

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO
POTENCIADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA AGUAS DE
MANIZALES S.A. E.P.S**

**NORMA LORENA GÓMEZ CARDONA
ALEJANDRA CAROLINA CARDONA ECHEVERRY**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2015**

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO
POTENCIADOR EN LA TRANSFORMACIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL EXISTENTE EN LA EMPRESA AGUAS DE
MANIZALES S.A. E.P.S**

**NORMA LORENA GÓMEZ CARDONA
ALEJANDRA CAROLINA CARDONA ECHEVERRY**

Asesor:

Mg. Héctor Mauricio Serna

**Trabajo de grado presentado para optar al título de
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES
2015**

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	6
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
JUSTIFICACIÓN	12
OBJETIVO GENERAL	13
Objetivos Específicos	13
RESEÑA DE LA EMPRESA AGUAS DE MANIZALES E.S.P	14
FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL	15
Política General	15
Propósito Central	15
Objetivo Retador	15
Imagen Vivida	16
ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	17
MARCO TEÓRICO.....	24
Cultura Organizacional.....	24
Desarrollo del concepto	24
Significado de la cultura organizacional.....	25
Estudio e Intervención de la Cultura Organizacional	27
Modelo para identificar e intervenir la cultura	28
Modelo de Cameron & Quinn	28
Modelos de cambio de la cultura organizacional.....	30
Aprendizaje Organizacional	31

Modelo de validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional	37
METODOLOGÍA GENERAL.....	39
Retrospectivo.....	39
Transversal	39
Descriptivo	39
Muestra.....	39
Instrumento.....	40
Identificación de la cultura aguas de Manizales	41
Resultados de la medición y cultura	41
Definición de la cultura organizacional requerida en Aguas de Manizales	48
ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE APRENDIZAJE	51
Niveles de aprendizaje.....	51
Nivel Individual	51
<i>Gráfico 1.</i> Nivel Individual Fuente: Elaboración propia	51
<i>Gráfico 2.</i> Nivel Grupal Fuente: Elaboración propia.....	52
Nivel Grupal	52
<i>Gráfico 3.</i> Nivel Grupal Fuente: Elaboración propia.....	53
Nivel Organizacional	53
Condiciones del aprendizaje.....	54
Formación	54
<i>Gráfico 4.</i> Condición Formación Fuente: Elaboración propia.....	54
Transferencia de conocimiento	55
<i>Gráfico 5.</i> Condición Transferencia de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.....	55
<i>Gráfico 6.</i> Condición Transferencia de conocimiento Fuente: Elaboración propia.....	57

Cultura de Aprendizaje Organizacional	56
CONCLUSIONES	58
PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	60
Diseño del plan de intervención	61
Desarrollo de la propuesta de intervención	63
DIAGRAMA DE GANTT	68
PRESUPUESTO	69
REFERENCIAS.....	70

INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de cambio en las organizaciones hacemos referencia a un “factor clave” en la realidad de las empresas, un factor que marca la diferencia en términos de competitividad y sostenibilidad principalmente.

Para lograr dichos cambios se puede pensar en el estudio y la intervención de la cultura organizacional. Para Schein (2010), la cultura organizacional es el conjunto de creencias, comportamientos, valores y significados (comprensiones logradas por el grupo) que constituyen los elementos más estables y difíciles de modificar en la organización, y en los que se dan una serie de aprendizajes compartidos que requieren una historia común y estable a través del tiempo y tiene un gran impacto en la moral, la productividad y la satisfacción de los colaboradores de una empresa. (p.3).

La cultura es un subsistema que debe ser controlado por la gerencia para poder asegurar y predecir la eficiencia y éxito organizacional; aunque como lo expresan Marín & Velasco (2001), la transformación cultural y el cambio de las empresas no ocurre de la noche a la mañana, sino que se va dando en pasos silenciosos al interior de las personas y los equipos, a través de la gestión que responde a los cambios en el entorno, a los nuevos requerimientos, estrategia, etc., no siendo siempre perceptibles, ni planeados. La gerencia y los equipos responsables van generando dinámicas sin que al final de dichos esfuerzos se logre visualizar con claridad el qué y el cómo de las acciones que se llevaron a cabo. Por lo tanto, estos esfuerzos no se logran consolidar en procesos de aprendizaje, por lo que la organización debe pensar en la implementación de diferentes herramientas para lograr la transformación de la cultura. (p. 4).

Se asume que las organizaciones poseen una cultura y que ésta es una variable que puede ser modificada a través de diversas estrategias gerenciales. El cambio organizacional pretende en este sentido, que a través de la introducción de nuevas

filosofías y valores por parte de los directivos, los individuos rompan con viejos patrones y adquieran nuevas pautas. El cambio cultural desde esta perspectiva, se concibe como un proceso que se da de manera planeada y unidireccional, es decir, los valores y políticas institucionales determinados por la dirección se difunden por toda la organización, con la intención de que éstos sean internalizados por las personas y de esta forma construir compromiso e identidad organizacional por parte de los empleados. Esto es lo que contribuye a una cultura homogénea y fuerte.

Algunos autores afirman que las organizaciones con culturas “fuertes” son las más aptas para ser exitosas (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1984). El sentido de esto *“es que las organizaciones que tienen culturas alineadas con las estrategias corporativas, tienen mayor probabilidad de tener éxito”*. (García, 2005, p. 166).

Teniendo en cuenta lo anterior, se presenta un proyecto que parte de un Estudio de Cultura Organizacional que realizó una consultoría externa a la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P., el cual arrojó resultados que la compañía debe intervenir como estrategia para el cumplimiento de metas, crecimiento económico y social.

En el proyecto se presenta la caracterización del Aprendizaje Organizacional de la Empresa Aguas de Manizales y una propuesta de intervención que propone el “Aprendizaje Organizacional” como herramienta que enfoque la Cultura hacia el horizonte requerido por la alta dirección en su definición estratégica.

Se presenta el Aprendizaje Organizacional como herramienta puesto que la capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles, la cultura y las condiciones constituyen las dimensiones representativas. Asimismo, se caracteriza por establecer qué es lo que conocemos, dónde está ese conocimiento, cómo lo podemos utilizar y de qué manera mejora 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 determina cómo influyen sobre los resultados de la organización. (Garzón & Luiz, 2008, p.198).

A partir de la implementación de acciones que aporten al fortalecimiento de las variables organizacionales: condiciones para el aprendizaje y cultura de aprendizaje en la Empresa Aguas de Manizales, se podrá orientar la Cultura de la misma a lo requerido actualmente por la Alta Dirección, debido a que se considera que el aprendizaje tiene gran influencia en la productividad, la innovación, la estrategia y el cambio de en las organizaciones.

“El incremento de las capacidades de los empleados, la promoción y fomento del aprendizaje organizacional son armas estratégicas al servicio de las organizaciones”. (Garzón & Luiz, 2008, p. 199).

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Aguas de Manizales E.S.P. es una empresa consolidada en el sector de servicios públicos, referenciada a nivel regional y nacional por la calidad de sus procesos y la conservación de los recursos hídricos. Sus administraciones han tenido como eje central garantizar la calidad del agua y la protección del medio ambiente, lo que relegó en sus primeros años de consolidación en cierta medida el Talento Humano; es así como desde el año 2006 se comenzaron a gestar diferentes prácticas que posicionaron a las personas como factor clave de la Empresa.

A partir del año 2012 la nueva administración apoyó e impulsó la Gestión del Talento Humano por considerarlo el EJE transformador de la organización, lo que ha permitido consolidar las prácticas de forma estratégica para lograr los objetivos organizacionales. Durante este mismo año se realizó por primera vez un estudio de Cultura Organizacional en la que se evidenció que el enfoque actual estaba enmarcado hacia una cultura de colaboración y de clan, mientras que el enfoque requerido por la Alta Dirección en su Definición Estratégica se centró hacia una Cultura de Resultados. La organización requiere implementar y desarrollar actividades internas a favor del crecimiento sostenido de los elementos más importantes que la integran, el “Talento Humano”.

Durante este mismo año, se llevó a cabo la revisión de la Planeación Estratégica de Aguas de Manizales S.A. E.S.P., la cual propone entre otros implementar una estrategia corporativa de crecimiento, identificar la cultura de la empresa e implementar estrategias de intervención, cambio y cultura.

En el marco de las estrategias propuestas se requiere contemplar varios elementos, que en conjunto, contribuyan a las acciones necesarias para que la empresa sea competitiva en su entorno. En primera instancia, es necesario involucrar a cada

miembro de la organización, a cada grupo de trabajo y finalmente a toda la colectividad de la empresa que de manera coordinada e institucional realizan esfuerzos conjuntos para lograr los objetivos estratégicos.

Cada miembro asume una responsabilidad en la organización, por lo que al estar desempeñando sus actividades va desarrollando 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.

Con base en lo anterior, es necesario involucrar varios elementos contextuales que finalmente institucionalicen el aprendizaje de la organización, y permitan generar mayores posibilidades para mejorar y desarrollar capacidades que potencialicen el rendimiento de los colaboradores para enfrentar el entorno competitivo.

En este sentido el aporte que se hace en el presente estudio enmarca el aprendizaje organizacional, considerándose como una necesidad de mejora que toda organización requiere para estar inmerso en una sociedad de conocimiento que promueva la consolidación de competencias a nivel laboral, gerencial y empresarial.

Las directivas de la organización pretenden que la empresa sea competitiva en el sector, por lo que es necesario que el Talento Humano existente se alinee con la estrategia y desarrolle un enfoque creativo para la consecución de metas. Como parte de esta iniciativa, se requiere transformar la cultura actual (clan) por la cultura requerida (resultados), utilizando como elemento potenciador: el aprendizaje organizacional.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo puede ser el aprendizaje organizacional una herramienta que contribuya al cambio de la cultura organizacional de la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P.?

JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el enfoque de las empresas se ha centrado, además de la generación de excedentes, en la sostenibilidad y la competitividad. Para lograr sobresalir, los directivos de las organizaciones se han convencido de que el principal activo está representado en el Talento Humano que poseen, por lo que cada vez más sus prácticas cobran fuerza al interior de las mismas, como: Valoración de desempeño, Gestión de Cambio, Medición de Clima y Aprendizaje Organizacional.

La empresa Aguas de Manizales S.A E.S.P con el apoyo de una consultoría externa, realizó el estudio de Cultura Organizacional en el año 2012 en el que como se mencionó anteriormente se identificaron dos tipos de cultura: la actual como la de clan y la requerida como la de resultados. Con base en este resultado se plantea el proyecto de intervención para alcanzar la cultura requerida, tomando como elemento potenciador e innovador el aprendizaje organizacional, el cual “se refiere a la actitud y conducta del ser humano de conocer, ejercitar o practicar lo aprendido para el mejor aprovechamiento de sus capacidades vitales en el entorno en que vive”. (Silíceo, Cáceres & González, 1999, p.13).

El proyecto es de gran utilidad porque sirve como complemento a las actividades que se han estado realizando en la empresa con la intención de generar interés en el equipo de trabajo por el cambio y el enfoque de resultados, que busca en últimas, incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión.

OBJETIVO GENERAL

Identificar los niveles del aprendizaje organizacional de la empresa aguas de Manizales y establecer una propuesta de intervención de la cultura organizacional desde el aprendizaje.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el aprendizaje organizacional en la empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P.
- Diseñar propuesta de intervención que permita orientar la transformación de la cultura utilizando el aprendizaje organizacional como mecanismo de cambio.

RESEÑA DE LA EMPRESA AGUAS DE MANIZALES E.S.P

Aguas de Manizales S.A. E.S.P. es una empresa de capital mixto, constituida bajo la forma de sociedad por acciones, de naturaleza comercial, con arreglo a lo dispuesto por la ley 142/94 y demás leyes de la República Colombiana aplicables. Según los acuerdos del Concejo de Manizales 133 y 134 del 1 de septiembre de 1995, se dio la autorización para la constitución de empresas que prestaran los servicios públicos domiciliarios bajo la forma de una sociedad por acciones.

La institucionalización de la Empresa en 1996, escindidos los servicios de agua potable y alcantarillado de las antiguas Empresas Públicas de Manizales, fue el comienzo de una tarea de conservación de fuentes hídricas, refinamiento de los procesos de potabilización, extensión de redes, estandarización de procesos, montaje y puesta en marcha de los laboratorios, adquisición de tecnología, y comercialización de productos y servicios de fácil acceso para el público, a través de la factura, con una red comercial de amplio cubrimiento.

Además, la capacitación de personal altamente especializado, lo que garantiza la calidad del agua, la eficiencia del alcantarillado, la preservación de la flora y la fauna, la oferta de servicios turísticos ecológicos y la formación de líderes para culturizar a la comunidad en temas como el medio ambiente y la protección de especies de fauna y flora nativas, y de los nacimientos de agua.

La empresa nace como resultado de un Proceso de Transformación empresarial que el Gobierno Nacional propone para las empresas prestadoras de Servicios Públicos con el objeto de convertirlas en eficientes y autónomas.

FILOSOFÍA ORGANIZACIONAL

Política General

“Aguas de Manizales, S.A. E.S.P. se compromete con la satisfacción de sus diferentes grupos de interés, a través del mejoramiento continuo de los servicios de acueducto, alcantarillado y demás productos y servicios, en términos de eficacia, eficiencia y efectividad, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, bajo principios de responsabilidad social, ambiental y legal.”

Propósito Central

Generar desarrollo sostenible por medio de la materia prima de la vida.

Sostenible: Que sea viable económicamente y responsable social y ambientalmente. Que perdure en el tiempo manteniendo su crecimiento.

Desarrollo: Que se traduzca en progreso y mejores oportunidades para los hogares, la industria y el comercio, que incida en el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de la comunidad.

Objetivo Retador

Liderar y crecer de forma confiable y sostenible en todos los mercados donde desarrollamos nuestra actividad.

Imagen Vivida

Aguas de Manizales se ha consolidado como una empresa líder que acompaña el desarrollo y gestiona las necesidades de los diferentes mercados en donde opera. Su constante y sostenido crecimiento organizacional ha fortalecido su marca, ahora reconocida en el ámbito nacional y regional.

La innovación y la implementación de mejores prácticas en los distintos negocios, ha sustentado su evolución y ha apalancado y trascendido decisiones de orden político, sosteniendo en el paso del tiempo el avance de la empresa.

Su impecable servicio al cliente, su reconocido conocimiento técnico y su proactivo talento humano, le ha hecho enfrentar de forma exitosa cada nuevo reto que se ha impuesto y le ha llevado a superar las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Desde principios de la última década del siglo XX, el término aprendizaje organizacional y, últimamente, las teorías sobre la gestión del conocimiento, conquistaron las portadas y los mejores espacios de las publicaciones especializadas en teoría organizacional, negocios y administración.

Para ubicar las implicaciones administrativas del aprendizaje organizacional es preciso caracterizar brevemente el contexto con el que se inicia éste. En opinión de la revista *Strategic Management Journal* (1995), en términos generales, cuatro factores pueden distinguir al nuevo milenio, y estos son:

- El incremento en la tasa de difusión y cambio tecnológico
- La era de la información.

Las investigaciones pioneras son las de la socióloga inglesa Joan Woodward (1965), quien a finales de los años cincuenta estudió cien firmas industriales en la región de South Essex, enfocándose en la relación entre tecnología y estructura organizacional; el contingente o situacional sostiene que la estructura organizacional y el sistema administrativo dependen o son contingentes respecto de factores del medio ambiente, de la organización, la tarea y la tecnología. No existe entonces una mejor estructura organizacional que sirva para todas las circunstancias, lo cual contradice lo que había sido un supuesto central de cada teoría. (Desler, 1976, p. 201).

Por tanto el aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo y, como lo destaca Huber (1991), las investigaciones desarrolladas sobre este campo son dispares y sus resultados han sido poco acumulativos. A pesar de la complejidad, la cantidad de investigaciones que toman el aprendizaje organizacional como eje central, o

que hace referencia al concepto, ha ido en aumento desde los inicios de los años noventa. (Garzón, 2006, p. 241).

En la búsqueda por encontrar autores que relacionen el aprendizaje con la cultura en las organizaciones, aparece el modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional propuesto por Garzón en el año 2006, el cual ha sido implementado en algunas empresas generando condiciones de aprendizaje a través de la implementación de la herramienta, en su mayoría de manera exitosa, como es el caso de estudio de la Refinería de Ecopetrol en la ciudad de Cartagena, el cual permitió asegurar la captación, almacenamiento y transferencia del conocimiento especializado en el área de automatización.

De igual forma el Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA), utilizó como plataformas teóricas y metodológicas los Valores Competentes de Cameron y Quinn (1999) y el Modelo Sistémico de Aprendizaje Organizacional de Marquardt (1996) de los que pudieron determinar la necesidad de un cambio de la cultura organizacional dominante, así como en optimizar el perfil de aprendizaje organizacional de la institución en aras de mejorar su competitividad. (Pachón, Triviño, Quintana & Gómez, 2013).

Martínez (2006), en su artículo “la Significación en la Cultura: Concepto Base para el Aprendizaje Organizacional” propone apoyado en tres conceptos psicológicos claves: el aprendizaje, la cultura y la significación, proveer de una base conceptual necesaria para comprender el desarrollo de las organizaciones en los contextos de competitividad actual y de temporalidad en las relaciones con las personas que trabajan en ellas. (p.1).

El concepto de significación de la cultura se presenta como base sobre la cual se construyen y amplían los aprendizajes organizacionales en un sentido tanto técnico como social. Éstos constituyen las formas como la organización resuelve las demandas provenientes del medio y ante las cuales debe generar conocimientos y, por ende,

productos y servicios novedosos, y genera comportamientos acordes en las personas de su organización.

Es en este contexto de las nuevas realidades para crear cultura en la organización, que el concepto de autonomía cobra sentido. Las organizaciones están afectadas de forma radical, y frente a estos cambios las personas deben autogestionarse, es decir, ser más autónomos en su relación con la organización, ya que la estabilidad del vínculo empleado-organización es casi inexistente, y puede no ser de interés para las partes. Al ser la realidad más impredecible y flexible, la narrativa se sustituye por la autoconstrucción, y el funcionamiento en equipos resulta ser a menudo polivalente y de interdependencia.

La organización resuelve las demandas provenientes del medio y ante las cuales debe generar conocimientos y, por ende, productos y servicios novedosos, y genera comportamientos acordes en las personas de su organización. (Martínez, 2006, p.2).

Por otra parte, el modelo teórico de aprendizaje organizacional 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. El aprendizaje organizacional es una variable de la perdurabilidad de las organizaciones a través de ventajas competitivas; lo contrario acontecerá para aquellas organizaciones que todavía arrastran características estructurales añejas.

Uno de los dilemas más importantes dentro de esta cultura particular, que debe resolver la organización para basar su éxito en el aprendizaje colectivo, es definir cómo puede establecer el entorno favorable para el aprendizaje de todos sus miembros y que así se transformen continuamente, con el fin de satisfacer las exigencias constantes del medio en que se desenvuelven.

Hoy es posible aprender, dentro de la organización o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento; infortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder. Es necesario destacar que para lograr el máximo beneficio de la creación del conocimiento en la organización se debe generar una cultura que propicie el compromiso de todas las personas, con ser cuidadosas en la observación de los hechos que suceden, analizarlos y sacar conclusiones que permitan establecer patrones o referentes que, a través del aprendizaje individual y colectivo, ayuden a solucionar situaciones similares en el futuro. (Garzón & Fisher, 2008, p.219).

En el tema de Cultura Organizacional la investigación hecha sobre cultura en Colombia, una mirada desde la difusión en revistas científicas con mayor profundidad, tuvo como fin investigar qué tanto se ha estudiado la cultura organizacional en la realidad empresarial colombiana, qué estudios se han realizado, de qué tipo, cómo se concibe la cultura en las empresas y desde qué perspectivas se ha abordado el estudio de la cultura.

Este trabajo se encargó de hacer una investigación a partir de la revisión de los estudios en revistas científicas indexadas, en un rango de 5 años entre el 2006 y el 2010 sobre la Cultura Organizacional en Colombia.

La investigación en cultura organizacional se enfocó en realidades concretas: clúster, empresas innovadoras, empresas exportadoras, sectores específicos como el metalmecánico, y se interesó por analizar la cultura desde perspectivas configuracionales, es decir, entender cómo la cultura debe gestionarse para que se articule adecuadamente con otras variables organizacionales.

Los resultados muestran que la investigación en el tema es bastante incipiente, si bien ofrece evidencia de la importancia de la cultura para la empresa colombiana, en

general los trabajos se ocupan de caracterizar la cultura pero en pocos casos profundizan en la incidencia que ella tiene sobre los resultados del negocio. (Ruiz & Naranjo, 2012, p.285).

Un caso puntual que describió la cultura organizacional de una entidad pública departamental del Cauca en el 2008, contó con un enfoque cuantitativo en el cual se emplearon los métodos inductivos (recolección de los datos, unidad de análisis y sistematización) y deductivos (en las fases de interpretación de resultados y construcción teórica).

Desarrollar organizaciones del sector público basada en los resultados puede lograrse, no obstante, sin una cultura organizacional alineada, gran parte de dicho esfuerzo puede ser en vano. Entender que conlleva una cultura orientada al desempeño, como evaluarla y qué hacer para crear, la ayudará a las organizaciones del sector público a alcanzar el éxito con sus iniciativas. (Correa & Ospina, 2008)

En otro contexto el estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador venezolano, describió la cultura organizacional dominante, identificada según la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), en una empresa del sector asegurador venezolano, en 2008.

A través de los datos obtenidos, los resultados del diagnóstico, tanto para la cultura dominante en la organización como para las demás culturas identificadas dentro de la organización, se expresaron en base a cuatro clases de culturas genéricas: a) Clan, b) Jerárquica, c) Adhocracia y d) Mercado.

Las diferencias y congruencias halladas, entre los tipos culturales permiten aproximarse y describir la cultura dominante de la organización. (Salazar, 2008).

De igual forma, la investigación hecha en una empresa de servicios venezolana acerca de Cultura y Liderazgo describió las características de la praxis gerencial que están presentes en los gerentes de la empresa a la luz de los supuestos teóricos de Cameron y Quinn, en cuanto a cultura y liderazgo organizacional.

La investigación develó los significados del cambio organizacional presentes en los gerentes de la empresa, vivenciados a partir de sus experiencias en las categorías derivadas de las entrevistas. La investigación se desarrolló a través de un estudio de casos con un diseño complementario, en el que se describen las características de la unidad de estudio, criterios de selección de los sujetos estudiados e instrumentos de recolección de datos utilizados. Asimismo, contempló dos fases en las cuales se aplicaron, respectivamente, métodos diferentes, uno cuantitativo (Resultados del MSAI) y otro cualitativo (Entrevistas a profundidad), generando insumos para teorizar y comprender un proceso de cambio organizacional en una organización adscrita al sector servicios, en el contexto venezolano, en la cual se evidenció la complejidad de este proceso, se constató que los procesos de transformación ameritan el estudio de la cultura organizacional a través de las prácticas de los actores y su percepción en el grupo gerencial.

La experiencia ilustra la complejidad de un cambio que amerita seguir revisando las prácticas organizacionales en los gerentes de la organización estudiada, considerando los elementos presentes de la cultura nacional, categoría que fue develada a través de las descripciones comprensivas que pudieran estar incidiendo en el logro de los objetivos organizacionales. (Xena, 2010, p.160).

El artículo la influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional analizó la influencia de la capacidad de absorción y la cultura organizacional como factores requeridos para que la transferencia de conocimiento sea exitosa y eficiente.

La investigación fue de naturaleza cuantitativa, empírica y de sección transversal. La información se examinó, en una primera etapa, a través de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), y posteriormente mediante un Sistema de Ecuaciones Estructurales basado en Covarianzas (CBSEM).

La transferencia de conocimiento es una actividad mediadora que faculta el logro de los objetivos organizacionales ya que da soporte a la innovación y, por tanto, a que se alcancen ventajas competitivas sostenibles, sobre todo si se trata de la transmisión de conocimiento tácito, caracterizado por sus atributos de valioso, inimitable, único e insustituible. (Guaderrama, Arroyo & De La Parra, 2012, p.207).

El estudio cultura y aprendizaje organizacional en Instituciones Públicas de Ciencia y Tecnología tuvo como propósito la evaluación del tipo de cultura organizacional y del nivel de aprendizaje organizacional exhibido por el personal del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA). La plataforma teórica y metodológica que sustenta el estudio consistió en los Valores Competentes de Cameron y Quinn (1999) y el Modelo Sistémico de Aprendizaje Organizacional de Marquardt (1996). La unidad de estudio es una institución pública de ciencia, tecnología e innovación agrícola que inició un proceso de cambio organizacional en 2005.

Los resultados describieron que la cultura organizacional dominante en la situación actual y requerida. Igualmente se establece el perfil de aprendizaje organizacional del instituto. El estudio concluye en la necesidad de un cambio de la cultura organizacional dominante, así como en optimizar el perfil de aprendizaje organizacional de la institución en aras de mejorar su competitividad. (González & Sánchez, 2005).

MARCO TEÓRICO

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción entre los grupos existentes de las organizaciones. “La cultura es parte fundamental de cualquier grupo social. Por lo tanto, los grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común -Las organizaciones- poseen cultura”. (Dávila & Martínez, 1999, p.9).

Desarrollo del concepto

Las autoras Dávila & Martínez (1999), describen que el estudio de cultura organizacional no es algo nuevo en el ámbito de la literatura sobre teoría de la organización. Desde que Roethlisberger y Dickson y Mayo, fundadores de la escuela de relaciones humanas en la administración, realizaron sus estudios en la planta Hawthorne, subrayaron el papel angular de los valores y las normas de los grupos de trabajo en el desempeño de sus actividades. (p.18).

“Los ochenta fueron el período del Boom en la producción literaria sobre Cultura Organizacional y representó para los países del mundo una época de grandes cambios. La competencia internacional, específicamente la asiática, y la apertura de las economías obligó a que el sector industrial se orientara hacia la competitividad -interna y externa”. De esta orientación hacia la competitividad, la producción de la literatura se incrementó en el momento en que se estudió la cultura organizacional como una variable más dentro de la dirección de las organizaciones. (p.19).

Esto permitió que los gerentes y consultores igualaran la cultura a variables tales como la efectividad, productividad, calidad o internacionalización. En consecuencia, se manejó desde un principio que la cultura organizacional se podía dirigir hacia objetivos

específicos previamente planeados, por tanto la cultura organizacional se convirtió en algo que las empresas tenían. (Dávila & Martínez, 1999, p.20).

Gómez & Sarsosa (2011) describen que el tema de cultura organizacional ha sido estudiado principalmente desde la administración, en donde los aportes teóricos datan de 17 años atrás, siendo los principales autores Schein (1991), Reichers y Schneiner (1999), Siliceo, Casares y González (2000) y Abravanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs y Poupart, de los cuales Shein es el único psicólogo. Este dato señala la pertinencia y oportunidad de generar investigaciones actualizadas sobre cultura organizacional desde la perspectiva de la psicología organizacional, dado que una variedad de variables psicológicas están involucradas en la cultura organizacional. (Delgado & Forero, 2003, p.58).

Con base a lo anterior se identifica que la cultura organizacional es una variable que ha tenido su conceptualización, estudio y desarrollo 17 años atrás, que parte del estudio de las relaciones humanas, desde lo individual, lo que cada persona aporta desde su estructura personal, valores, creencias, religión y la forma como se relaciona, interactúa y convive con otros. El actuar desde lo individual a lo colectivo en un grupo de personas que trabajan por un fin común o un objetivo común ha sido materia de estudios y es lo que los teóricos e investigadores definen como Cultura Organizacional.

Significado de la cultura organizacional

“Organizaciones formales e informales se rigen por valores, normas, convenciones y tradiciones, que cambian con el tiempo pero condicionan la actuación de los individuos. En la literatura, las normas en las organizaciones son conocidas como cultura.” (Fitzgerald, 2002, p.119).

“La cultura en términos generales se concibe como un sistema de significados que genera algún tipo de identidad compartida (Geertz, 1989), una especie de

código que orienta las prácticas sociales de personas pertenecientes a varios grupos y categorías sociales dentro de una sociedad.” (Vaitsman, 2000, p.848).

La teoría organizacional presenta a veces la cultura como una característica indefinida e inmanente de toda sociedad, como uno de los numerosos *factores de contingencia* que ejercen una influencia desconocida y variable sobre el funcionamiento organizacional.

Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia prima viviente utilizada de manera diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

De esta manera, la cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida y del comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones. Porque las organizaciones son, de manera ejemplar, a la vez creaciones sociales y creadoras de significados. (Abravanel, et al, 1992, p.).

Para Gómez & Sarsosa (2011), la cultura organizacional se define como las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, permite que ésta evolucione, y exista un pegamento social y normativo para que sus miembros desarrollen una identidad, que les posibilite comunicarse y cooperar en torno a un proyecto en común (Tichy, 1982). Así mismo, para Guillen & Guil (2000), la cultura organizacional aporta un programa cognitivo, emocional y perceptivo con el que se resuelven los problemas internos y externos de integración, se reduce la incertidumbre, se justifican las conductas de sus miembros, se define el trato a los clientes, se coordinan y se coopera en equipos, entre otros. (p.58).

Sin lugar a dudas, el autor más destacado es Schein, quien define la Cultura Organizacional como un modelo de supuestos básicos compartidos –inventados,

descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna– que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y, en consecuencia, ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Toca & Rodríguez, 2009, p.120).

El desarrollo de la cultura es lo que distingue la sociedad humana de las sociedades de otras especies, la diferencia radica en las formas de actuar, pensar y sentir transmitidas de una generación a otra a través del aprendizaje. (Albrow, 1999. pág. 6)

A su vez, la cultura en una organización está relacionada con la forma como los miembros comparten un marco de referencia común y enfrentan los cambios.

Estudio e Intervención de la Cultura Organizacional

El área de Talento Humano de una organización debe realizar estudio periódico de la Cultura Organizacional para identificar el tipo de cultura existente y poder intervenirla.

La cultura organizacional es determinante del éxito o del fracaso de una organización. La importancia que una empresa conozca qué tipo de Cultura tiene hoy en día es de vital importancia, porque a partir de la identificación de la misma la empresa podrá hacer intervención y desarrollar diferentes estrategias que le permitan fortalecerla, orientarla y alinearla con el plan estratégico (misión, visión, objetivos, valores, etc.).

La intervención de la Cultura Organizacional le permite a la empresa controlar y orientar el tipo de colaboradores con los que cuenta, establecer parámetros de conducta, transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización, establecer criterios y medios de acción para un mejor desempeño, potencializar el manejo de los canales de información, diseñar y ajustar planes de inducción y entrenamiento para que los

colaboradores nuevos se adapten de una mejor manera a la cultura de la empresa, ser más competitivos en el mercado, ofrecer mejores productos y servicios, reconocer los grupos de interés y relacionarse adecuadamente con ellos y generar mayor rentabilidad.

De acuerdo a Robbins (2004), la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Modelo para identificar e intervenir la cultura

Toda empresa tiene un tipo de cultura organizacional que está marcado por la forma en cómo se hacen las cosas; es decir, está determinada forma de actuar de la empresa se asume de manera homogénea por todos sus integrantes y genera costumbres, valores, formas de pensar, creencias y habilidades entre todos los trabajadores que la conforman.

La Cultura cuenta con elementos que permiten su estudio e identificación implícitos en tres (3) niveles: observable, apreciativo o valorativo y fundante o profundo. Los elementos son: artefactos, símbolos, acepciones y valores; el análisis e identificación de éstos en el ámbito de la organización marcan el punto de partida desde donde se debe intervenir la Cultura de una empresa. (Siliceo, Caseres, & Gonzales, 1999).

Modelo de Cameron & Quinn

Cameron & Quinn (1999), distinguen diversos modelos o tipos de cultura: Clan, Adhocracia, Jerárquica y de Mercado.

En la de clan la empresa es un lugar agradable para trabajar, las personas comparten mucho, se siente un ambiente familiar, la empresa está unida por la tradición, la caracteriza un alto grado de compromiso por parte de los integrantes y los equipos de trabajo logran una buena cohesión. El éxito de la empresa se define en satisfacción al cliente y consideración de los trabajadores.

Una Cultura Organizacional marcada por la Adhocracia se caracteriza por que los trabajadores ven la empresa como un lugar dinámico para trabajar, las personas son altamente innovadoras y de espíritu emprendedor. La empresa está sostenida por la capacidad de introducir nuevos productos o servicios al mercado y se reconoce en las personas la capacidad intelectual individual.

En una Cultura Jerarquizada la empresa es un lugar estructurado y formalizado para trabajar, los líderes se caracterizan por ser coordinados, las reglas y las políticas juegan un papel importante. La empresa será exitosa en la medida en que trabaje de forma planificada y a bajos costos.

Una Cultura de Mercado se caracteriza por la orientación a resultados y las metas que se establezcan en los diferentes equipos de trabajo, los trabajadores son competitivos y trabajan con base a la consecución de objetivos. El éxito de la organización se define en términos de participación y crecimiento. (Cameron & Quinn, 1999).

Modelos de cambio de la cultura organizacional

Estrategia de revitalización organizacional

Consiste en un programa educativo y de consultoría para toda la organización. Se inicia con un diagnóstico preliminar y una serie de seminarios que van favoreciendo el primer impulso del cambio. Este proyecto fortalece las variables responsables de la motivación, del compromiso, de la capacidad de cambio y de la productividad humana y organizacional, en un esquema paulatino y sostenido a lo largo de varios meses.

Modelo de cambio global

Es una herramienta que involucra a todos los integrantes de la empresa o institución para lograr cambios específicos a nivel de toda la organización, de manera intensiva, rápida y permanente.

Estrategia de implantación de valores

Se refiere a una estrategia para definir e implantar la filosofía, la misión y los valores de una organización hacia todos los niveles de la misma.

Todo cambio se dirige o modela a partir de los niveles de mando que favorecen el cambio, señalan prioridades, rediseñan la estructura y promueven las nuevas metas. (Siliceo, Caseres, & Gonzales, 1999, p. 213).

Aprendizaje Organizacional

La actividad de las organizaciones, tiene como finalidad y consecuencias últimas, la formación, consolidación, cambio y realización de la Cultura Organizacional. Aunque estos procesos se realizan mediante los diferentes momentos de interacción que

se suscitan en la cotidianidad organizacional, se puede considerar que son inherentes al Aprendizaje Organizacional. El aprendizaje organizacional, sucede cuando la Cultura Organizacional establece procesos que facilitan el desarrollo de las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión, análisis, y solución de problemas. (Schein, 2000).

Factores de éxito esenciales para el cambio de la cultura organizacional

De manera enunciativa se describen los objetivos operativos que aseguran que el trabajo de asesoría y el proceso de cambio logren la transformación deseada.

- Involucración del director general como líder del proyecto de cambio.
- Comprensión intelectual y compromiso emocional del personal con la visión, filosofía estratégica de cambio en la empresa.
- Formación del equipo coordinador y promotor del proyecto de cambio e innovación.
- Involucración y apoyo de los directivos sindicales.
- Formación de “equipos de alto desempeño y agentes de cambio” en todas las áreas.
- Participación del grupo consultor.
- Monitoreo y medición de los avances logrados y su difusión. (Siliceo, Caseres, & Gonzales, 1999, p. 202).

Aprendizaje Organizacional

“Las empresas sin tecnología, pueden adquirirla; sin dinero, pueden financiarse; pero sin líderes y personal capacitado, comprometido y leal con los valores de la organización, morirán inexorablemente” (Siliceo, Caseres, & Gonzales, 1999, p. 211).

Desde los trabajos pioneros de Cyert & March (1963), Cangelosi & Dill (1965) y Argyris & Schön (1978), muchas han sido las publicaciones, especialmente en la última década, sobre la generación, transferencia y aplicación de conocimiento en las organizaciones. Festerby-Smith & Lyles (2003), consideraron que existen elementos suficientes para diferenciar las publicaciones en cuatro campos de conocimiento relacionados: aprendizaje organizacional, la organización que aprende, gestión del conocimiento y conocimiento organizacional. Al respecto, para los autores el elemento característico del aprendizaje organizacional es el proceso mediante el cual las entidades, a partir de individuos, adquieren, construyen y transfieren conocimiento.

No existe consenso sobre las dimensiones del aprendizaje organizacional. Modelos como el de Crossan, Lane & White (1999), y modificaciones posteriores realizadas por Zietsma, Winn, Branzei & Vertinsky (2002), y Castañeda & Pérez (2005), plantearon que el aprendizaje organizacional consta de tres niveles: individual, grupal y organizacional, y dos rutas: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En este sentido, el aprendizaje organizacional se construye a partir de individuos que aprenden y el conocimiento institucionalizado retorna a los individuos mediante un proceso de aprendizaje. (Castañeda, 2007, p.246).

El aprendizaje organizacional es tanto un campo de investigación, como una herramienta aplicada que contribuye al logro de los objetivos de las organizaciones. Por tanto, aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones, grandes o pequeñas, privadas o públicas, a través de sus trabajadores, crean o adquieren conocimiento, con el propósito de institucionalizarlo para generar o mejorar productos y servicios. Este conocimiento le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o transformarlo, dependiendo de su nivel de desarrollo. (Castañeda, 2012).

Para Siliceo, Casares & Gonzales (1999), Senge en sus recientes publicaciones, ha utilizado la expresión “organización que aprende” para identificar la capacidad de

superación y mejora continua de las empresas a partir de modelos educativos, señalando además de manera enfática que ésta es una de las condiciones más importantes de la competitividad organizacional.

La puesta en marcha de programas de capacitación y desarrollo, cambio, mejora continua, innovación y procesos educativos y la evaluación permanente de dichos programas constituye una tarea de alta prioridad. Al respecto, es necesaria la definición y ejecución oportuna de un programa de seguimiento y consolidación del proceso de aprendizaje y desarrollo de la empresa, buscando permanentemente el incremento de la productividad de la misma. Toda organización en este sentido debe convertirse en una “organización que aprende”, abierta a todo proceso de innovación y cambio evolutivo. (Siliceo, Caseres, & Gonzales, 1999).

Schein (2000), sostiene que, en un mundo de cambio turbulento, las organizaciones deben aprender todavía con mayor rapidez, lo que requiere una cultura de aprendizaje que funcione como un “sistema de aprendizaje perpetuo”. (Argyris, 2001)

Por su parte, Argyris (2001), en su libro “sobre el aprendizaje organizacional” tiene como premisa que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar. El razonamiento que sustenta esta premisa es que mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son capaces de hacerlo. (p. 13).

En los últimos años, los escritores en el campo de los recursos humanos han elegido el lenguaje de la organización que aprende, haciendo hincapié en el desarrollo de la habilidad humana para cuestionar, experimentar, adaptar e innovar en nombre de la organización. Por lo común los escritos en este campo secundario ponen el acento en las interacciones que se refuerzan mutuamente entre la oportunidad mejorada para el

desarrollo individual dentro de las organizaciones y la capacidad organizacional mejorada para el desarrollo individual dentro de las organizaciones y la capacidad organizacional mejorada para el desempeño competitivo. (Argyris, 2001, p.6).

Por ejemplo; Jones & Hendry (1992), investigadores en Warwick University en Inglaterra, basan su revisión en la bibliografía en una distinción esencial entre “un enfoque incremental” a la capacitación y el desarrollo y un “cambio mental fundamental”. Conciben un escenario de “transformación” hacia el último, en donde “el aprendizaje se centra en administrar el cambio personal y la auto evaluación”, las estructuras administrativas son más planas, los gerentes se convierten más en entrenadores, pensadores y actores a la vez, en donde todos aprenden a buscar las causas que son el origen de los problemas, en vez de atribuir la culpa, y “toda la organización se compromete por medio de la participación personal” “toda la organización se compromete por medio de la participación personal”. Más allá de esta etapa, los autores describen un ideal todavía no realizado de “transfiguración”, en el que las personas conceden prioridad a un interés por el bienestar general de la sociedad y un mejoramiento. Preguntan por qué las organizaciones existen en su forma actual y tratan a sus organizaciones como si representaran “una forma de vida que se debe apreciar en virtud de sus valores”. (Argyris, 2001, p.6).

Cultura Organizacional es un término cuyo empleo general entre los practicantes en las organizaciones actuales rivaliza con el aprendizaje organizacional. Los gerentes han aprendido a hablar de “nuestra cultura” con tanta familiaridad y con tan poco sentido de la problemática como cuando hablan de “nuestra clase de personas” Organizational Culture and Leadership, de Schein (1985), representa el intento más cuidadoso por proporcionar un análisis claro del significado de cultura organizacional, y su segunda edición (1992), vincula la cultura organizacional con el ideal de una organización que aprende. Schein (1992), sostiene que, en un mundo de cambio turbulento, las organizaciones deben aprender todavía con mayor rapidez, lo que requiere una cultura de aprendizaje que funcione como un “sistema de aprendizaje

perpetuo”. La tarea principal de un líder en las organizaciones contemporáneas es crear y mantener dicha cultura que entonces, en especial en las organizaciones maduras, se retroalimenta para modelar los propios supuestos de líder. (Argyris, 2001, p.7)

De igual forma Schein (1992), define el liderazgo como “la actitud y la motivación para examinar y administrar la cultura”. Considera la organización como el grupo y analiza la cultura organizacional como una pauta de supuestos básicos compartidos por el grupo, adquiridos mediante la resolución de problemas de adaptación e integración, que funcione “lo suficientemente bien para considerarlo como válido y, por consiguiente, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas“. En el aprendizaje organizacional, los supuestos básicos cambian en las mentes de los miembros del grupo. La labor de un líder del aprendizaje es promover esos cambios ayudando a los miembros de la organización a “lograr cierto grado de discernimiento y a desarrollar la motivación para el cambio“. (Argyris, 2001, p.7).

Un líder del aprendizaje debe evaluar lo adecuado de la cultura de su organización, detectar la disfuncionalidad y promover su transformación, convirtiendo primero sus propios supuestos básicos en “supuestos de aprendizaje” y después fomentando esos supuestos básicos en “supuestos del aprendizaje” y después fundamentando esos supuestos en la cultura de su organización. Entre los supuestos más importantes del aprendizaje están: las personas quieren contribuir y se pueden confiar en que lo hagan; el individuo puede alegar que no sabe, convertirse en estudiante y tratar de lograr que los demás hagan lo mismo, difundiendo así la responsabilidad del aprendizaje, y “por último, el proceso del aprendizaje debe ser parte de la cultura”. Los líderes pueden fomentar una cultura de aprendizaje si la visualizan y si comunican la visión, recompensando a aquellas áreas en una organización que representan los supuestos deseados y fomentando su creación por medio de una diversidad cultural. (Argyris, 2001, p.7).

El aprendizaje organizacional se presenta como una alternativa que transforma la información en conocimiento y lo explota para mejorar los ratios de productividad y dinamismo que una compañía requiere. Llegar a convertirse en una organización que aprende requiere de una cultura organizacional que favorezca implementar proceso de gestión del conocimiento, el aprendizaje en equipos y la transmisión de conocimientos. (Cobaleda, 2014).

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 facilitan la implicación de los empleados de la compañía 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, p.203).

La capacidad de aprendizaje es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para de aprendizaje constituyen las dimensiones representativas. A partir de estos planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales: las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el aprendizaje. (Garzón, 2005, p.198).

Estas se caracterizan en dos dimensiones:

1) Una dimensión estática, constituida por los stocks de conocimiento –tácitos o explícitos– inmersos en la organización y que residen en los individuos, los grupos y en la propia organización, y 2) una dimensión dinámica, determinada por los procesos de aprendizaje que hacen posible la evolución de los stocks por medio de la activación de “flujos” de generación, absorción, difusión y utilización del conocimiento. Así, los stocks de conocimiento son el input y el output de un conjunto de flujos o procesos de aprendizaje que, en la terminología de March (1991), hacen posible la exploración y la explotación de los conocimientos. (Bontis, 1999; Vera & Crossan, 2000).

En definitiva, la interacción dinámica entre las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura, 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, 2005, p.198).

Modelo de validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional

Con base en la revisión de conceptos, modelos y herramientas evaluativas de aprendizaje organizacional, los autores elaboraron un instrumento que incluyó tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional (Castañeda & Pérez, 2005; Crossan, Lane & White (1999); Zietsma, et al, 2002), y tres condiciones para el aprendizaje organizacional que resultaron relevantes durante la revisión de la literatura: formación, transferencia de información y cultura organizacional (Schein, 1992; Szulansky, 2000; Yahya & Goh, 2002).

Se formularon preguntas para cada uno de los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, utilizando una escala Likert con cinco niveles de respuesta: 1) nunca; 2) casi nunca; 3) algunas veces; 4) frecuentemente; y 5) muy frecuentemente. Posteriormente, realizaron una experiencia piloto con estudiantes del postgrado en

Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Colombia. Con base en sus observaciones se eliminaron, modificaron e incluyeron preguntas. El paso siguiente consistió en una validación del instrumento por parte de jueces. Cuatro expertos en el área organizacional evaluaron el instrumento con base en los criterios de pertinencia, suficiencia, coherencia, relevancia, sintaxis y semántica.

Luego de incorporar las recomendaciones derivadas de esta valoración, el instrumento quedó compuesto por 28 preguntas distribuidas así: cuatro de aprendizaje individual, cinco de aprendizaje grupal, cinco de aprendizaje organizacional, cinco de cultura del aprendizaje organizacional, cuatro de transferencia de información y cinco de formación.

La aplicación del instrumento validado de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, con algunas limitaciones ya identificadas, muestra propiedades psicométricas adecuadas con una solución factorial compuesta por seis factores principales: aprendizaje individual, aprendizaje grupal, aprendizaje organizacional, cultura del aprendizaje organizacional, formación, y claridad estratégica. El instrumento integra la perspectiva de niveles de aprendizaje organizacional documentada por diferentes autores (Castañeda & Pérez, 2005; Crossan, et al., 1999; Zietsma et al., 2002), con la perspectiva de condiciones para el aprendizaje organizacional promovida por autores como DiBella (1995), y Goh y Richards (1997).

METODOLOGÍA GENERAL

Retrospectivo

Para el análisis de los datos y la posterior realización de la propuesta de intervención de la empresa Aguas de Manizales, se utilizará el estudio de cultura organizacional realizado a finales del año 2012 por una consultoría externa, por lo que el tipo de estudio es retrospectivo.

Transversal

El proceso de aprendizaje organizacional involucra todas las áreas de la empresa y hace parte de la consecución del objetivo común, que es el cambio en la cultura de la empresa.

Descriptivo

El instrumento de aprendizaje organizacional que se utilizará para en la realización del proyecto describirán los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional existente en la empresa. Con estos resultados y el estudio de cultura organizacional se determinará como se potencia el cambio de la cultura a partir del proceso de aprendizaje organizacional.

Muestra

Se identificaron los colaboradores que el año 2012 participaron del estudio de Cultura Organizacional. De este grupo, se escogieron los colaboradores del nivel administrativo y operativo, cuyos cargos corresponden con los niveles y condiciones medidos en el instrumento, tales como, aprendizaje individual, grupal, organizacional,

cultura del aprendizaje organizacional, transferencia de información y formación. En total se aplicó el instrumento a 100 personas que cumplieran con dichas condiciones.

Instrumento

Se utiliza la herramienta desarrollada por Delio Ignacio Castañeda y Manuel Fernández Ríos en su trabajo “Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional”, el cual incluye tres niveles de aprendizaje: individual, grupal y organizacional y tres condiciones para el aprendizaje organizacional: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje organizacional.

La herramienta formula preguntas para cada uno de los niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, utilizando una escala Likert con cinco niveles de respuesta: 1) nunca; 2) casi nunca; 3) a veces; 4) frecuentemente; y 5) muy frecuentemente.

COMPOSICIÓN DEL INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE			
Niveles de aprendizaje		Condiciones de aprendizaje	
Individual	Pregunta 1 a la 4	Formación	Pregunta 15 a la 19
Grupal	Pregunta 5 a la 9	Transferencia de información	Pregunta 20 a la 23
Organizacional	Pregunta 10 a la 14	Cultura del aprendizaje organizacional	Pregunta 24 a la 28

Fuente: Elaboración propia

Identificación de la cultura aguas de Manizales
Resultados de la medición
(Remolina & Estrada, Consultoría Gerencial S.A.)

Con el propósito de implementar una estrategia corporativa de crecimiento, en el año 2012 la Empresa Aguas de Manizales S.A. E.S.P. contrató una consultoría externa para llevar a cabo la revisión de la Planeación Estratégica, es así como la firma contratada realizó la identificación de la Cultura Organizacional.

En la metodología para la identificación de la Cultura Actual, Deseada y Requerida se usaron encuestas, entrevistas y se conformaron grupos focales para obtener el diagnóstico y las recomendaciones de intervención.

Los resultados del estudio se analizaron a partir de los dos enfoques de cultura utilizados para esta medición.

De esa manera se integraron los rasgos culturales identificados en la Empresa, que corresponden a los estilos de cultura tipificados por Cameron y Quinn, y los artefactos, valores y asunciones básicas propios de la cultura de Aguas de Manizales (enfoque de Schein).

Se complementan dos enfoques teóricos, uno que describe cartográficamente la cultura de Cameron y Quinn, a través de los valores en competencias se identificaron los atributos culturales “QUÉ” se promueven actualmente y “QUÉ se requieren promover y otro que permite establecer los niveles de cultura Schein, en los que se identificaron los hitos “DÓNDE” se promueven y preservan los atributos culturales.

De manera general el abordaje de los dos enfoques se da para Cameron y Quinn a través de identificar hacia donde orienta la cultura el estilo de gestión organizacional (flexibilidad o control) y su foco organizacional (interior o exterior) y para Shein la

cultura tiene tres niveles que van desde los más visibles hasta los menos visibles (artefactos-valores expuestos y asunciones básicas).

El primer análisis muestra los resultados generales para la caracterización de las culturas “actual” y “deseada”. “Los cuadrantes en los cuales los valores son los más altos indican la cultura que predomina en la organización” (Cameron & Quinn, 1999).

Resultados generales	A Colaboración	B Creación	C Competitiva	D Control
Total - Actual	17,69	14,47	16,97	21,54
Total - Deseada	20,92	16,14	15,83	17,76

Fuente: Elaboración propia

Tipo de Cultura Predominante en la Organización: Aguas de Manizales tiene una Cultura Orientada principalmente hacia el control, con las siguientes características:

- La ejecución de las actividades se realiza conforme a los procesos documentados por el sistema de gestión.
- Existe respeto por las reglas y las políticas impuestas por la Empresa para el desarrollo de las actividades.

Discrepancias

- La cultura organizacional en Aguas de Manizales no posee discrepancias, es consistente en querer ser una cultura orientada hacia los empleados y la flexibilidad interna, alineada con una disminución en los ámbitos de control que tiene actualmente.
- Es interesante ver como la organización marca una tendencia de deseo hacia la flexibilización para la innovación y la creatividad.
- La discrepancia puede potencialmente generarse al definir la cultura organizacional que requiere la estrategia empresarial.

Fuerza de la cultura: La fuerza de la cultura de Aguas de Manizales está asociada con el control, principalmente en la ejecución de las actividades en función de los procesos definidos por el sistema de gestión.

Congruencia de la cultura y los atributos: Al analizar cada uno de los atributos que componen la cultura en Aguas de Manizales, se identifica congruencia con la cultura dominante en la Empresa.

CULTURA ACTUAL	CULTURA DESEADA
La Cultura Actual de Aguas de Manizales se caracteriza por:	Las personas desearían que en Aguas de Manizales predominara una cultura orientada a la colaboración donde:
Ser una cultura que desarrolla las actividades conforme los procesos y procedimientos descritos en el sistema de gestión de la empresa.	Predomine un estilo de liderazgo que promueve la participación de los colaboradores
Existe un respeto por las directrices enmarcadas para la operación de los procesos.	Los colaboradores desean un estilo de liderazgo que fomente la comunicación efectiva de los equipos de trabajo en los temas que tienen relación directa en el cumplimiento de las actividades.
Es una cultura que valora ampliamente el recurso humano con el que cuenta para el desarrollo de las actividades.	Es una cultura que ratifica su preocupación por los colaboradores como elemento clave de la empresa.
Es una cultura que fomenta el crecimiento y desarrollo de los colaboradores, mediante el otorgamiento de incentivos para la formación.	Los colaboradores desean ver elementos de la cultura enmarcados hacia la generación de nuevas alternativas, flexibilidad e innovación empresarial.

Fuente: Elaboración propia

Enfoque conceptual y metodológico: Para definir la Cultura Institucional que predomina en la Empresa se tienen en cuenta las siguientes dimensiones:

a) Caracterización Institucional: Hace referencia a factores relacionados con el respeto a las jerarquías, estructura y políticas.

En la cultura actual la empresa se caracteriza por desarrollar las actividades conforme los documentos y políticas establecidas, reconoce y acepta la estructura por procesos, los colaboradores trabajan por cumplir los indicadores definidos en el sistema de gestión y existe dualidad en los referentes para la operación empresarial: enfoque público/privado.

En la cultura deseada los colaboradores desean que Aguas de Manizales se caracterice por flexibilizar los actuales niveles de control para el desarrollo de actividades, que sea una empresa que busque la consecución de resultados y que cuente con una estructura acorde con las exigencias del entorno en el cual la empresa desarrolla actividades.

b) Liderazgo Institucional: caracteriza el tipo de líderes presentes con mayor frecuencia en la empresa.

El liderazgo en Aguas de Manizales está caracterizado por líderes que concentran sus esfuerzos en desarrollar las actividades del día a día, dejando de lado la función estratégica que tiene a cargo, poca capacidad de planeación y ejecución conforme los planes propuestos, limitado enfoque hacia el exterior de la empresa, la aplicación de la autoridad de los líderes está limitada por la injerencia de terceros, orientación hacia la imposición de controles conforme juicios personales y no asociados a los requerimientos del proceso y no se identifican acciones para mejorar las competencias de los colaboradores, por falencias en las herramientas de evaluación del desempeño.

Los colaboradores de Aguas de Manizales desean que el estilo de liderazgo se caracterice por un liderazgo que empodere a los colaboradores que se tienen a cargo, trabajo en equipo al interior y entre los diferentes procesos para el aprovechamiento de los recursos y conocimientos que disponen, líderes con una visión holística y no funcional para la coordinación de actividades y líderes buscadores de mejores prácticas como elemento clave para buscar mejoras en la gestión.

c) Estilo de Dirección: Se refiere a aquellos factores que son promovidos o reforzados por el estilo gerencial en la empresa.

El estilo de dirección en Aguas de Manizales se caracteriza por la concentración de las decisiones en los segundos niveles jerárquicos, el control en las decisiones que impliquen gastos para la empresa, el cumplimiento de las normas y los procedimientos establecidos, la comunicación concentrada en los primeros niveles de dirección de la empresa, alta valoración por el recurso humano que trabaja en la empresa, los colaboradores sienten temor por estabilidad laboral únicamente en los primeros meses de cambio de administración luego de superado el tiempo se siente confianza de permanencia en la empresa y los colaboradores no perciben que se desarrolle un efectivo trabajo en equipo en la empresa.

Los colaboradores de Aguas de Manizales desean que el estilo de dirección se caracterice por empoderar a los colaboradores en el desarrollo de las actividades operativas del nivel jerárquico al que pertenecen, desarrollar un verdadero trabajo en equipo entre los procesos de la empresa, escuchar y aprovechar los aportes de los colaboradores y desarrollar espacios de comunicación y participación efectivos con todos los niveles de la empresa.

d) Valores Compartidos: Se refiere a los valores que comparten los colaboradores en la empresa y que son promovidos implícita o explícitamente.

Los valores compartidos en Aguas de Manizales se caracterizan por el sentido de pertenencia hacia la empresa, reconocimiento de los beneficios generados por el sistema de gestión: orden de ejecución y responsabilidades definidas, valorar la existencia de un recurso humano valioso con amplio conocimiento y experiencia, confianza en la nueva administración y su enfoque humanista, disposición hacia el cambio, en función de los continuos cambios de administración que ha tenido la empresa, orientación de los colaboradores al desarrollo de procesos de formación para mejorar su perfil laboral en la empresa, calidad humana: respeto hacia los colaboradores, trato cordial y posibilidad de expresar las inconformidades.

Los colaboradores de Aguas de Manizales desean que los valores compartidos se caractericen por recobrar la fuerza que tenían en el pasado el sentido de pertenencia “ponerse la camiseta”, liberar los procesos de los controles impuestos para mejorar la respuesta hacia los clientes, confianza en los conocimientos y experiencia que poseen los colaboradores, desarrollar la competencia organizacional hacia la innovación, influenciado por la existencia de nuevos negocios en la actual estructura, desarrollar mecanismos y espacios de comunicación organizacional que integren la totalidad de la empresa.

e) Énfasis Estratégico: Hace referencia a la forma de alcanzar las metas planteadas en el Direccionamiento Estratégico de la empresa.

Los lineamientos estratégicos que identifican los colaboradores de Aguas de Manizales se centran en la percepción de actuar por acciones emergentes conforme las orientaciones de la administración, control riguroso de las decisiones con incidencia presupuestal, conocimiento técnico como elemento clave para el sostenimiento de la operación, estabilidad del recurso humano como elemento clave en el desarrollo de los objetivos empresariales, prioridad hacia los procesos relacionados con la operación técnica de la empresa y enfoque hacia la identificación implementación de controles asociados a los riesgos de los procesos.

Los colaboradores de Aguas de Manizales desean que la forma de alcanzar las metas en la empresa se caractericen por el fortalecimiento de la capacidad empresarial de planeación como elemento clave en el uso de los recursos empresariales, mejora de la participación de los colaboradores aprovechando la experiencia y conocimiento adquiridos, capacidad de aprender nuevos enfoques y prácticas empresariales, resultado de analizar el entorno, generar un ambiente de confianza y aprendizaje de los errores cometidos sin buscar culpables, desarrollo de las competencias requeridas para afrontar los retos impuestos por la estrategia empresarial y flexibilidad hacia la búsqueda de optimizaciones en el uso de los recursos empresariales.

f) Criterios de Éxito: Define los comportamientos y competencias que se consideran críticas para que una persona sea exitosa en la empresa.

Los colaboradores perciben que para estar en Aguas de Manizales, se debe desarrollar los procesos siguiendo las definiciones del sistema de gestión, cumplimiento de los indicadores asociados a los procesos de los cuales es responsable, la búsqueda de identificación y reducción de costos no es un elemento prioritario en los colaboradores de la empresa, amabilidad y trato humano con los colaboradores y tener sentido de pertenencia y orgullo de trabajar en la empresa.

Los colaboradores de Aguas de Manizales desean que el éxito este dado por desarrollar las competencias y conocimientos claves para la ejecución de tareas, trabajo en equipo entre los diferentes procesos como elemento clave de la mejora y reducción de costos, desarrollo eficiente de las actividades consignadas en los procesos y ejecución de las actividades conforme los niveles de formación académica.

Definición de la cultura organizacional requerida en Aguas de Manizales

La definición de la cultura organizacional requerida, exige que se tenga claramente identificado el entorno competitivo y los retos estratégicos de Aguas de Manizales.

Una vez identificadas las diferencias entre la cultura actual y la requerida, el equipo directivo de la empresa por medio de un taller define qué aspectos de la cultura actual se deben reforzar, cuales aspectos se deben desalentar y cuales se deben mantener iguales.

Cultura requerida: Es la cultura que a partir de los cambios del entorno y los nuevos retos que enfrenta la Empresa, se define como requerida en tanto que se considera la que está más acorde con el futuro definido para Aguas de Manizales.

Acciones por dimensión – resultados

DIMENSIÓN	ESTILO REQUERIDO	ACCIONES
Caracterización institucional	Competitividad	Desarrollo de un programa de reconocimiento a la excelencia en la gestión.
		Implementación de protocolos para la toma de decisiones conforme los niveles jerárquicos establecidos para liberar el primer nivel de dirección de la Empresa.
		Desarrollar en los colaboradores de la Empresa el concepto de cadena de valor para ajustar el actual modelo de procesos definido en el sistema de gestión de calidad.
Liderazgo institucional	Competitividad	Desarrollar un programa para mejorar las habilidades de liderazgo en los primeros niveles de dirección de la Empresa.
		Desarrollar una estrategia de comunicación empresarial para desplegar las decisiones estratégicas.
		Planear las acciones requeridas en las subgerencias para el logro de la estrategia incluyendo los costos asociados en el ejercicio de presupuesto empresarial.

DIMENSIÓN	ESTILO REQUERIDO	ACCIONES
Estilo de dirección	Competitividad	Afianzar la cultura de exigencia en el cumplimiento de las metas vinculándolas al desempeño de los colaboradores.
		Mejorar la comunicación y divulgación de los logros y avances empresariales en la relación con la estrategia definida.
		Orientar constantemente a los equipos de trabajo en la consecución de los objetivos estratégicos.
Valores compartidos	Competitividad	Ajustar el modelo de competencias de la Empresa alineado con las definiciones estratégicas
		Desarrollar mediante acciones concretas la competencia de adaptación al cambio en todos los colaboradores de la Empresa.
		Realizar búsquedas de mejores prácticas de gestión para incorporar a la gestión del día a día.
Énfasis estratégico	Competitividad	Revisión, depuración y modificación de los indicadores asociados a los procesos para hacer visible y controlable la gestión empresarial.
		Ajustar la estructura organizacional conforme las decisiones estratégicas, liberando la carga operativa de los primeros niveles de dirección, para focalizar la gestión en lo estratégico.
		Determinar claramente el nivel de aporte de los colaboradores al logro de la estrategia, vinculándolo a la evaluación del desempeño.
Criterios de éxito	Competitividad	Tomar decisiones en los negocios teniendo como referente la estrategia definida para cada uno de ellos, implica analiza el impacto en términos de logro de la estrategia definida.
		Hacer visible el desarrollo de la gestión empresarial, generando acciones inmediatas para corregir desviaciones y lograr el cumplimiento de la estrategia definida.
		Definir el esquema de consecuencias empresariales para las desviaciones de las metas y compromisos pactados.

Fuente: Elaboración propia

La empresa debe emprender acciones para orientar la cultura actual (cuadrante colaboración) hacia la cultura requerida alineada con el direccionamiento estratégico (cuadrante competitividad).

A continuación se presentan en tablas los resultados numéricos promediados en general, por áreas y por roles.

Resultados generales	A Colaboración	B Creación	C Competitiva	D Control
Total - Actual	17,69	14,47	16,97	21,54
Total - Deseada	20,92	16,14	15,83	17,76
Total - Requerida	12,66	10,31	30,05	17,67

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que los empleados perciben que actualmente en la institución prevalece la cultura de control y luego la de colaboración, la menos presente en la Empresa es la de creación. Realizado el Taller con los directivos el resultado final es que la organización requiere enfocar la cultura a una cultura competitiva.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DEL DIAGNOSTICO DE APRENDIZAJE

El instrumento de aprendizaje fue aplicado a 100 colaboradores de los niveles directivo, táctico y operativo de la organización para un total de 53 mujeres y 47 hombres, cuyo rango de edad se encuentra entre los 21 y 59 años. Dichas personas participaron en el año 2012 en el Estudio de Cultura Organizacional, por lo que es posible cotejar ambos resultados y realizar una propuesta de intervención que oriente a la organización hacia el cambio de cultura que necesita para alcanzar sus objetivos. Teniendo en cuenta la distribución de la encuesta por niveles y condiciones de aprendizaje, se presentan los principales resultados de estos ítems:

Niveles de aprendizaje

Nivel Individual

En el siguiente grafico se presenta el análisis de los resultados en este nivel.

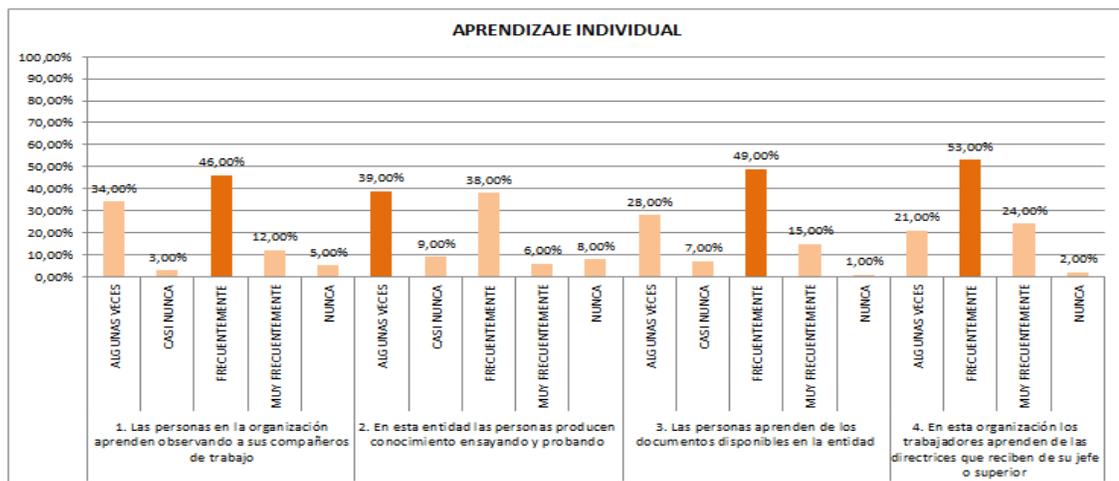


Grafico 1. Nivel Individual Fuente: Elaboración propia

El 53% de los colaboradores de la Organización indican que los trabajadores frecuentemente aprenden de las directrices que reciben de su jefe superior y el 49% manifiestan que frecuentemente las personas aprenden de los documentos disponibles en la entidad lo que refleja que un porcentaje representativo de colaboradores muestran interés por aprender a usar procesos que puedan modificar el acercamiento a la información con la que cuenta la organización para abrirse a nuevos conocimientos. El 46% de los encuestados manifestó que frecuentemente las personas en la organización aprenden observando a sus compañeros de trabajo, lo que indica la capacidad de cada colaborador en generar conocimiento particular, que se fortalece al compartirlo con los demás y un 39% de los encuestados revela que algunas veces en la entidad se produce conocimiento ensayando y probando por lo que se puede inferir que algunas colaboradoras están en la capacidad de crear conocimiento propio a partir de su experiencia laboral (ensayando y probando).

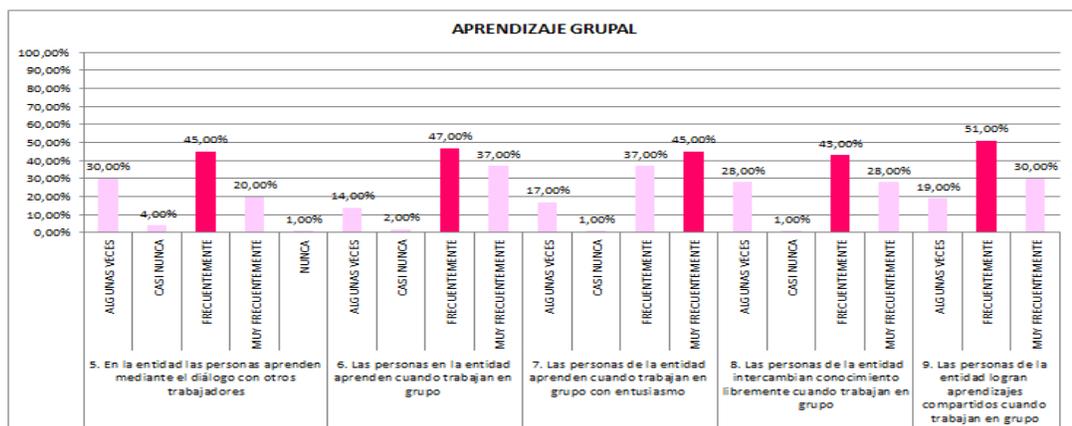


Gráfico 2. Nivel Grupal Fuente: Elaboración propia

Nivel Grupal

En el siguiente gráfico se presenta el análisis de los resultados en este nivel.

El 51% de colaboradores de la Empresa manifestaron que logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo, el 47% manifestó que frecuentemente aprenden

cuando trabajan en grupo, el 45% de los encuestados respondieron que frecuentemente aprenden mediante el diálogo con otros trabajadores y el 43% de los trabajadores manifestó que frecuentemente aprenden cuando intercambian conocimiento libremente. El 45% de los colaboradores afirma que muy frecuentemente aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo. Los anteriores resultados reflejan en un porcentaje representativo que los colaboradores de la Empresa poseen frecuentemente buena disposición para aprender y trabajar en equipo, entienden que el trabajo en equipo es un espacio para la creación y adquisición de nuevos resultados que se ven reflejados en los logros de las metas de los equipos de trabajo y el crecimiento de la Organización.

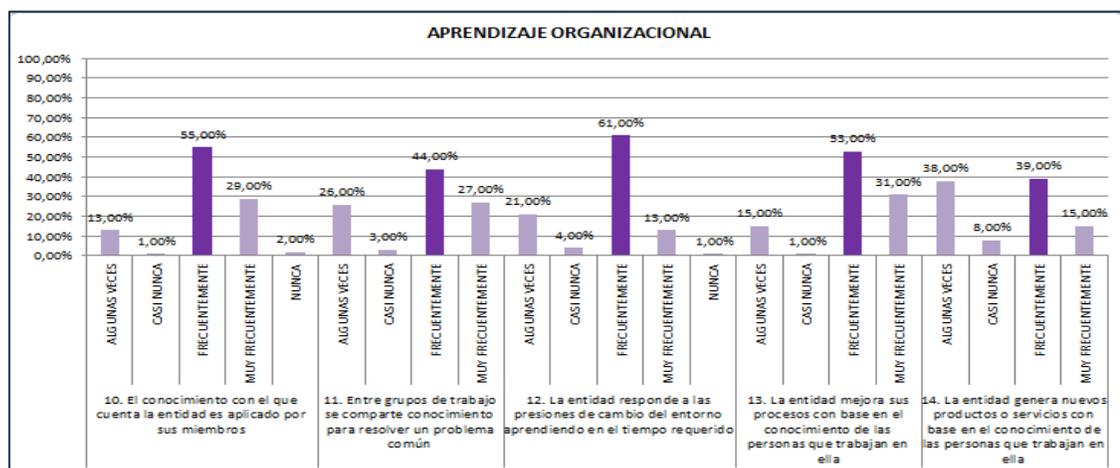


Gráfico 3. Nivel Grupal Fuente: Elaboración propia.

Nivel Organizacional

En el siguiente gráfico se presenta el análisis de los resultados en este nivel.

En este nivel el 61% de los colaboradores manifestó que la Organización responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido, el 55% de los trabajadores consideró que frecuentemente el conocimiento con el que cuenta la entidad es aplicado por sus miembros, el 53% manifestó que frecuentemente la Empresa mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan

en ella, el 44% de los encuestados consideró que frecuentemente entre los grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común, y el 39% consideró que frecuentemente la entidad genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en Aguas de Manizales. En el nivel Organizacional se aprecia que este ha sido producto del aprendizaje individual, puesto que se observa que la empresa cuenta con un capital intelectual potencial que aporta al mejoramiento de los procesos, a la generación de nuevos productos y contribuye además a que la Organización responda de manera efectiva a la resolución de problemas y situaciones de cambio.

Condiciones del aprendizaje

Formación

En el siguiente grafico se presenta el análisis de los resultados para esta condición.

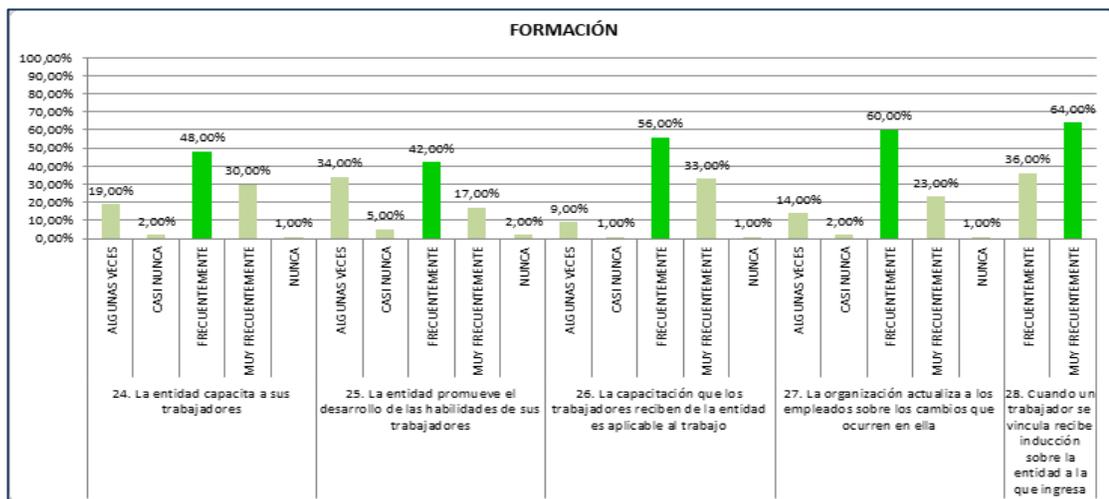


Gráfico 4. Condición Formación Fuente: Elaboración propia.

El 64% de los trabajadores encuestados afirmó que muy frecuentemente cuando un trabajador se vincula a la Organización recibe inducción. El 60% de los colaboradores consideró que frecuentemente la organización actualiza a los empleados

sobre los cambios que ocurren en ella, el 56% consideraron que frecuentemente la capacitación que los trabajadores reciben de la entidad es aplicable al puesto de trabajo, el 48% de trabajadores manifestaron que frecuentemente reciben capacitación, el 42% consideró que la empresa frecuentemente promueve el desarrollo de las habilidades de los trabajadores. Lo anterior refleja que Aguas de Manizales se preocupa por el aprendizaje de los trabajadores que se ve reflejado en los programas de inducción, formación, capacitación, entrenamiento, además de la actualización de la información por los diferentes medios de comunicación e interacción con superiores y la promoción del desarrollo de habilidades. Esta condición representa la necesidad de la empresa por fomentar en sus colaboradores el aprendizaje continuo con el fin de establecer objetivos retadores que permiten mejorar la productividad y optimizar recursos.

Transferencia de conocimiento

En el siguiente grafico se presenta el análisis de los resultados para esta condición:

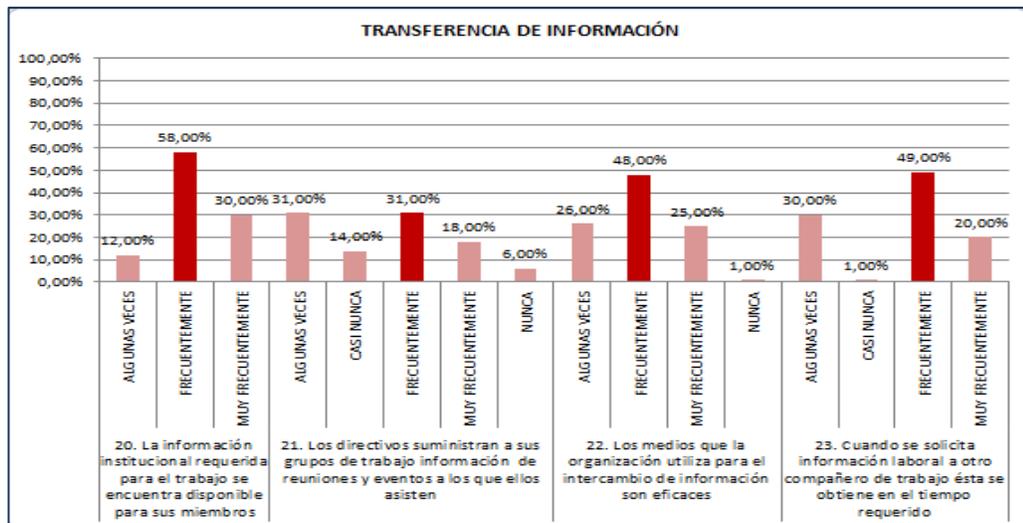


Gráfico 5. Condición Transferencia de conocimiento. Fuente: Elaboración propia.

El 58% de los trabajadores consideran que la información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus miembros, el 49% indica que cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido, el 48% establece que los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces y el 31% de los trabajadores coincidieron en que algunas veces y frecuentemente los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten.

El resultado para esta condición establece que en la empresa la transferencia de conocimiento es alta, ya que la información necesaria para cumplir con los propósitos de la organización está disponible en los sistemas de información y gestión para cada uno de los colaboradores. Asimismo, se evidencia que el intercambio de información de la organización es eficaz y permite el adecuado desarrollo de las funciones. Sin embargo, la percepción de los encuestados con respecto a la transferencia de conocimiento de los directivos a los grupos de trabajo en reuniones y eventos es débil evidenciando dificultades en el acompañamiento de los directivos en los procesos colaborativos que involucren aprendizaje colectivo.

Cultura de Aprendizaje Organizacional

En el siguiente grafico se presenta el análisis de los resultados para esta condición:

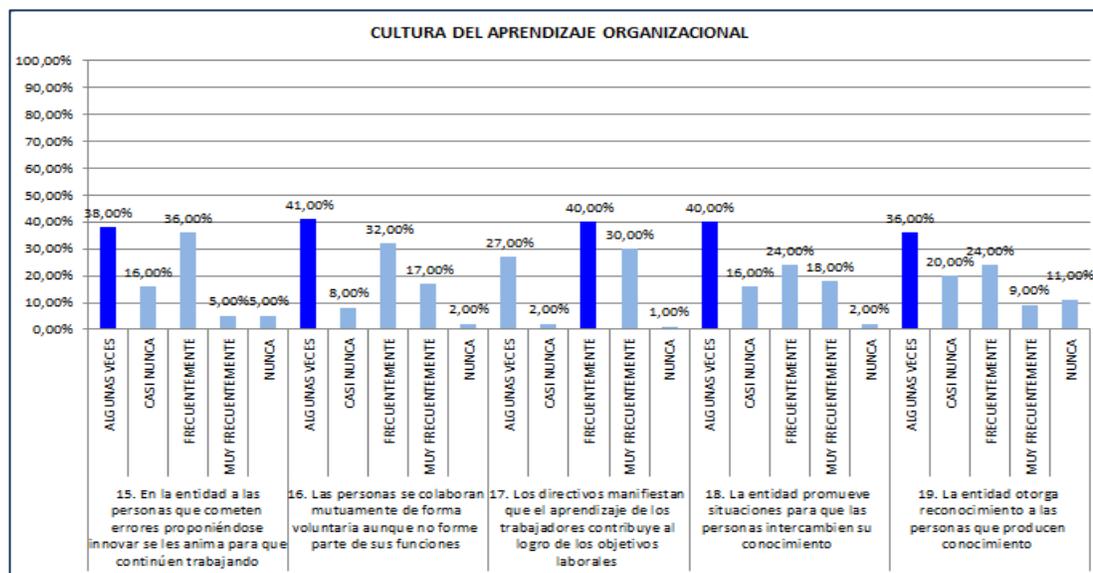


Gráfico 6. Condición Cultura del aprendizaje organizacional Fuente: Elaboración propia.

El 41% de los encuestados opinan que algunas veces las personas se colaboran mutuamente de forma voluntaria aunque no forme parte de sus funciones, el 40% considera que frecuentemente los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales, el 40% indican que la entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento, el 38% de los trabajadores respondieron que algunas veces en la entidad a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando y el 36% de los colaboradores consideran que algunas veces la entidad otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento.

Esta condición permite observar que la empresa está encaminada hacia el aprendizaje colaborativo, sin embargo, es débil en el reconocimiento a los trabajadores que quieren innovar y que de alguna forma promueven aprendizajes de tipo individual o grupal. Por otra parte, el sentido de pertinencia inculcado en los trabajadores desde los procesos de inducción, capacitación y formación en general, facilitan la aclimatación de los empleados, lo que incentiva la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual.

El dialogo de los directivos con los trabajadores está orientado hacia la transmisión de conocimiento dejando de lado los procesos de aprendizaje continuo y colaborativo, por lo que los empleados perciben que no se les orienta hacia la creación de conocimiento, indispensable para una organización que aprende.

CONCLUSIONES

El aprendizaje organizacional en Aguas de Manizales parte de la creación de conocimientos que los trabajadores adquieren de forma individual, el cual es compartido con los pares y miembros de los equipos de trabajo hasta obtener un cuerpo de conocimientos colectivo que favorece y facilita la consecución de los objetivos organizacionales.

La identificación, definición, medida y adaptación de las dimensiones que componen la cultura de aprendizaje evidenciada en el instrumento, representan una contribución determinante para que Aguas de Manizales se convierta en una organización que aprende.

Se evidencia el interés de los trabajadores por producir conocimiento, desarrollar ideas innovadoras y establecer pautas de conducta, pero se percibe la falta de un esquema de incentivos que motive a los trabajadores a producir más conocimiento que beneficie a la Empresa.

Los colaboradores de la organización aprenden de sus líderes y de los documentos que están disponibles en la organización para desarrollar las actividades conforme a los procesos y procedimientos descritos en el sistema de gestión de la empresa lo que hace que Aguas de Manizales se caracterice por una cultura orientada hacia el control; sin embargo a partir de los cambios del entorno y los nuevos retos que enfrenta la Empresa se deben emprender acciones que ayuden a orientar la cultura con

enfoque a resultados para enfrentar y responder a los constantes cambios del entorno y del sector.

El instrumento arroja resultados que evidencian que Aguas de Manizales cuenta con capacidad para crear, organizar y procesar información desde sus fuentes (competencias, experiencia y tecnología) para generar un nuevo conocimiento individual y grupal que le permita mejorar procesos y orientarse a ser una organización en la que los colaboradores trabajen con base a resultados.

Aguas de Manizales debe potenciar su ventaja competitiva mediante el aprovechamiento de sus recursos, la potenciación de las capacidades individuales con las que cuentan los trabajadores y el flujo de conocimiento interno y externo con el que cuenta. Gran parte de los conocimientos están en personas que son abiertas y dispuestas a compartirlo lo que hace que para la organización sea importante utilizar el aprendizaje organizacional como una herramienta que aporta valor.

Se requieren implementar acciones concretas que potencialicen el aprendizaje individual, grupal y organizacional identificado en la empresa, ya sea a través de procesos de formación, transferencia de conocimiento y/o a partir de la incorporación de la cultura de aprendizaje aún incipiente en la organización, que permita lograr rendimientos superiores en los colaboradores. De tal manera que si se logran estas acciones, se contribuirá en el proceso de transformación de la cultura organizacional y se favorecerá para que Aguas de Manizales sea una empresa competitiva y orientada hacia la consecución de sus logros organizacionales.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Objetivo: Promover el cambio de la cultura de la empresa Aguas de Manizales utilizando el Aprendizaje Organizacional como herramienta potenciadora.

Alcance: La propuesta inicia con la identificación de las condiciones actuales de la empresa, teniendo en cuenta el resultado del estudio de cultura organizacional realizado en la empresa en el año 2012 y la caracterización de aprendizaje organizacional presente; incluye el desarrollo de las actividades que buscan el cumplimiento del objetivo, la formulación de acciones correctivas y/o de mejora derivadas de la evaluación de los indicadores de gestión propuestos.

La tabla siguiente describe la propuesta de intervención de manera secuencial, cumpliendo con el ciclo **PHVA**, con la intención de que sirva como ruta para la implementación de las actividades establecidas.

Diseño del plan de intervención

PASO	ACTIVIDADES	P H V A	RESPONSABLE	DESCRIPCIÓN	REGISTRO
1	Identificar condiciones iniciales	P	Gerencia Oficina de Talento Humano	A partir del estudio de cultura realizado por la empresa consultora, el diagnóstico arrojado por el instrumento de aprendizaje aplicado en la empresa y el análisis de la información en su conjunto, se caracterizan las condiciones existentes en la organización para el enfoque de una cultura requerida y el desarrollo del aprendizaje, el talento humano disponible, recursos financieros y logísticos para la implementación de las actividades.	
2	Establecer análisis de los involucrados	P	Oficina de Talento Humano	De acuerdo a la identificación de condiciones realizada con El Proceso de Talento Humano de la empresa, se hace un análisis de involucrados identificando las variables, el poder y la influencia de cada uno de estos, con el fin de dar claridad sobre las responsabilidades en las actividades que se van a implementar.	Matriz de análisis de involucrados
3	Realizar actividades para el desarrollo de competencia "adaptación al cambio"	H	Oficina de Talento Humano	Debido a que se requiere que los colaboradores apropien la necesidad de cambio de la empresa, se realizarán dos actividades consistentes en una Conferencia Sensibilización "Qué ocurre cuando acepto el cambio como una oportunidad de mejora" y Taller para el desarrollo de la competencia "adaptación al cambio", en el que un experto, a través de procesos experienciales, aporte elementos que facilite a los trabajadores el vencer los miedos al cambio y estimule la comunicación en ambos sentidos (feedback).	Taller de adaptación al cambio
4	Crear proyectos de aprendizaje	H	Oficina de Talento Humano Líderes de proceso	Al estimular la comunicación de los colaboradores con las actividades orientadas al cambio al interior de la empresa, se comienzan a generar nuevas ideas que a través de asesorías y acompañamientos, se pueden convertir y estructurar como proyectos de aprendizaje para la organización y estos espacios permiten a los trabajadores generar nuevo conocimiento que debe ser aprovechado por la Empresa. Los proyectos de aprendizaje se realizan por áreas con la participación de los líderes de proceso y sus equipos de	Formato para proyecto de aprendizaje

				trabajo.	
5	Elaborar e implementar programa de reconocimiento	H	Oficina de Talento Humano	Con los nuevos conocimientos que se van generando en los proyectos de aprendizaje, se elabora e implementa un programa de reconocimiento en el que se estimulen los equipos de trabajo a la consecución de los objetivos por Subgerencias alineados con la estrategia de la Empresa. Dicho programa debe definir claramente los propósitos de la organización, las conductas que se deben fomentar en los trabajadores para apoyar la estrategia organizacional, los resultados que se desean obtener con el cambio de conductas y los incentivos o actividades de reconocimiento que se brindaran a los colaboradores que cumplan los resultados esperados.	Programa de reconocimiento
6	Establecer indicadores de gestión	V	Oficina de Talento Humano	De acuerdo a los resultados obtenidos en las actividades descritas anteriormente, se plantean indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad que permitan expresar los resultados alcanzados.	Indicadores de gestión sistema de calidad
7	Formular acciones	A	Oficina de Talento Humano	A partir de las mediciones de los indicadores de gestión planteados, se formulan acciones correctivas que permitan el mejoramiento continuo de la empresa. Las acciones deben tener un alcance coherente con la situación detectada, un responsable y fecha de implementación definidos. En el caso de las oportunidades de mejora, se formulan acciones que conduzcan a la mejora de una situación conforme.	Acciones correctivas y/o de mejora

Fuente: Elaboración propia.

Desarrollo de la propuesta de intervención

La actividad 1 y 2 que corresponden a la identificación de condiciones iniciales y el análisis de involucrados se realizan de manera conjunta entre el proceso de Gestión del Talento Humano y la Gerencia de la Empresa. Dichas actividades se llevan a cabo en reuniones programadas en la dinámica normativa de la Empresa, por lo que no requieren mayor desarrollo al ya descrito, ni constituyen costo alguno que afecten el presupuesto.

Las actividades que se describen en el paso 3, 4, 5 y 6 de la tabla anterior, se desarrollan a continuación:

1. Realizar actividades para el desarrollo de competencia “adaptación al cambio”:

a. Conferencia Gestión del Cambio - Sensibilización “Qué ocurre cuándo acepto el cambio como una oportunidad de mejora”

Objetivo: Sensibilizar a los colaboradores de la empresa Aguas de Manizales la oportunidad de mejora que ocurre cuando aceptamos con mayor flexibilidad los cambios a los que nos enfrentamos constantemente.

Temas:

- Descripción del cambio organizacional
- Tipología del cambio
- Resistencia al cambio: Factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio.
- Tácticas para prevenir la resistencia al cambio
- El cambio como oportunidad
- Técnicas generales para facilitar el proceso de cambio

Logros esperados:

- **Preparar** a sus colaboradores para responder ágilmente ante los cambios por los que atraviesa su organización, conservando el equilibrio emocional y un buen nivel de productividad, aún en eventuales ambientes de incertidumbre.

- **Incrementar** la resiliencia de los colaboradores.

- **Lograr** que la transición se vea como una oportunidad de mejora y no como una amenaza

- **Generar** en los participantes el compromiso para aceptar e implementar los procesos de cambio

b. Taller “Adaptación al Cambio”

Objetivo: Contribuir al desarrollo de la competencia adaptación al cambio en los colaboradores de la empresa Aguas de Manizales a través de la realización de un taller que ponga en contexto la situación deseada.

Temas:

- Perfil del agente de cambio

- Desarrollo del proceso de aceptación del cambio

- Desarrollo de tácticas para prevenir la resistencia al cambio

Logros esperados:

- **Identificar** las competencias que facilitan la asimilación y adaptación a los cambios.

- **Abrir** los canales de comunicación.

- **Conocer** el impacto de la información, la estructura y el apoyo durante los tiempos de cambio.

- **Lograr** el compromiso al gestar acciones para lograr mejorar frente a los cambios de manera permanente

2. Crear proyectos de aprendizaje:

a. Capacitación en metodología de proyectos de aprendizaje:

Objetivo: Contribuir al mejoramiento institucional a través del fortaleciendo de la capacidad individual y colectiva de los trabajadores, que les permita aportar conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyan al mejoramiento de la productividad laboral.

Temas:

- Líneas programáticas para enmarcar proyectos de aprendizaje.
- Formulación y acompañamiento de los proyectos de aprendizaje por equipos.
- Consolidación de la información de los proyectos y presentación de informes.
- Alineación con programa de capacitación de la institución y programa de reconocimiento.

Logros esperados:

- Producir conocimiento individual y colectivo que desarrolla el pensamiento crítico y participativo en los trabajadores.
- Favorecer el desarrollo de destrezas sociales y de comunicación: Trabajo en equipo.
- Promover el estímulo y valoración del trabajo.
- Incentivar la necesidad de formación para lograr mejores resultados en las labores diarias.
- Mejorar el desempeño y la productividad.

Programa de reconocimiento:

Objetivo: Promover una cultura de resultados en Aguas de Manizales a partir del desarrollo de procesos de conocimiento e innovación por parte de los colaboradores que incremente la creatividad y la motivación laboral de cada uno de ellos.

Componentes del programa:

- Directrices del programa de reconocimiento
- Tipos de reconocimiento
- Reconocimiento informal
- Reconocimiento formal
- Incentivos

Logros esperados:

- Mejorar la productividad de la empresa
- Fomentar la creatividad en los colaboradores
- Orientar a los trabajadores hacia la consecución de resultados y cumplimiento de metas
- Incentivar la innovación y producción de conocimiento

Indicadores de gestión: Actividad propuesta para verificar la eficacia, eficiencia y efectividad de la propuesta de intervención. Se plantean indicadores para las tres actividades centrales que tienen como objetivo el desarrollo del aprendizaje como herramienta que potencia el cambio organizacional.

Adaptación al cambio:

1. Número de colaboradores capacitados/Número total de trabajadores.
2. Número de colaboradores con disposición al cambio/ Número total de trabajadores.
3. Número de talleres desarrollados/ Número de talleres planteados

Proyectos de aprendizaje:

1. Número de funcionarios del área que integran equipos/Número de funcionarios del área.
2. Número de proyectos de aprendizaje en equipo formulados adecuadamente/Número de proyectos de aprendizaje propuestos.
3. Métodos internos de aprendizaje ejecutados/métodos planeados
4. Número de trabajadores con procesos de conocimiento generados/ Total de colaboradores.

Programa de reconocimiento:

1. Número de colaboradores beneficiados por el programa de reconocimiento/ Total de colaboradores.
2. Actividades de reconocimiento formal desarrolladas/actividades de reconocimiento planteadas
3. Número de trabajadores con procesos de conocimiento generados/ Total de colaboradores.
4. Medición de la satisfacción de los trabajadores

DIAGRAMA DE GANT

N°	ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
1	Identificar condiciones iniciales												
2	Establecer análisis de los involucrados												
3	Realizar actividades para el desarrollo de competencia “adaptación al cambio”												
4	Crear proyectos de aprendizaje												
5	Elaborar e implementar programa de reconocimiento												
6	Establecer indicadores de gestión												
7	Formular acciones de mejora												

PRESUPUESTO

ACTIVIDADES DESARROLLADAS	NOMBRE DEL RECURSO	RUBRO	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Conferencia	Facilitadores	Desarrollo Organizacional	1	\$2.000.000	\$2.000.000
	Viáticos	Viáticos y Gastos de Viaje	2	\$750.000	\$1.500.000
Taller Adaptación al Cambio	Gastos Logísticos	Capacitación	200	\$1000	\$200.000
			250	\$50	\$12.500
	S. Alimentación	Bienestar	200	\$6000	\$700.000
Capacitación en metodología de proyectos de aprendizaje	Facilitadores	Capacitación	1	\$40.000/Hora	\$2.800.000
Programa de reconocimiento	Actividades de reconocimiento	Bienestar/ Nómina	50	\$50.000	\$2.500.000
TOTAL GENERAL					\$9.712.500

REFERENCIAS

- Abravanel, H., Allaire, Y., Firsirotu, M., Hobbs, B., Poupart, R. & Simard, J. (1992). *Cultura organizacional: Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Revista del Magíster en Análisis Sistémico Aplicado a la Sociedad. Chile
- Alcover, C. Gil, F. (2002). *Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal*. Revista de psicología del trabajo y las organizaciones. Volumen 18. Madrid.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- Castaño, M. (2009). *Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional*. El Cuaderno, Escuela de Ciencias Estratégicas. Número 6. Medellín.
- Garzón, M. y Fischer, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & Gestión*. Número 26. Barranquilla.
- _____. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*. Número 24. Barranquilla.
- Guaderrama, M. I., Cavazos P., A. (2012). La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional. *Estudios Gerenciales*. Número 28. Cali.
- Enriquez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*. Número 6. Bogotá.

- Marín, A. y Velasco, M. (2001). Historias de aprendizaje: Una herramienta para el desarrollo organizacional. *Estudios Gerenciales*. Número 81. Cali.
- Pérez, J. y Cortés, A. (2009). Barreras para el aprendizaje organizacional: Estudio de casos. *Pensamiento & Gestión*. Número 22. Barranquilla.
- Silíceo, A., Cáceres, D. y Gonzales, J. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Sotaquirá, R. y Nayibe, L. (1998). *Aprendiendo sobre el aprendizaje organizacional*. Bogotá.
- Villa, A. y Yániz, C. (1999). Aprendizaje organizativo y desarrollo profesional. *Revista de currículum y formación del profesorado*. Madrid.