



Mayo de 2019

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA EMERGIA CONTACT CENTER EN LA CIUDAD DE MANIZALES



Natalia Salazar Salazar
UNIVERSIDAD DE MANIZALES

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos especiales a la directora de investigación de la facultad de ciencias contables económicas y administrativas Claudia Álvarez, por sus aportes y comentarios, lo que permitió llevar a cabo este proyecto de manera exitosa.

A la empresa Emergia Contact Center de la ciudad de Manizales que permitió realizar el proyecto de una manera exitosa dentro de ella, y aportar tanta información interesante para la investigación.

A mi familia por brindarme el apoyo incondicional y siempre dar las fuerzas necesarias para continuar, aun cuando se tenían ganas de desistir.

A Dios por guiar siempre mi camino y poner las personas adecuadas en los momentos mas necesarios.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	3
INTRODUCCION	4
DESCRIPCION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
DIAGNOSTICO DE LA SITUACION	5
CAUSAS DEL POSIBLE PROBLEMA	6
CONSECUENCIAS GENERALES DE LA SITUACION:	7
PREGUNTA GENERAL:	8
PREGUNTAS ESPECÍFICAS:	8
JUSTIFICACION:	9
MARCO TEORICO:	11
CARACTERISTICAS DE LAS PRACTICAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA EMERGIA CONTACT CENTER	24
PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	25
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPICIA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	30
FORMATO PARA TRABAJO DE CAMPO	33
OBJETIVO GENERAL:	34
OBJETIVOS ESPECIFICOS:	34
METODOLOGIA	35
RESULTADOS ESPERADOS	40
ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS	54
DISCUSIÓN	62
CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66
ANEXOS	69

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto trata del aprendizaje organizacional en una de las empresas mas grandes de la Ciudad de Manizales llamada Emergia Contac Center; lo que se quiere dar a conocer con esta tesis, es como el aprendizaje organizacional hoy en día hace parte importante de las empresas u organizaciones, no solo abarca este factor si no también que del aprendizaje organizacional se desprenden muchos más en los cuales las empresas buscan satisfacer a su colaborador, tratar de que se sienta a gusto en su puesto de trabajo, disminuyendo factores, los cuales crean perdidas a las grandes compañías y como las mismas crean estrategias para poder ser exitosas y luchar siempre por estar en el mercado.

El aprendizaje organizacional juega hoy un papel muy importante en todas las empresas, partiendo no solo del conocimiento y que estrategias utilizan para que el conocimiento no sea solo individual, grupal, sino que también se pueda convertir en aprendizaje organizacional, mostrando también así, que el trabajador pueda compartir su conocimiento con los demás. Además, toda empresa tiene unas áreas, las cuales luchan por factores diferentes que van a un mismo objetivo.

Este proyecto nos muestra como la empresa Emergia lucha hoy en día con factores que pueden perjudicarlo no solo económicamente si no también a nivel del personal que labora en ella. Muchas de las estrategias que utilizan se muestra también si son útiles o no y que hacen para mejorar de manera diaria todos los indicadores que no son tan buenos tanto para dentro de ella como para fuera.

INTRODUCCION

El presente proyecto está basado en lo que significa el aprendizaje organizacional, que es, la importancia de éste dentro de una empresa o institución, en este caso será aplicado a la empresa Emergía Contact Center de la ciudad de Manizales, ya que, de esta forma, se da a conocer la importancia que tiene el aprendizaje organizacional hoy en día, en una de las empresas más grandes y productivas que tiene la ciudad, permitiendo el empleo a más de 2.000 colaboradores.

Como se puede evidenciar en el desarrollo del proyecto, hay muchos factores que ayudan a la identificación del aprendizaje organizacional, basado en las necesidades de los colaboradores, para que aprendan de una manera más óptima y sencilla, permitiendo que un docente o formador, no se sienta desgastado explicando un tema varias veces, si no, que transmite la información de formas diferentes para posibilitar permear el aprendizaje, según cada individuo y la forma de comprender de cada uno de ellos la información suministrada

Se puede decir también que todo tipo de información que se encuentre dentro de la empresa o procesos que se manejan dentro de la misma, puedan ser compartidos entre los mismos trabajadores, esto dejaría de ser un aprendizaje individual y pasaría a convertirse en un aprendizaje organizacional, propicio de este proyecto.

DESCRIPCION Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

DIAGNOSTICO DE LA SITUACION

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las empresas grandes, medianas o pequeñas, ya sean públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional mediante las cuales la empresa es del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento es la clave, es el que está inmerso en los trabajadores, el cual se identifica, se hace explícito, se documenta, e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente, se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad. (Del Rio & Santiesteban, 2011)

Frente al párrafo anterior, es de indicar que, como diagnóstico del problema central se evidencia la falta de preocupación por las distintas formas de aprendizaje de cada uno de los trabajadores dentro de la organización, por esto se toma como ejemplo una de las empresas más grandes de la ciudad de Manizales, llamada Emergía, se quiere tomar como foco esta organización ya que al ser un pilar de la ciudad debe siempre estar en vanguardia a los cambios que se presenten, su gran competencia esta entre otros muchos call center de la Ciudad, pero esto la ha catalogado como una de las mejores empresas del sector; por tal motivo se quiere evidenciar como es el manejo del aprendizaje organizacional y como es el manejo de las practicas organizacionales para con sus empleados, dándoles así la oportunidad de crecer. Teniendo en cuenta las diferentes formas de aprendizaje

organizacional y prácticas organizacionales, se debe tener en cuenta las causas que se presentaran en el siguiente apartado.

CAUSAS DEL POSIBLE PROBLEMA

- No todas las personas aprenden de la misma forma, por tanto, las organizaciones deben buscar las diferentes estrategias para que el conocimiento llegue a todos sus colaboradores y estos comprendan la importancia de la información brindada.
- Cuando los colaboradores no tienen la información necesaria y asertiva, no generan aprendizaje, por lo que se visibiliza la importancia de generar en ellos el aprendizaje necesario, que les permita tener un óptimo desempeño dentro de su área de trabajo principalmente, así como en la empresa donde labora, siendo un eje fundamental de la fuerza de trabajo.
- Cuando no existe la formación adecuada para sus empleados o colaboradores, esto se ve reflejado en la productividad de la organización, por lo cual, se evidencia la importancia de implementar el aprendizaje organizacional, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos conjuntos, ya que este hace parte fundamental del capital humano.

CONSECUENCIAS GENERALES DE LA SITUACION:

- Una de las consecuencias de que las empresas no busquen estrategias para infundir el conocimiento en sus colaboradores, es el desconocimiento conjunto frente a las labores que deben ser realizadas y las cuales no posibilitan el desarrollo funcional de la organización.
- El desempeño de los colaboradores se ve limitado a sus conocimientos básicos cuando no tienen un mayor conocimiento organizacional que posibilite el alcance a la misión y la visión de la entidad.
- El éxito de la empresa se ve interrumpido y/o minimizado por el bajo conocimiento de sus colaboradores, ya que no tienen una visión clara de hacia dónde va dirigido su trabajo y cuál es la importancia de que ellos estén allí, no tienen claro por qué su labor es importante en la compañía y de qué forma como colaboradores aportan para que la empresa u organización sea prometedora y exitosa.

PREGUNTA GENERAL:

¿Cuáles son las prácticas organizacionales que propician el desarrollo del aprendizaje organizacional en Emergía Contact Center?

PREGUNTAS ESPECÍFICAS:

- ¿Cuáles son las características de las prácticas organizacionales de la empresa Emergía Contact Center?
- ¿Cuáles son los elementos de gestión que favorecen el aprendizaje organizacional?
- ¿Cuál es la estructura de la empresa que propicia el aprendizaje organizacional?

JUSTIFICACION:

Este proyecto se realiza con el fin de dar a conocer la importancia que tiene las practicas organizacionales dentro de Emergía Contact Center, cómo es su comportamiento y su innovación dentro de ella; si bien es cierto, todas las personas no aprenden igual, hay diversas formas de aprendizaje y las empresas hoy en día solo se basan en una forma de enseñar o compartir conocimiento con otras personas de la misma organización, impidiendo así su avance colectivo y su posibilidad de generar innovación no solo dentro de la empresa si no también fuera de ella.

Se observa que para las grandes, medianas y pequeñas empresas, se hace necesario tener un capital humano, el cual se preocupe por sus colaboradores, por el bienestar laboral y personal de los trabajadores, donde se busca también capacitarlos; pero no se piensa en la propuesta de generar conocimiento dentro de Emergía Contact Center, el cual pueda ser comprendido por cada uno de sus colaboradores, llegando a un solo punto de realizar la formación y/o capacitación de los integrantes de la empresa a lo cual se le llama planeación, por esto el empleado se siente solo y sin apoyo alguno.

Las compañía no busca la manera exacta en que el empleado aprende si no que busca una manera en general de enseñarle a sus colaboradores, no realiza la labor de capacitar, enseñar y/o proponer formas nuevas, diferentes e innovadoras de brindar los diversos conocimientos que existen dentro de Emergía Contact Center y lo que los colaboradores deben saber adicionalmente a sus áreas específicas de trabajo, para así, aportar a que los colaboradores se sientan a gusto con su puesto de trabajo, de no ser así, se vería reflejada la insatisfacción por medio de una alta rotación de personal o el estancamiento del desarrollo correcto de la empresa, impidiendo así alcanzar el éxito.

Por tal motivo, se observa la importancia de implementar este proyecto en Emergía Contact Center, ya que desea mejorar su ambiente y aprendizaje organizacional, por medio de diversas estrategias novedosas, las cuales varían en su implementación, según sea el requerimiento de los colaboradores de la empresa y las diversas formas de dar a conocer la información con claridad para que esta sea entendida y aplicada a los conocimientos diarios y cotidianos de los mismos trabajadores, lo cual es llamado aprendizaje organizacional estas van de la mano con diferentes estrategias de innovación y es lo que hacen de este proyecto, algo pertinente, aplicable e indispensable en Emergía Contact Center si quiere alcanzar el éxito teniendo un desarrollo adecuado de sus actividades, logrando metas y objetivos propuestos.

Finalmente, se visibiliza el interés que tiene la empresa por motivar a los trabajadores en el alcance y logro de sus objetivos, para que, dentro del mercado en el que se desenvuelve, independientemente del sector o área específica de trabajo sean vistos como potencias y modelos estratégicos a seguir, como ejemplos de desarrollo y conocimiento claro, versátil e innovador de sus colaboradores, los cuales están en pro del avance exitoso de la empresa Emergía Contact Center para la cual trabajan.

También se está incitando de esta misma forma un sentido de pertenencia en el trabajador por medio del buen clima, ambiente laboral y del conocimiento claro y pertinente a cada uno de sus empleados, siendo estas las practicas organizacionales, por las cuales se interesa este proyecto, para que tengan una claridad y un desenvolvimiento excelente de su labor, con un alto sentido de calidad del trabajo o de los servicios brindados, a la población objetivo de Emergía Contact Center.

MARCO TEORICO:

Para entender que es aprendizaje organizacional es importante saber que ha venido influenciando desde los años 90 (Ayas, 2001), existen diversas teorías y estudios al respecto, cada disciplina, como la administración, la sociología, la psicología, entre otras ofrecen una visión diferente sobre el tema, pues todos estos han producido diferentes modelos sobre el aprendizaje organizacional que deben ser vistos de forma crítica como lo plantea Prange (2001). (Martínez A. E., 2006).

Aunque el aprendizaje organizacional empezó a conocerse con la publicación en 1990 en inglés y en 1992 en español del libro *La Quinta Disciplina* escrito por Peter Senge, la primera referencia al tema se hace en 1963, con la publicación de Cyert y March titulada “una Teoría Conductual de la Firma”. Adicionalmente, el primer libro con el título aprendizaje organizacional es publicado por Cangelosi, V. y Dill, W en 1965. En la lengua inglesa, la publicación que mayormente contribuyó a la popularización del aprendizaje organizacional fue la edición especial de la *Revista Organization Science* en 1991. Actualmente, artículos de este número como, por ejemplo: March (1991), Huber (1991), Simón (1991) y Brown y Duguid (1991) son altamente citados en el campo. (Castañeda D. I., 2015)

El aprendizaje organizacional se entiende también como el resultado de la actividad de la organización como un todo, así como de sus grupos e individuos en compleja interacción, que ocurre sobre la base de la información, mediante el proceso de comunicación y que tiene como resultado la formación de conocimientos, habilidades, capacidades – inteligencia, en su sentido integral cognoscitivo y afectivo – volitivo, motivación, interés, ideales (visión compartida), personalidad – sentido personal, grupal,

cultural. Este fenómeno ocurre, en forma espontánea e inexorable; no obstante, la gestión del aprendizaje como función consciente y planificada, con métodos profesionales, puede lograr niveles muy superiores de aprendizaje organizacional. Cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, puede catalogarse como una organización de aprendizaje u organización inteligente. (Israel, 2004)

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las empresas grandes, medianas o pequeñas, ya sean públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional mediante las cuales la empresa son del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento es la clave, es al que está en los trabajadores esté se identifica, se hace explícito, se documenta, e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad. (Del Rio & Santiesteban, 2011)

Se puede decir también que el aprendizaje organizacional se entiende como “la habilidad organizacional consistente en crear, adquirir y transferir conocimiento, lo que se traduce en un cambio en el comportamiento organizacional, este cambio puede consistir en una modificación de reglas y procedimientos existentes, una modificación de los objetivos, políticas y normas, o bien una modificación de los principios y valores fundamentales de la organización” (Del Rio & Santiesteban, 2011)

Lo anteriormente mencionado nos muestra que el aprendizaje organizacional no va ligado solamente a una sino a muchos factores de aprendizaje, se puede hablar en este caso del capital humano y como ha sido el aprendizaje organizacional en las diferentes empresas

puesto que hoy en día se puede ver como toda organización busca diferentes fuentes de avance no solo de sus empleados si no en el medio que se encuentra rodeado; la importancia que se le da hoy en día al capital humano en las empresas y que se deben proporcionar equilibrios en las diferentes actividades laborales, familiares y de ocio. En el ámbito laboral, diversos autores señalan la necesidad de establecer, programas de seguridad salud, capacitación y desarrollo; programas de motivación (Ríos, López y Contreras, 2013; Morros y Vidal, 2005; Correa 2004); de calidad en el empleo y mejores condiciones laborales; la estabilidad en puestos de trabajo y ayuda social a sus empleados (Lacalle, Caldas y Carrión, 2012; Morros y Vidal, 2005; Sasia, 2004) (Salazar, Hidalgo, & Rios, 2016)

La formación y capacitación tanto técnica como corporativa, son una condición tal para que se produzca el aprendizaje organizacional. Yahya y Goh (2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación con la misión de una entidad. En la misma dirección, Ulrich (1998) asevero que la formación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a alcanzar la visión organizacional. (Fernandez & Castañeda, 2007)

El aprendizaje organizacional requiere transferencia de información. De acuerdo con Cummings (2003) y Szulansky (2000), el aprendizaje organizacional necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como de uno de carácter comunicacional. Según este planteamiento, lo que hace que se produzca aprendizaje organizacional es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información en bases de datos o documentos. (Fernandez & Castañeda, 2007)

Por otro lado, el aprendizaje organizacional ocurre en el contexto de una organización con cultura particular. Schein (1992) definió la cultura organización como un conjunto de supuestos que una entidad inventa, descubre o desarrolla para enfrentar los problemas y situaciones de su entorno. De esta forma, existen características de la cultura de una entidad que lo favorecen o no. Trice y Beyer (1993), por su parte, afirmaron que una cultura que facilita el apoyo emocional entre sus miembros promueve el compromiso que los trabajadores tienen con la organización. A la vez, este tipo de cultura promueve la confianza entre sus miembros para enfrentar bloqueos de aprendizaje (Schein, 1999) (Fernandez & Castañeda, 2007)

El aprendizaje organizacional sirve a la estrategia en la medida en que el individuo organizacional es capaz de desarrollar su potencial a favor de los intereses organizacionales, en una relación donde las dos partes ganan. Por un lado, el individuo satisface necesidades que mediante la acción independiente no podría lograr y, por otra parte, la organización alcanza los objetivos que constituyen su razón de ser, y construye ventajas competitivas que garanticen su posición en el mercado. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) determinan la escuela del aprendizaje como una de las diez escuelas del pensamiento en la formulación de la estrategia organizacional, esto confirma la pertinencia del aprendizaje en la dinámica de las organizaciones. (Perez, 2011)

Hoy en día las organizaciones buscan satisfacer las necesidades del cliente y este debe ir ligado con el aprendizaje organizacional, sea mediana, grande o pequeña empresa, va sujeto a las diferentes áreas funcionales de una organización; buscan proteger y mejorar las capacidades de sus empleados, mientras tanto le apuestan a la exploración otras, en

primer lugar, esta su capital humano y después sus relaciones con el entorno: clientes, proveedores, instituciones y demás. (Del Rio & Santiesteban, 2011).

“Por otro lado, el aprendizaje organizacional se puede ver también como un proceso social el cual se enfoca en un modo en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo, realizando así una construcción de diferentes interacciones sociales dadas”. (Martinez A. E., 2006).

Un ejemplo práctico de la perspectiva social, ha sido llevada a cabo por la organización de Volvo CarCorporation, como estrategia en la aplicación de principios humanistas, equipos de trabajo en los que se comparten soluciones y recompensas para quienes desarrollen las mejores. (Martinez A. E., 2006)

La capacidad de aprendizaje organizacional es considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones para el mismo constituyen las dimensiones representativas a partir de diferentes planteamientos, la capacidad de aprendizaje de una organización está determinada por cuatro variables fundamentales (Garzón, 2005) las fuentes, los niveles de aprendizaje, la cultura y las condiciones de aprendizaje. (Garzon & Fisher, 2008); estas se caracterizan en dos dimensiones (Bontis, 1999; Vera y Crossan, 2000): 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 conocimientos son el input y 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. (Garzon & Fisher, 2008)

Los stocks de conocimiento tácito o explícito quieren decir:

Los tácitos son de conocimiento que se adquiere de manera empírica mientras que el explícito es un conocimiento adquirido de una manera más formal, un conocimiento que viene transferido por otra u otras personas y estas a su vez ayudan al buen desarrollo del mismo.

El aprendizaje organizacional es un proceso que se basa en aprendizaje individual, a través del cual una entidad, ya sea de origen público o privado, adquiere o crea conocimiento, con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno o a su vez transformarlo, según sea el nivel de desarrollo (Castañeda y Fernández, 2007), lo más importante del aprendizaje organizacional y que ha venido surgiendo desde los últimos años es la generación o captura de conocimiento, para entender un poco mejor el aprendizaje dentro de una organización se divide en tres niveles, individual, grupal y organizacional (Crossan, Lane y White, 1999; Milia y Birdi, 2010). Es decir, en una organización cada trabajador aprende a través de diferentes mecanismos, así mismo lo hacen los grupos de trabajo. A la vez, se puede decir que hay aprendizaje a nivel organizacional cuando el conocimiento se institucionaliza. (Castañeda D. I., 2015)

El aprendizaje organizacional se puede asociar también a que las organizaciones aprenden a medida en que sus integrantes lo hagan, cuando el conocimiento es de manera individual es socializado y es puesto al servicio de la organización, se le llama aprendizaje organizacional. (Gomez & Gomez, 2018).

A la hora de analizar el aprendizaje individual, Kim (1993) distingue entre lo que se aprende – know how – y la comprensión y uso que se hace de este conocimiento – Know what -. estos dos niveles quedan definidos en los términos de aprendizaje operacional y conceptual que se definen enseguida. El aprendizaje operacional es aquel que se adquiere a nivel de proceso, a través del cual el individuo aprende los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento está basado en rutinas. Por esto, las rutinas y el aprendizaje operacional se influyen mutuamente. (Martinez N. C., 2014)

La mayoría de autores consideran que el aprendizaje organizacional no puede reducirse a la suma de aprendizaje fragmentados individuales. Ello no es impedimento como señala Friedman (2001), muchos autores consideran a los individuos como agentes clave del aprendizaje organizacional; consideran que este tiene su origen y normalmente su término también, en los mismos miembros de la organización. Así, por ejemplo, el proceso cíclico de aprendizaje organizacional propuesto por March y Olsen (1975) parte de las creencias y acciones individuales, este continúa a través de respuestas organizacionales y ambientales, finalmente el resultado repercute en las creencias de los sujetos. También en los procesos de creación de conocimiento (Nonaka, 2000; Nonaka, Toyama, y Konno, 2001. (Alcover & Gil, 2002)

De acuerdo a lo mencionado anteriormente podemos decir que los modelos de aprendizaje organizacional hoy juegan un papel importante dentro de la organización, si bien es cierto todas las personas no aprenden de la misma manera, toda organización debe encontrar la forma de enseñar y hacer entender a sus empleados, un conocimiento individual puede ser útil para la persona, pero si este conocimiento es compartido puede ser de gran ayuda para la empresa.

El aprendizaje organizacional es visto no solo como una forma de generar conocimiento sino también de aprender, esto es de vital importancia para una empresa; a medida que pasa el tiempo el mundo es más exigente, se dice que si un colaborador está interesado en aprender e innovar pues quiere decir que le gusta su trabajo y el conocimiento que puede ir adquiriendo fuera de la organización puede también compartirlo con la misma; de esta manera puede fluir mejor la información y los trabajadores pueden encontrarse más satisfechos.

Cabe resaltar que las empresas y organizaciones de hoy crean diferentes culturas y climas, los cuales facilitan el aprendizaje organizacional. Esto, debido a la habilidad para aprender más rápido que los competidores, pues esta será la única fuente de ventaja competitiva y sustentable en el tiempo. (Figueroa, 2002). Prahalad y Hamel (1991) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas se radica una capacidad en la que la empresa pueda sobrevivir en un entorno competitivo (Figueroa, 2002); en esta perspectiva donde el conocimiento y el aprendizaje organizacional aparecen como una de las principales fuentes de competitividad de las empresas, puesto que los conocimientos que posee son producto complejo de un entramado social, la cual es difícil de comprender, imitar e interiorizar por los demás competidores (Barney, 1991; Carneio, 1996; Nonaka, 1991, 1996). En efecto, al ser una propiedad emergente producto de la forma que tiene una organización de conceptualizar ciertos problemas y, por consiguiente, de dar respuesta a ellos, el aprendizaje organizacional aparece como la principal herramienta capaz de generar dichas ventajas competitivas, ya que en él radica la identidad misma de la organización (Bierley y hamalainen, 1995). De

todas las habilidades y competencias que se dispone la organización probablemente la más importante es la referida a la capacidad de cambiar aquellas prácticas que en el pasado le fueron útiles pero que ya no lo son. Esta habilidad se refiere a la capacidad de cambiar la lógica que hasta ahora ha caracterizado el decidir de la organización. (Figueroa, 2002)

Según (Gabriunas, 2012) la capacidad innovadora de una organización tiene más probabilidad de incrementarse cuando la organización ha logrado desarrollar un capital humano elevado que está en condiciones de absorber nuevos conocimientos y tecnologías. A su vez, la capacidad de absorción de una organización está en función de su nivel previo de conocimientos y experiencia (Cohen y Levinthal, 1990), de esta manera se conforma el conocimiento en experiencia y capacidades individuales de cada uno de los miembros de la organización.

Hoy en día las organizaciones se encuentran preocupadas por sobrevivir y sus esfuerzos se dirigen a resolver hasta los problemas más mínimos, de tal manera que se debe garantizar la permanencia en el mercado, otras se encuentran interesadas en intervenir su entorno de una manera innovadora, para posicionar nuevos productos o servicios primero que la competencia. (Del Rio & Santiesteban, 2011) todo esto va ligado las diferentes áreas de la organización y a su vez al aprendizaje organizacional, donde las empresas buscan siempre la representación del conocimiento, las capacidades que cada empleado tiene y la experiencia que lleva en cada cargo u área que se desenvuelva (Becker, 1964; Coleman, 1988), en las diferentes industrias se ha considerado que el aprendizaje y el capital humano son uno de los indicadores de entrada a procesos de innovación (Brusoni, Cefis y Orsenigo, 2006); de acuerdo con lo que se ha visto en las últimas décadas sobre literatura de innovación se basa en una actividad de manera intensiva en la cual el conocimiento se

beneficia del capital humano de toda empresa, se dice que las personas que son más educadas son las que cuentan con mayor experiencia e invierten tiempo, energía y recursos para perfeccionar las diferentes destrezas que tengan, esto beneficia de forma directa a la organización en todos sus procesos de innovación (Dakhli y DeCelercq, 2004) (Gabriunas, 2012).

Un capital altamente desarrollado da un aprendizaje mutuo en la medida en que se encuentren capacitados para absorber la tecnología o el conocimiento del otro (Colombo, 2003); esto quiere decir que las organizaciones que cuentan con un alto nivel de capital humano tiene una mayor posibilidad de crear y de beneficiarse no solo con redes internas si no también con redes externas en todos los procesos innovadores, así mismo, los empleados suelen contar con un alto nivel de formación académica para relacionarse con miembros especializados del sector y así generar espacios de discusión de nivel técnico avanzado los cuales puedan surgir ideas innovadoras. (Gabriunas, 2012). En tal sentido se puede decir también que la innovación es el proceso mediante el cual la integración y la tecnología existente y los inventos son para crear y mejorar productos o servicios, procesos o sistemas. La innovación en un sentido económico para una organización, consiste en la consolidación de diferentes procesos. (Medina y Espinosa, 1994) (Contreras, Galvez, & Gonzalez, 2012)

El aprendizaje organizacional se genera también a partir de cuatro elementos claves: la experiencia de la organización, el contexto en el cual se desenvuelve, los procesos organizacionales de aprendizaje y el conocimiento como producto de un proceso de aprendizaje para solucionar problemas. De esta manera para que una organización logre perdurar en el tiempo, es importante que aprenda a analizar su entorno adecuadamente y que sean capaces de aprender de sus experiencias y que se difundan estos conocimientos a

lo largo y ancho de sus estructuras, para que de esta forma la organización logre adecuarse no solo a los requerimientos del entorno y de la competencia si no los más importante de dar respuesta a las exigencias y gustos de sus clientes que son altamente exigentes. (Gomez & Gomez, 2018)

“Bolívar (2002) plantea que el aprendizaje organizacional funciona como “memoria organizativa” teniendo en cuenta que descansa en procesos requeridos para la adquisición del conocimiento, su diseminación y uso. Para él, solo es posible si existe una cultura organizacional y especialmente del aprendizaje”. (Del Rio & Santiesteban, 2011).

La existencia de aprendizaje organizacional queda demostrada por el desarrollo de conocimiento entre los miembros individuales mientras que la difusión de este conocimiento representa el alcance del aprendizaje organizacional. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional se ve como un proceso de dos vías. Huber considera el aprendizaje organizacional en términos de su elaboración y meticulosidad:

- *Elaboración, es decir, la variedad de conocimiento organizacional. El aprendizaje se acelera en la medida en que el conocimiento se hace más variado y elaborado según se expanden las posibilidades de acción.*
- *Meticulosidad, es decir, el grado en el que la comprensión e interpretación de distintos individuos es uniforme. (Sparrow, Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y, 2002)*

Los diferentes desafíos y retos económicos y sociales que en la actualidad afrontan las organizaciones, derivados fundamentalmente de la globalización de mercados y la aplicación de las nuevas tecnologías de la información y comunicación, han suscitado un

gran interés por el aprendizaje organizacional. Como señala Nonaka (2000, p. 24) “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”. En situaciones de incertidumbre y turbulencia se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva (Garvín, 2000; Heijden et al. 2002; Marquardt, 1996; Mayo y Lank; 1994; Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; Senge, 1990^a y 1990^b; Swieringa y Wierdsma, 1993). La capacidad de aprender más, y de hacerlo más deprisa que las demás organizaciones se convierte en la principal, y quizás la única ventaja competitiva sostenible, y por tanto la razón de subsistencia. En este sentido señala Sutton (1994, p. 80) “el aprendizaje comprende la capacidad de responder al cambio; si las organizaciones no aprenden están muriéndose o están muertas” (Alcover & Gil, 2002)

Resulta sorprendente que los temas de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento hayan recibido tanta atención en los últimos años. Resulta sin embargo más llamativo que dichos temas hayan recibido escasa cobertura en las revistas más rigurosas de psicología del trabajo y de las organizaciones. Tal y como se ha argumentado, estos imperativos de diseño organizacional *ponen en relieve la necesidad de reconsiderar las competencias que necesitan los directivos en las organizaciones modernas*. Existen tres razones principales para ello:

- *Para poder ser agentes de información eficaces, los directivos necesitan modelos mentales adecuados de la organización y hacerse una idea de cómo el conocimiento y la información tienen que ser compartidos por las personas que necesitan interactuar entre si (Sparrow y Daniels, 1999)*

- *En entornos ricos en información, el recurso más escaso es las atenciones que los directivos pueden dedicar a la información (Ocasio, 1997). Simón (1997) indica que cuando se compite para atraer la atención en mercados del conocimiento, el problema real es que: “...una riqueza de información crea una pobreza de atención” (p. 40).*
- *Sin embargo, los directivos no pueden permitirse ser meros procesadores pasivos de información. Tienen que dar forma de manera proactiva a los procesos de pensamiento de sus colegas, ayudar a otros a dar sentido a este entorno complejo y proporcionarle sentido y significado (Gioia y Chittipeddi, 1991) (Sparrow, Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales, 2002)*

La gestión eficiente del conocimiento se está convirtiendo en la fuente principal de las ventajas competitivas para las compañías. Muñoz – Seca y Riverola (1997) desarrollaron un conjunto de pautas de acción para identificar, generar y difundir conocimiento en las compañías y para implantar una gestión eficiente del conocimiento. La importancia del capital intelectual y el desarrollo de las capacidades de los gerentes para explotarlo eficientemente quedan manifiesto en el trabajo de Quinn et al. (1996), en el que defienden la utilidad de las redes intelectuales temporales que son creadas en una compañía para afrontar un problema y son desmanteladas una vez ha sido resuelto. (Martinez N. C., 2014)

CARACTERISTICAS DE LAS PRACTICAS ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA EMERGIA CONTACT CENTER.

En la empresa Emergia Contact Center de la ciudad de Manizales se han fijado varias practicas organizacionales, de esta manera garantizan el trabajo de sus colaboradores y garantizan también que el trabajador se sienta pleno en su lugar de trabajo, para ello han creado unas fases en las cuales la empresa se basa para poder llegar a cumplir los objetivos propuestos, esto no solo va ligado a un cumplimiento de metas, sino también que la empresa busca que sus colaboradores estén día a día incentivados con sus logros alcanzados, y así logran tener un mejor bienestar laboral y poder entregarle a cada trabajador lo mejor de la compañía para que este también pueda cumplir las metas propuestas, las características de las practicas organizacionales se explican a continuación:

Actitudes: debe tener implicación, compromiso, automotivación, satisfacción, sociabilidad, orientación al cliente, adaptabilidad.

Aptitudes: perfil académico, formación especializada, formación interna, experiencia, desarrollo personal.

Capacidades: aprendizajes, trabajo en equipo, comunicación, conciliación familiar, liderazgo.

En la actualidad la organización trabaja de la mano con cada dependencia dentro de la empresa para cumplir sus metas y objetivos gracias a las diferentes practicas organizacionales que se han dispuesto. Por esto la empresa considera a la persona de forma integral, tanto desde el plano profesional como humano, siendo el área de recursos humanos una de las áreas estratégicas del negocio. (Emergia, 2015)

PRÁCTICAS DE GESTIÓN HUMANA QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Las practicas organizacionales o prácticas de gestión humana son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados: son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores. En el contexto de la calidad, las practicas enfatizan las actitudes y conductas necesarias para apoyarla (Gatewood y Riordan, 1997) (Tejada & Arias, 2005)

En los años sesenta, David McClelland formula la teoría de las tres necesidades grandes para las empresas que son logro, poder y afiliación, a partir de estas se desarrollan los enfoques por competencias, ayudado por las tendencias a la estandarización de los procesos en las empresas. Desde hace algunos años se escucha hablar frecuentemente de competencias laborales, selección por competencias, evaluación por competencias, formación por competencias, entre otros. Este parece ser un enfoque que se ha incorporado a la gestión del recurso humano, permitiendo evaluaciones más objetivas de las personas en su rol laboral, esta orienta a los resultados que se esperan de la persona en su puesto de trabajo. La administración moderna combina gestión de resultados con gestión de competencias. (Rodriguez D. C., 2012)

Por otro lado, la organización internacional del trabajo (OIT) define la competencia como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello (Rodriguez D. C., 2012)

Así mismo, la identificación de las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar las actividades satisfactoriamente; normalización, que consiste en formalización de la competencia mediante el establecimiento de estándares que la convierten en un referente válido; formación que se basa en competencias, que desarrolla las competencias laborales que han sido previamente identificadas; y evaluación y certificación de competencias, proceso que se lleva a cabo mediante evidencias de desempeño (Rodríguez D. C., 2012)

Los dos enfoques, gestión del conocimiento y competencias laborales, convergen en el diseño de procesos y estructuras que le permitan a la organización obtener ventajas competitivas por medio de la gestión de su recurso humano. La implementación de estos esquemas en la organización permitiría el logro de sus objetivos y ventajas sobre sus competidores, pues otros recursos como el uso de las tecnologías o la inversión del capital son fácilmente copiables, en cambio, los equipos de alto desempeño, sus formas de trabajo, comunicación y competencias no son fácilmente copiables. El quehacer de la gestión humana hoy se entra en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, con la gestión por competencias y gestión del conocimiento (Saldarriaga, 2008) (Rodríguez D. C., 2012)

Por otro lado, se puede decir que las prácticas organizacionales se reducen a considerar solo aquellas que median la influencia de otras. Así, los incentivos, el reconocimiento del trabajo o las promociones pueden ser evaluados en términos de si son administrados con equidad y transparencia, o de oportunidades que brinda la organización. Por lo tanto, de acuerdo a los propósitos del presente trabajo, se seleccionaron las prácticas de justicia, apoyo, participación y oportunidades, tomando en cuenta que son fundamentales para la

calidad, reflejan las expectativas de los trabajadores de una relación laboral más congruente con sistemas de calidad, y son antecedentes del compromiso organizacional en el modelo de Meyer, Smith y Allen (1993) (Tejada & Arias, 2005).

Los sistemas de calidad impulsan las practicas orientadas a lograr un sólido compromiso de los trabajadores a partir de una relación estrecha de mutuo beneficio, de un contrato satisfactorio para las partes. (Pieffer, 1994); las empresas que desarrollan prácticas de alto compromiso logran ingresos económicos superiores a largo plazo. (Tejada & Arias, 2005)

Por otro lado la empresa cuenta con varios elementos de gestión los cuales favorecen el aprendizaje organizacional como la evaluación de sus procesos constantemente, la calidad humana, el incentivo a sus trabajadores, esto no solo para colaboradores antiguos sino también para aquellos que ingresan nuevos dentro de la empresa, por esto la organización cuenta con diferentes actividades las cuales ayuda a tener mejor calidad de servicio, esto no solo se refleja con su cliente interno sino también se ve reflejado con su cliente externo, lo primero en lo que se enfoca la organización es evaluar al personal, saber de qué manera aprende más rápido y fácil.

Es claro decir que la empresa ha creado 3 métodos de aprendizaje del ser humano, los cuales ayuda a tener una mejor perspectiva de cada persona, estos tres métodos de aprendizaje son: auditivo, kinestésico y visual, se tiene en cuenta el tipo de aprendizaje de cada participante y esto lo hacen tomando una breve encuesta, de esta manera se puede saber qué tipo de aprendizaje es, de allí en adelante se puede decir que la forma en que cada colaborador aprenda es sencilla, de ahí en adelante se puede saber cómo el colaborador aprende de una forma ágil sin necesidad de tener retroceso en cada proceso que realicen

dentro de la organización. Lo más importante es saber cómo hacer llegar la información a cada uno de los trabajadores, así se podrá decir que el trabajo va a ser más eficiente, eficaz y de mejor calidad.

De acuerdo con estudios anteriores, el proceso de selección es diferente, esto depende del tamaño de la empresa. En general, las grandes emplean criterios socioculturales y técnicos (desde el reclutamiento hasta la vinculación), mientras que en las pymes predominan los centrados en la referenciación, las entrevistas y las certificaciones (Calderón y Álvarez, 2006) (Hernandez, Valencia, & Giraldo, 2012)

En la empresa Emergía Contact Center de la ciudad de Manizales tiene en cuenta diferentes prácticas de gestión humana que favorecen el aprendizaje organizacional, la organización se ha visto en la tarea ardua de trabajar en Pro de sus trabajadores de esta manera afianza el capital humano y el aprendizaje organizacional dentro de la misma; dentro de las prácticas de gestión humana podemos encontrar:

FORMACION: Los colaboradores en la organización deben poseer el conocimiento adecuado que les permita desarrollar adecuadamente sus actividades y/o funciones, por esta razón, dentro de la organización se realizan procesos de formación o capacitación, con el propósito de garantizar que el personal vinculado cuente con el suficiente conocimiento para el desarrollo de sus tareas. (Velásquez, 2017)

PLAN CARRERA: Plan carrera se enfoca en al trabajador se le dé la importancia dentro de la organización, para que este pueda crecer dentro de la misma organización, teniendo en cuenta que todas las áreas funcionales de la empresa deben realizar el proceso respectivo como lo es (Reclutamiento, Selección, Evaluación).

RESPONSABILIDAD SOCIAL: La responsabilidad social dentro de la empresa se basa en no solo compromisos con el ente interno si no también con el ente medio ambiental y todo aquello que realiza la organización que forman parte de su política social y de esta manera también tener publicidad y reconocimiento. (Lopez, Perusquía, Valladares, Villaón, & Ramírez, 2015).

CULTURA ORGANIZACIONAL: La Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos, creencias y costumbres que poseen los miembros de la organización, la cual, logra transformar creencias y vincular más al colaborador, en cuanto a su participación en la organización. (Marcos, 2012)

GESTION DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE: La gestión del conocimiento y el aprendizaje se da cuando dentro de la organización se administra de una manera adecuada el conocimiento, de esta manera garantizan también que el conocimiento sea compartido entre sus empleados y que este conocimiento se pueda aplicar a los objetivos y metas propuestas. (Rodriguez & Coutín, 2005)

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPICIA PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Para entender primero que la estructura organizacional propicia para el aprendizaje organizacional no es fácil y menos cuando se trata de una organización de información y conocimiento que puede ser de origen científico y tecnológico, para poder satisfacer las necesidades sociales, gran parte de ellas sin obtener ganancias, por otro lado la tecnología, los procesos, los contenidos y la misma organización, que dificultan y limitan el logro de objetivos propuesto se definen en una forma generalizada y a veces simple.

Como ocurre con el concepto de conocimiento, no existe una única explicación de lo que es el aprendizaje ni de cómo se desarrolla dentro de la organización. La mayor parte de los estudios e investigaciones enfocados hacia esta cuestión la definen el aprendizaje por sus efectos. Se trata en una concepción que engloba los componentes cognitivos y de comportamiento todo esto se vincula al conocimiento, según la cual el aprendizaje en la organización puede representar la transformación del modo de pensar las cosas (aspectos cognitivos de conocimiento), como del modo de hacer las cosas (aspectos relacionados con el comportamiento). Por tal motivo el resultado inmediato debe ser un conocimiento nuevo o mejorado, donde el punto central del aprendizaje es establecer una experiencia reactiva basada en la prueba y el error y, al mismo tiempo, hacer posible una resolución de problemas con carácter anticipado.

Como se ha podido observar a lo largo de esta investigación el aprendizaje organizacional es considerado como el proceso mediante el cual las personas de la organización intercambian, con sus propias características, información y conocimientos, así como habilidades y valores; generan los suyos, de tal manera que todos los miembros

(sin excepción) lo utilicen en los diferentes procesos de su actividad cotidiana, que puede ser una actividad individual, grupal, colectiva o social.

Por todo esto, se requiere desarrollar un aprendizaje que permita utilizar los conocimientos, experiencias, los resultados de una investigación y otras fuentes de información en función del aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta que la única forma en la cual una organización puede obtener y conservar la productividad es aprendiendo con mayor rapidez que sus competidores.

Todo esto también se condiciona por la dificultad para obtener un concepto absoluto y universal del conocimiento, ya que en el contexto organizativo ha sido definido y analizado en incontables ocasiones, esto podría ser descrito, simplemente como aquello que los individuos o la organización necesitan para poder operar de forma eficiente y efectiva.

(Stable, 2011)

Se puede decir que la estructura que propicia el aprendizaje organizacional en la empresa Emergía Contact Center, es importante mencionar que todas las áreas de la organización van de la mano, de esta manera están garantizando que su proceso sea más eficaz, por un lado se encuentra el área de selección donde esta ayuda al reclutamiento y selección de personal teniendo como foco identificar los mejores candidatos para las labores encomendadas, por otro lado se encuentra el área de formación este se encarga de identificar el tipo de aprendizaje de cada persona seleccionada y de esta manera saber cómo brindar la información necesaria para poder iniciar sus labores dentro de la empresa, allí cuentan con un modelo de incentivo el cual se le nombra beca formativa, adicional a esto se le asigna el auxilio de transporte mientras los días de formación y así mismo le dan refrigerio, esto para incentivar y motivar al colaborador que se encuentra en proceso de

formación, pero no todo esto llega hasta allí, cada programa de formación debe evaluar su proceso, de esta manera va a saber si se han comprendido los temas dados, además de esto hacen exámenes orales, ofertando los productos o servicios, así la compañía está garantizando que los trabajadores que van a representar su empresa sean cada vez mejores en lo que hacen. Aquí se puede ver como el aprendizaje está en constante movimiento, los integrantes de cada grupo de trabajo pueden dar opiniones y de esta manera tener un mejor aprendizaje, teniendo la oportunidad de no compartir su conocimiento con una sola persona si no con todo el equipo de trabajo.

FORMATO PARA TRABAJO DE CAMPO

ANÁLISIS APRENDIZAJE ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA EMERGENCIA CONTACT CENTER DE LA CIUDAD DE MANIZALES											
CATEGORIZACIÓN											
CATEGORÍAS	DEFINICIÓN	SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	ELEMENTOS CLAVES	SUB-SUBCATEGORÍA	DEFINICIÓN	PREGUNTA	GRUPO META LIDERE AREA DE COLABO RADORE	TIPO DE TÉCNICA ENCUESTA ENTREVISTA	Respuesta	
Aprendizaje Organizacional	El aprendizaje organizacional se entiende también como el resultado de la actividad de la organización como un todo, así como de sus grupos e individuos en compleja interacción, que ocurre sobre la base de la información, mediante el proceso de comunicación y que tiene como resultado la formación de conocimientos, habilidades, capacidades-inteligencia, en su sentido integral cognoscitivo y afectivo – volitivo, motivación, interés, ideales (visión compartida), personalidad – sentido personal, grupal, cultural” (Israel, 2004)	Aprendizaje Individual	" Incluye el pensamiento sobre las causas subyacentes de las acciones exigidas cuyas condiciones, procedimientos y conceptos son debatidos y se crean nuevos marcos de referencias. Por tanto, el modelo de aprendizaje individual está compuesto por un ciclo de aprendizaje conceptual y organizacional el cual es alimentado por los modelos mentales propios de la persona” (Caraballo, 2006)	Experiencia en la organización	FORMACION	Los colaboradores en la organización deben poseer el conocimiento adecuado que les permita desarrollar adecuadamente sus actividades y/o funciones, por esta razón, dentro de la organización se realizan procesos de formación o capacitación, con el propósito de garantizar que el personal vinculado cuente con el suficiente conocimiento para el desarrollo de sus tareas.	¿La formación recibida por parte de la organización le permite a la realización de las actividades laborales del empleado?		X	X	
							¿Existe un programa de capacitación o formación definido, según el área de desempeño de los colaboradores?		X	X	
							¿La formación hace parte de las estrategias de la organización?		X	X	
							¿Se fomentan los espacios de formación para los colaboradores?		X	X	
							¿Los colaboradores realizan otras actividades de formación diferentes a las patrocinadas por la organización?		X	X	
							¿La organización realiza evaluaciones de desempeño?		X	X	
		Aprendizaje Grupal	"Este aprendizaje grupal o de equipo puede ser definido de diferentes modos. Argote, Gruenfeld y Naquín (2000) lo definen como un proceso a través del cual los miembros adquieren, comparten y combinan conocimiento, cuyo resultado es un producto colectivo, por medio de la experiencia de trabajar juntos” (Akover, Gil, 2002)	Contexto en el que se desenvuelve	RESPONSABILIDAD SOCIAL	La responsabilidad social dentro de la empresa se basa en no solo compromisos con el ente interno si no también con el ente medio ambiental y todo aquello que realiza la organización que forman parte de su política social y de esta manera también tener publicidad y reconocimiento.	¿Ha tenido la oportunidad de aspirar a un cargo superior al actual?		X	X	
							¿Las evaluaciones de desempeño realizadas por la entidad permiten medir realmente el desempeño o son instrumentos que consideran lineamientos que deben cumplirse?		X	X	
							¿Las evaluaciones de desempeño son retroalimentadas con los colaboradores de manera que se debata y proponer acciones que permitan un mejor desempeño del trabajador?		X	X	
							¿La evaluación de desempeño permite medir las falencias en comunicación?		X	X	
							¿Ha tenido la oportunidad de recibir una remuneración por su desempeño?		X	X	
							¿Considera que es importante tener en cuenta el desempeño de cada colaborador y premiarlo por su labor?		X	X	
	Aprendizaje organizacional	"El aprendizaje organizacional se puede asociar también a que las organizaciones aprenden a medida en que sus integrantes lo hagan, cuando el conocimiento es de manera individual es socializado y es puesto al servicio de la organización, se le llama aprendizaje organizacional”. (Gomez & Gomez, 2018).	Conocimiento como producto de un proceso de aprendizaje para solucionar problemas	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE	El gestión del conocimiento y el aprendizaje se da cuando dentro de la organización se administra de una manera adecuada el conocimiento, de esta manera garantizan también que el conocimiento sea compartido entre sus empleados y que este conocimiento se pueda aplicar a los objetivos y metas propuestas.	¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?		X	X		
						¿Qué tipo de remuneración ha recibido en los últimos 6 meses?		X	X		
						¿Cree usted que el incentivo que ha recibido es acorde a su desempeño?		X	X		
						¿La remuneración de los colaboradores está acorde con las actividades que realiza en el rol?		X	X		
						¿Sabe usted que es responsabilidad social?		X	X		
						¿La empresa le ha brindado mecanismos para formar el personal teniendo en cuenta responsabilidad social?		X	X		
	Aprendizaje organizacional	"El aprendizaje organizacional se puede asociar también a que las organizaciones aprenden a medida en que sus integrantes lo hagan, cuando el conocimiento es de manera individual es socializado y es puesto al servicio de la organización, se le llama aprendizaje organizacional”. (Gomez & Gomez, 2018).	Conocimiento como producto de un proceso de aprendizaje para solucionar problemas	CULTURA ORGANIZACIONAL	La Cultura Organizacional es el conjunto de hábitos, creencias y costumbres que poseen los miembros de la organización, la cual, logra transformar creencias y vincular más al colaborador, en cuanto a su participación en la organización.	¿La empresa realiza actividades que fomentan la responsabilidad social?		X	X		
						¿La organización ha empleado mecanismos que ayudan al cuidado del medio ambiente?		X	X		
						¿Se siente usted cómodo en su lugar de trabajo?		X	X		
						¿Considera que los equipos de trabajo están acordados para las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo?		X	X		
						¿La empresa ha creado actividades en las cuales usted se sienta incluido?		X	X		
						¿En que actividades sobre hábitos, creencias o costumbres ha participado?		X	X		
Aprendizaje organizacional	"El aprendizaje organizacional se puede asociar también a que las organizaciones aprenden a medida en que sus integrantes lo hagan, cuando el conocimiento es de manera individual es socializado y es puesto al servicio de la organización, se le llama aprendizaje organizacional”. (Gomez & Gomez, 2018).	Conocimiento como producto de un proceso de aprendizaje para solucionar problemas	GESTION DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE	El gestión del conocimiento y el aprendizaje se da cuando dentro de la organización se administra de una manera adecuada el conocimiento, de esta manera garantizan también que el conocimiento sea compartido entre sus empleados y que este conocimiento se pueda aplicar a los objetivos y metas propuestas.	¿Se ha sentido incluido en las actividades realizadas por la empresa?		X	X			
					¿La cultura de organizacional logra que el colaborador, tenga actitudes de forma correcta para la organización?		X	X			
					¿La cultura de Organizacional está encaminada a un proceso de aprendizaje?		X	X			
					¿Existen espacios donde el colaborador pueda transmitir su formación a otros colaboradores?		X	X			
					¿La organización fomenta el trabajo en equipo?		X	X			
					¿Cómo se fomenta el trabajo en equipo?		X	X			

Formato tomado de (Velásquez, 2017)

OBJETIVO GENERAL:

Mostrar las prácticas organizacionales que propician el desarrollo del aprendizaje organizacional en la empresa Emergía Contact Center.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Especificar las características de las prácticas organizacionales de la empresa Emergía Contact Center.
- Identificar los elementos de gestión que favorecen el aprendizaje organizacional.
- Establecer la estructura de la empresa Emergia Contact Center, que propicia el aprendizaje organizacional.

METODOLOGIA

Como se ha dicho anteriormente, Emergia Contact Center, es una de las empresas de call center más grandes de la Ciudad de Manizales, generando más empleo, no solo a población joven, sino, también a personas de todo tipo de edad, pero esto no es en lo que se centra este proyecto, ya que lo que se quiere mostrar, es la importancia que tiene el aprendizaje en dicha población, que trabaja dentro de la empresa y las formas en las que estas personas a las que llamamos colaboradores, entienden los mensajes que se le brindan y de qué forma lo interiorizan, para mejorar cada vez en el trabajo en el que se desenvuelven, así como las posibilidades de obtener nuevos aprendizajes que los ayudan a crecer también, como personas e individuos de esta sociedad.

Debido a lo anterior es importante visualizar las diversas estrategias que la empresa utiliza para el bienestar de sus colaboradores, logrando identificar que la empresa, aunque utilice esa diversidad de estrategias para que sus trabajadores se sientan cómodos y estables en su lugar de trabajo, la empresa cuenta con una rotación de personal en un porcentaje alto, al igual que el porcentaje de absentismo laboral. Es importante resaltar que, debido a lo anterior, la organización se ha visto en la tarea de modificar la forma en que se realiza la selección de sus posibles colaboradores, intentando escoger personal más idóneo, que posibilite disminuir dichos índices de absentismo y rotación de personal, permitiendo a la empresa generar ganancias en vez de pérdidas. disminuyendo fuertemente los procesos que hagan que su compañía genere pérdidas en vez de ganancias.

Como se indicó en la justificación, este proyecto se realiza con el fin de dar a conocer la importancia que tienen las practicas organizacionales dentro de la empresa Emergia Contact Center, como lo es su compromiso, su comportamiento y su innovación

dentro de ella; si bien es cierto, todas las personas no aprenden igual, hay diversas formas de aprendizaje y las empresas hoy en día solo se basan en una forma de enseñar o compartir información o conocimiento con otras personas de la misma organización, impidiendo así su avance colectivo y su posibilidad de generar innovación no solo a nivel interno si no también externo.

Desde un punto de vista más amplio, se ha observado en el proceso de investigación del presente documento, estudios y fuentes de diversos autores, donde se muestra la importancia del aprendizaje organizacional y el porqué es importante para una empresa u organización, tener este tipo de aprendizaje; se ha visibilizado que el tipo de investigación adecuado a utilizar en el presente proyecto, es cuantitativo, ya que este nos ayuda a mostrar con exactitud, que el aprendizaje organizacional dentro de la empresa Emergia Contact Center, no es aplicado de una forma adecuada al ser una gran empresa, por lo cual, es importante buscar el tipo apropiado de aprendizaje para cada colaborador, entendiendo como se ha indicado anteriormente, que cada uno de ellos tiene formas de aprendizajes distintas, permitiendo así optimizar y mostrar las ideas de cada uno de ellos de una forma clara, posibilitando mayor entendimiento y tranquilidad para el desarrollo de sus labores.

Es preciso decir que, para ampliar la información frente a lo que se ha investigado, se hace necesario la aplicación de unas breves encuestas a los colaboradores, con la finalidad de que se visualice, si los trabajadores se encuentran satisfechos con el método de enseñanza-aprendizaje y cómo es el entendimiento en cada proceso de formación por el cual ellos van pasando, con lo cual, se permite verificar si la información que se brinda es realmente clara, oportuna y concisa, donde también se quiere validar si el colaborador es capaz de abordar las diversas ideas de una forma fácil y rápida.

Este tipo de evaluación, no solo será realizada a los individuos que se encuentran en proceso de formación, si no, también a los colaboradores que ya hacen parte de la empresa y que trabajan en ella, sea por poco tiempo como por ejemplo entre 1 a 6 meses o empleados que llevan mayor tiempo el cual puede superar los 7 años, vinculando así a todo el personal e indagar como ha sido el aprendizaje en el transcurso de su estancia con la empresa, adicionalmente, se debe tener en cuenta las ideas y proyectos que presenten los colaboradores y si estos son tenidos en cuenta, con el fin de fortalecer sus conocimientos en el tiempo que lleva laborando dentro de la organización.

Es claro decir que la empresa se ha tomado en la tarea de evaluar sus colaboradores e identificar el tipo de aprendizaje que cada uno de ellos tienen, de esta manera es más practico brindar una capacitación a sus trabajadores, saber de qué forma se le debe llegar a cada persona, y por esto la empresa decidió elegir tres clases de aprendizajes que son auditivo, kinestésico y visual se debe tener en cuenta que de acuerdo a la encuesta que se realizó se toma el tipo de aprendizaje que es cada colaborador y de allí se le puede brindar también la formación adecuada: a continuación se da una breve explicación de cada uno de los tipos de aprendizaje:

Visual: aprenden mejor usando gráficas, carteles, organigramas, dibujos, mapas, videos, palabras descriptivas.

Las tácticas más factibles para enseñarles son: utilizar instrucciones gráficas, usar gráficos para reforzar su aprendizaje, demostrar el “modelo” o “plan” y lo más importante es que debe tomar nota de todo lo que se explique.

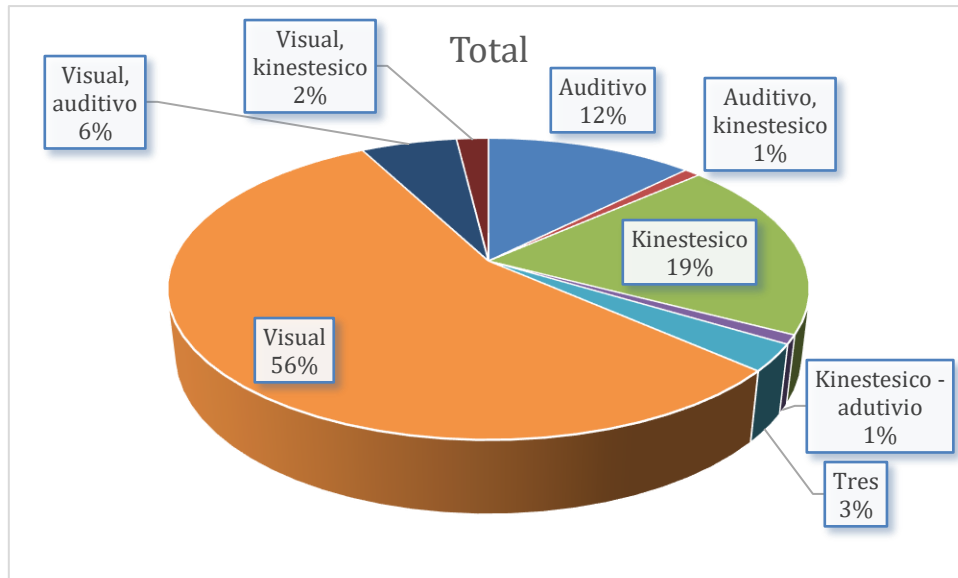
Auditivo: desarrollan mejor su conocimiento usando diálogos, grabaciones, videos, observaciones de diálogos de otros, llamadas reales.

Con este tipo de aprendizaje organizacional se debe dar instrucciones verbales, hacer que lean en voz alta con instrucciones escritas, describirles el “modelo” o “plan”, les gusta preguntar mucho.

Kinestésico: aprenden de manera más fácil realizando diálogos de práctica, juegos, actividades de práctica, dinámicas, demostraciones, rol play.

Al tipo de aprendizaje manual hay que permitirle que practique los temas, adicionalmente hay que hacer que haga demostraciones de lo aprendido.

A continuación, se muestra el resultado de una pequeña encuesta, tomada al personal que se encuentra en proceso formativo para la empresa, esta encuesta nos muestra el tipo aprendizaje de los participantes, de esta manera el formador se ve en la tarea de mostrar su proceso formativo de una manera diferente para cada aprendiz, allí vemos que tipo de aprendizaje dentro de la empresa Emergía Contact Center es más concurrente.



Con la anterior grafica se ha podido evidenciar que la mayor población de la empresa Emergia Contact Center aprende de una manera más fácil visualizando todo tipo de información, el siguiente aprendizaje que representa otra gran parte de la población es de manera kinestésica, esto quiere decir que aprenden más fáciles temas de manera manual, y en el último lugar se puede ver como el aprendizaje de tipo auditivo es un poco menos común en esta empresa.

RESULTADOS ESPERADOS

Se pretende con el presente proyecto, mostrar cómo, el aprendizaje organizacional va evolucionando dentro de la empresa para la cual se está elaborando, en este caso para Emergía Contact Center, en la cual se han realizado diversas encuestas, las cuales han sido aplicadas, mostrando resultados como la falta de información de los colaboradores, frente a los objetivos directos que tiene la empresa y para los cuales se está buscando una unión conjunta entre la organización y todos lo que hacen parte de ella para lograr cumplir las metas y como se ha dicho anteriormente los objetivos propuestos.

Es importante resaltar que las encuestas que se han realizado, han servido para orientar y fundamentar aún más, la propuesta que se está realizando, frente a la importancia que tiene el realizar de forma adecuada un proceso de aprendizaje organizacional, con lo cual, se va a posibilitar unos resultados que favorecerán el desarrollo pleno de la empresa, y se tiene pensado que por medio de diversidad de actividades se pueda lograr compartir el aprendizaje que se requiere mostrar a los colaboradores.

Existen diversas posibilidades en las que la empresa u organización, busque incentivar, formar e implementar, las diferentes estrategias que tiene la compañía Emergía Contact Center de la ciudad de Manizales, ya que, con la implementación de los aprendizajes organizacionales y la unión y trabajo en equipo, se puede tener una fuerza mayor trabajando en pro de una meta u objetivo concreto, lo cual posibilita que la rotación de personal sea menor cada vez y que se evidencien las estrategias que implementa la empresa para su desarrollo integral y organizacional, no solo de su personal, si no, de las estructuras en las que se fundamenta la empresa, comprendiendo que los cambios siempre son

necesarios y que no se debe tener miedo a lo diferente, pues esto también ayuda a potenciar habilidades y destrezas que quizás no habían sido descubiertas.

Los resultados deben estar orientados a que los esfuerzos que realice la organización para estar mejor cada día, logren posicionar altamente a la empresa en el mercado, si bien, es cierto que, Emergía Contact Center, como empresa obtuvo en el año 2018, un premio bronce por mejor administración en recursos humanos, también, se puede continuar mejorando cada vez más en estos temas como el cuidado y la formación de sus colaboradores, lo cual, indica que la empresa le apuesta altamente a brindar calidad en los ambientes laborales y en los conocimientos de sus colaboradores, al igual que se preocupa por ellos y su bienestar de forma integral.

De acuerdo a lo planteado anteriormente; después de realizar una visita a la empresa Emergia y realizar algunas entrevistas a las diferentes áreas de la organización y realizar encuestas a una parte de la población de la empresa, se han podido visualizar varios factores en los cuales se ha trabajado fuertemente, pero por otro lado se ha visto también que hay puntos en los que se debe mejorar, como lo es la rotación de personal, este factor es uno de los más importantes ya que allí nace una de las principales pérdidas para la compañía, desde el momento de la formación del personal, se emplean prácticas en las cuales la empresa quiere empezar a disminuir; teniendo en cuenta que este porcentaje es muy alto, de allí parten varios factores en los cuales la empresa se toma el deber de trabajar y buscar estrategias en las cuales ayudan a disminuir este factor, fortalecer la economía de la empresa y emplear estrategias las cuales ayudan a que el personal crezca.

A continuación, se muestran las encuestas realizadas al personal de la Empresa Emergia, en total se toma una muestra de 30 personas.

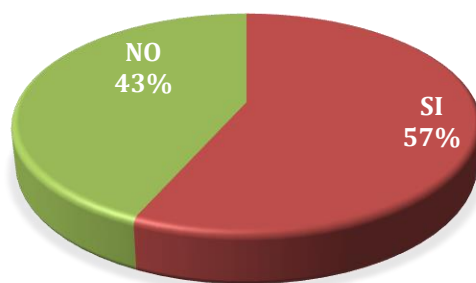
En la primera pregunta el 100% de los encuestados consideran que la organización permite una optima formación a sus empleados para que estos puedan realizar las actividades laborales encomendadas, y de esta manera logran tener mas estrategias para trabajar en pro de la rotación del personal.

**¿LA FORMACIÓN RECIBIDA POR PARTE
DE LA ORGANIZACIÓN PERMITE LA
REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
LABORALES DEL EMPLEADO?**



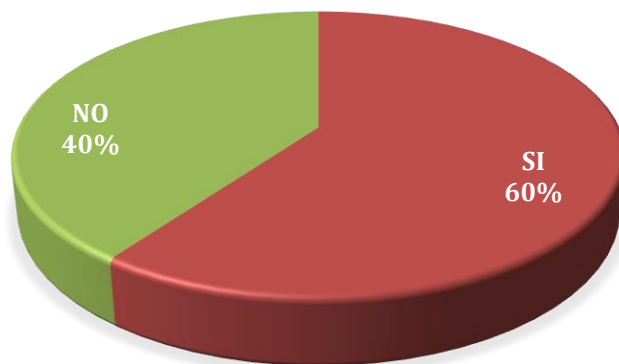
En la pregunta numero dos donde se pregunta si en la empresa se ha dado la oportunidad de aspirar a otro cargo superior al actual, el 57% por ciento de la población se le ha dado la oportunidad de aspirar a un cargo diferente, pero por el contrario el 43% de la población aun no se le da la posibilidad de aspirar a un cargo diferente.

¿HA TENIDO LA OPORTUNIDAD DE ASPIRAR A UN CARGO SUPERIOR AL ACTUAL?



En la tercera pregunta donde se le consulta al trabajador si ha tenido la oportunidad de recibir una remuneración por el desempeño, el 60% de los encuestados indican que, si se les ha dado una remuneración, pero por el contrario el 40% indica que aún no ha tenido la oportunidad de recibir una remuneración por el desempeño obtenido en la empresa.

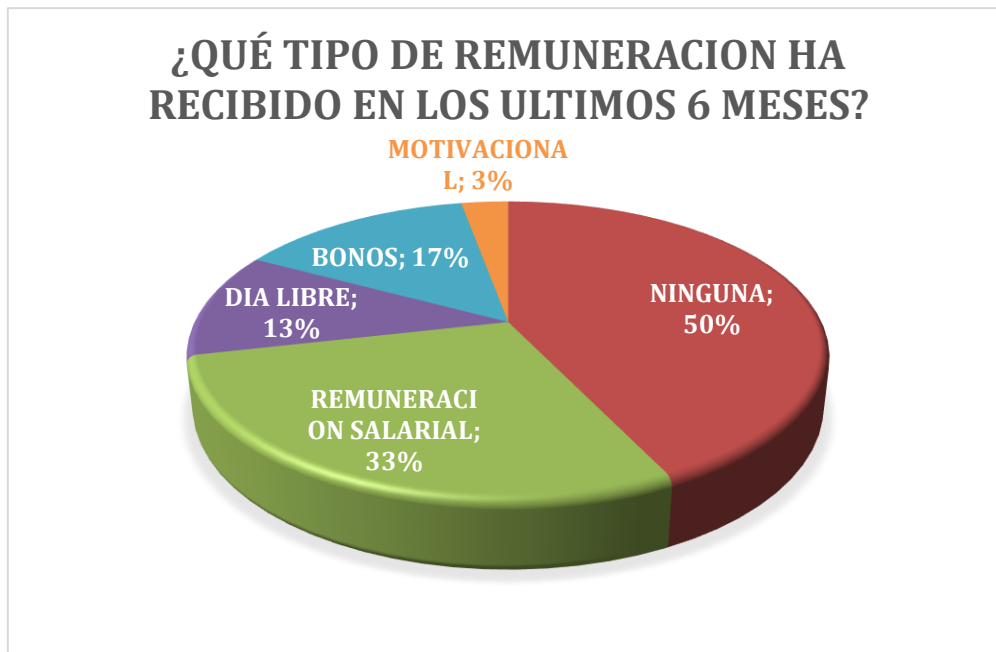
¿HA TENIDO LA OPORTUNIDAD DE RECIBIR UNA REMUNERACION POR SU DESEMPEÑO?



Por otro lado, en la siguiente pregunta se le consulta al colaborador si se siente a gusto en su puesto de trabajo y el 97% de la población da respuesta en que, si se siente a gusto, pero por otro lado hay un 3% que a la fecha se siente inconforme con su lugar de trabajo.

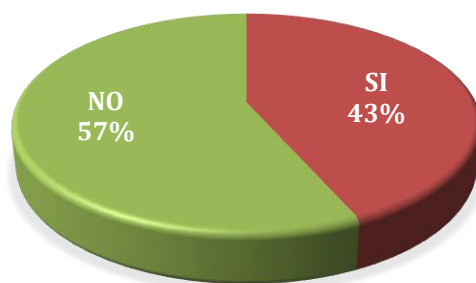


En pregunta numero cinco se le consulta al trabajador los tipos de remuneraciones que ha recibido durante los últimos seis meses, el 50% del personal indica que no ha recibido ninguna remuneración, la siguiente remuneración que han recibido los trabajadores es con remuneración salarial con un 33%, por otro lado la otra forma de incentivar al trabajador es con bonos donde el 17% ha recibido este tipo de incentivo siguiendo con día libre con un 13% y por ultimo con un 3% de la población se le ha dado un tipo de remuneración motivacional; es de aclarar que la empresa trata diariamente para incentivar de alguna manera a la totalidad de su población.

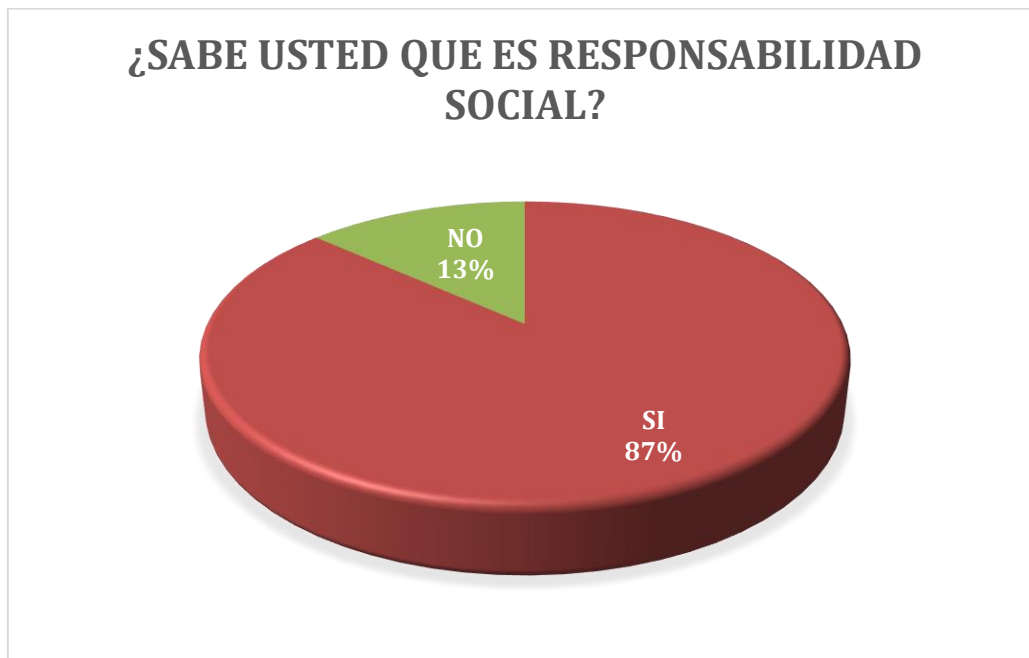


La pregunta seis esta enlazada con la pregunta anterior puesto que se consulta si cree que el incentivo que el trabajador ha recibido es acorde con el desempeño, donde el 57% no sienten que el incentivo recibido se encuentra acorde a su desempeño, pero por otro lado el 43% indica que el incentivo o remuneración recibida es acorde al desempeño obtenido.

**¿CREE USTED QUE EL INCENTIVO QUE
HA RECIBIDO ES ACORDE A SU
DESEMPEÑO?**



En la pregunta numero siete donde se nombra la responsabilidad social y si sabes que es, donde el 87% responde que si y el 13% indica que no.



En la siguiente pregunta se le consulta al trabajador que es para ellos responsabilidad social y cada uno de acuerdo a lo que sabe respondió, en la grafica se puede observar el punto de vista de cada trabajador y el porcentaje acorde a cada respuesta.

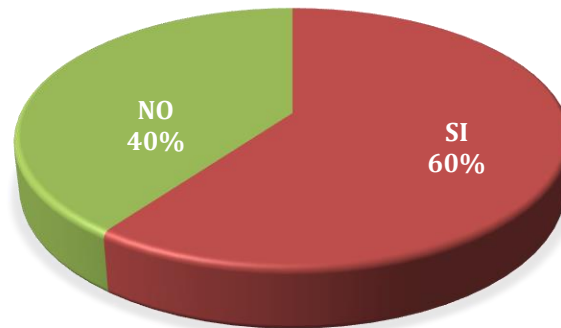


En la pregunta número ocho, como se puede observar en la gráfica, se pregunta si el trabajador se siente a gusto con el tipo de incentivo o remuneración que ha recibido, en donde el 57% de la población no se siente a gusto y el 43% de la población si se siente a gusto.



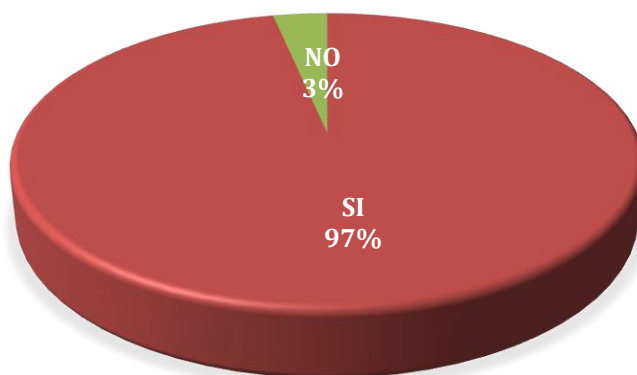
En la pregunta numero nueve se le consulta al trabajador si los equipos de trabajo están acordes para las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo, aquí se habla de los equipos físicos en los cuales se deben apoyar para tener un optimo desempeño con su labor, el 60% indica que sí, pero por otro lado el 40% indica que los equipos no están acordes para desempeñar las funciones.

**¿CONSIDERA QUE LOS EQUIPOS DE TRABAJO
ESTAN ACORDES PARA LAS ACTIVIDADES A
DESEMPEÑAR EN SU PUESTO DE TRABAJO?**



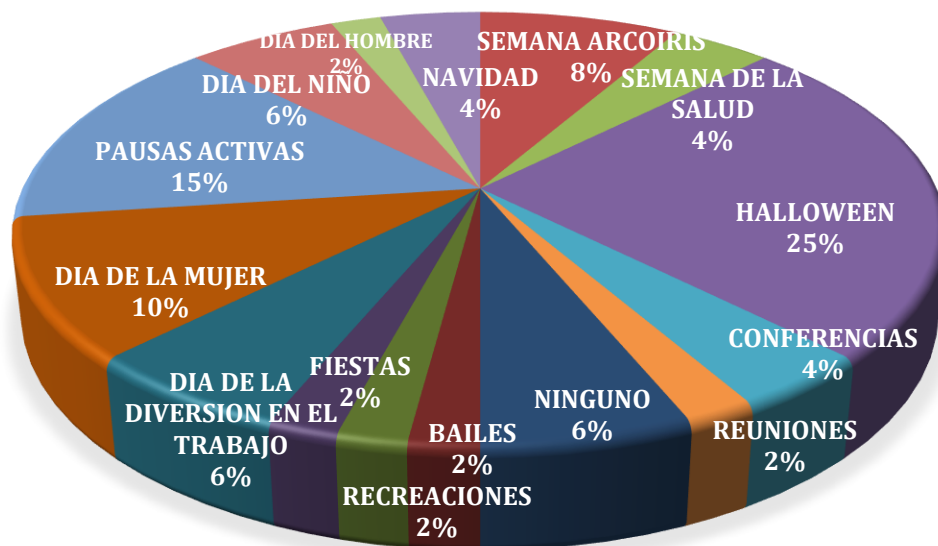
En la siguiente pregunta que se le realiza a los colaboradores en donde ellos pueden dar su opinión sobre si la empresa ha creado actividades en las cuales ellos se sientan parte de la compañía, donde el 97% de la población encuestada indica que sí y solo el 3% de la población indica que no, es decir que es muy poca la población que no se considera incluido dentro de las actividades que realizan.

¿LA EMPRESA HA CREADO ACTIVIDADES EN LAS CUALES USTED SE SIENTA INCLUIDO?



En la última pregunta que se realiza en la encuesta a los trabajadores, como se puede observar en el gráfico, que actividades sobre hábitos, creencias o costumbres ha participado, como se puede evidenciar, la empresa tiene varias actividades en todo el año, donde se le da la oportunidad al trabajador de participar en cada una de ellas, la más notoria, y en la cual han participado más los trabajadores es el día de la celebración del Halloween.

¿EN QUE ACTIVIDADES SOBRE HABITOS, CREENCIAS O COSTUMBRES HA PARTICIPADO?



ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la información recolectada en los instrumentos que se realizaron para esclarecer los objetivos de la investigación donde se pueden ver las practicas organizacionales que propician el desarrollo del aprendizaje organizacional en la empresa Emergia Contact Center.

Se realizaron una serie de entrevistas a los coordinadores y gerentes de las diferentes áreas de la empresa las cuales propician y favorecen el aprendizaje organizacional, esto se da principalmente apoyándose en diferentes estrategias por cada área de esta manera se hace más interesante trabajar en pro de las falencias que se presentan en la organización.

Como se menciona por parte de (Fernandez & Castañeda, 2007) La formación y capacitación tanto técnica como corporativa, son una condición tal para que se produzca el aprendizaje organizacional. Yahya y Goh (2002) plantearon que la formación refuerza la adquisición de conocimiento relevante en relación con la misión de una entidad. En la misma dirección, Ulrich (1998) aseveró que la formación como estrategia de gestión de recursos humanos contribuye a alcanzar la visión organizacional.

En la compañía y como tal a nivel corporativo tenemos varios tipos de formaciones, tenemos las formaciones iniciales que denominamos forit, tenemos formaciones de refuerzo qué son las formaciones que se dan a las personas ya contratadas, esas formaciones de refuerzo se hacen en perfil comercial en temas de calidad, en temas específicos que el cliente nos indique como proceder, tenemos formaciones de nuevos procedimientos que las denominamos forenes y tenemos formaciones para estructura, todos los temas así sean de

refuerzo comercial que se den directamente de estructura es una formación independiente porque no es lo mismo hablar con un asesor que con una persona de calidad de estructura o con un gerente de servicio.

El aprendizaje organizacional requiere transferencia de información. De acuerdo con Cummings (2003) y Szulansky (2000), el aprendizaje organizacional necesita tanto de un proceso de transferencia de información, como de uno de carácter comunicacional. Según este planteamiento, lo que hace que se produzca el aprendizaje organizacional es el proceso interpersonal de compartir conocimiento, y no la simple disponibilidad de información en bases de datos o documentos. (Fernandez & Castañeda, 2007)

Lo que hacemos es integrar en todo el proceso formativo, vinculamos a la operación a gerentes de servicio, team leader, técnicos de calidad y a las diferentes áreas de apoyo para que conozcan la gente, el primer acercamiento que hace primero es de presentación, segundo es dar confianza y dar motivación frente a lo que es la compañía, como trabajamos, como nos gusta trabajar y hacer ejercicios de rol play; entonces el gerente de servicios realiza ejercicios de rol play, el team leader y el técnico de calidad también lo hacen, entonces conocemos cuál es primero la actitud y personalidad de este líder que vamos a tener el plataforma y eso les da tranquilidad a los chicos dentro de la formación genera confianza y un segundo vínculo de referencia porque cuando están en formación inicial sólo tienen un vínculo de referencia que es el formador.

Dentro del programa cuidado el talento nosotros tenemos cinco estrategias asociadas muy lindas y que conjuga como todas las necesidades de nuestros trabajadores y hace que a través de un plan de trabajo nosotros fortalezcamos las habilidades que ellos tienen y las necesidades ese programas se divide en cinco estrategias Emergía saludable, -

Emergía segura que en esas dos nosotros incluimos todo lo que tiene que ver con seguridad y salud en el trabajo y hacemos todos los programas saludables, promoción y prevención las brigadas el copas, todos los exámenes médicos todo lo que tiene que ver con el riesgo psicosocial lo trabajamos a través de Emergia saludable y Emergia segura, tenemos el programa de Emergía disfruta que allí encajamos todo lo que tiene que ver con las pausas activas, las actividades recreativas de la gente, los vídeo gimnasios, todas las celebraciones que nosotros tenemos, la celebración de los cumpleaños de los trabajadores que les hacemos ahí como un mini homenaje a cada trabajador y los cumpleaños de los servicios, todos los reconocimientos, pero ya a las sub áreas es casi personalizado y tenemos todo el tema de la entrega de la dotación, tenemos todo el tema de las alianzas con los proveedores y convenios, también nosotros tenemos convenio con proveedores para que ellos a través de la nómina les descuenten un valor según la necesidad que tenga, en este momento estamos trabajando para que vean que más allá de una deuda es una inversión, por ejemplo en temas saludables le estamos metiendo mucho la ficha para que ellos valoren su vida y trabajen por su bienestar, tenemos el tema de Emergía reconoce a través de nuestros cinco valores corporativos nosotros hacemos un sondeo trimestral a todas las áreas y servicios y a través de esos cinco valores cada jefe escoge a través de una encuesta que nosotros hemos hecho previamente y unas mediciones de productividad quien se puede ser acreedor de ese reconocimiento que lo hacemos en una gala muy bonita, les transmitimos unos vídeos, les ponemos una alfombra roja, les ponemos unas cintas alusivas a cada valor de la empresa; y por último tenemos todo el tema de Emergía responsable, en esta parte trabajamos en conjunto con nuestra fundación valora y allí fortalecemos toda la cultura que nosotros tenemos a través de los niños de la fundación valora, entonces a los niños también los capacitamos en autocuidado alrededor

del año y les hacemos una serie de actividades donde están incluidos los colaboradores para hacer las participaciones y concientizarlos en todo ese tema de responsabilidad social; nosotros también tenemos las campañas de ayuda a un compañero, pues todos sabemos que en este mundo del call se ven muchísimos casos en riesgo psicosocial, madres solteras, maltrato intrafamiliar, entonces a veces no tienen con ni con qué comer, entonces nosotros hacemos una campaña muy bonita para poderlos ayudar; también tenemos todo el tema ambiental, en el cual fortalecemos mucho el tema del reciclaje, hacemos concursos donde se incluye todo el tema del reciclaje y por ejemplo el día de la diversión en el trabajo en octubre, con Halloween, en diciembre con el desfile con los muñecos donde ellos a través de unas actividades muy grandes e incentivos que les damos, fortalecemos la utilización del reciclaje y el cuidado del medio ambiente; y con eso podemos entregar unas donaciones muy grandes a una fundación del hospital infantil para ayudar a los niños con cáncer.

Los dos enfoques, gestión del conocimiento y competencias laborales, convergen en el diseño de procesos y estructuras que le permitan a la organización obtener ventajas competitivas por medio de la gestión de su recurso humano. La implementación de estos esquemas en la organización permitiría el logro de sus objetivos y ventajas sobre sus competidores, pues otros recursos como el uso de las tecnologías o la inversión del capital son fácilmente copiables, en cambio, los equipos de alto desempeño, sus formas de trabajo, comunicación y competencias no son fácilmente copiables. El quehacer de la gestión humana hoy se centra en apoyar el desarrollo de las capacidades de los empleados, con la gestión por competencias y gestión del conocimiento (Saldarriaga, 2008) (Rodriguez D. C., 2012)

Desde gestión, el talento básicamente desde modo Em es trabajar en habilidades blandas es decir que trabajamos con las personas para darles herramientas que les permitan desempeñar una mejor gestión además de eso tenemos la línea que nos permite trabajar con los líderes, es decir, que nos permite potenciar aquellas personas que tienen a su cargo otras personas y que realmente se haga un trabajo que sea más humanizados no necesariamente desde los objetivos que claramente la razón de ser de las empresas sino que realmente logremos los objetivos desde el cuidado de las personas además de eso también tenemos otros programas que nos permiten apalancar herramientas operativas dada las circunstancias de acuerdo a la necesidad.

Por otro lado, se puede decir que las practicas organizacionales se reducen a considerar solo aquellas que median la influencia de otras. Así, los incentivos, el reconocimiento del trabajo o las promociones pueden ser evaluados en términos de si son administrados con equidad y transparencia, o de oportunidades que brinda la organización. Por lo tanto, de acuerdo a los propósitos del presente trabajo, se seleccionaron las prácticas de justicia, apoyo, participación y oportunidades, tomando en cuenta que son fundamentales para la calidad, reflejan las expectativas de los trabajadores de una relación laboral más congruente con sistemas de calidad, y son antecedentes del compromiso organizacional en el modelo de Meyer, Smith y Allen (1993) (Tejada & Arias, 2005).

Nosotros manejamos varios tipos de incentivos tenemos un incentivo nominal que se calcula cada mes en donde nosotros determinamos a través de sus indicadores, si ellos pueden llegar a ganar una comisión en dinero que se le carga a su nómina por el extraordinario desempeño como se los había dicho antes, otro tipo de incentivos son los planes motivacionales y esto lo que permite es acelerar el proceso de las ventas o un

indicador específico en las campañas cuando nos están llegando los resultados, este tipo de planes motivacionales se entregan a través de premios, electrodomésticos, bonos para ser redimidos, regalos, anchetas etcétera.; infinidad de cosas que a los muchachos les llama la atención y en el día ellos pueden ir reclamando en tiempo real sus premios o hacer unas campañas extraordinarias donde ellos dicen, para los mejores vendedores de esta semana entonces se llevan de viaje, se llevan de paseo, se llevan al cine, en fin esa es otra manera. E2

Efectivamente al interior de Emergía tenemos un programa que se llama plan emerge, ese plan emerge tiene como objetivo permitirles a los colaboradores que tengan dentro de sus planes crecer dentro de la compañía. ese plan tiene como objetivo formarles en función de aquellos cargos a los cuales ellos quieren aspirar, me explico entonces, nosotros tenemos una formación que es una parte teórica en función del cargo que quieran desempeñar y una segunda parte que sería una experiencia ya más propiamente dentro de la operación es decir que les permitiría aplicar aquellos conocimientos que desde la teoría han ido adquiriendo. E4

Como lo indica (Tejada & Arias, 2005).se puede decir que las practicas organizacionales se reducen a considerar solo aquellas que median la influencia de otras. Así, los incentivos, el reconocimiento del trabajo o las promociones pueden ser evaluados en términos de si son administrados con equidad y transparencia, o de oportunidades que brinda la organización. Por lo tanto, de acuerdo a los propósitos del presente trabajo, se seleccionaron las prácticas de justicia, apoyo, participación y oportunidades, tomando en cuenta que son fundamentales para la calidad, reflejan las expectativas de los trabajadores

de una relación laboral más congruente con sistemas de calidad, y son antecedentes del compromiso organizacional en el modelo de Meyer, Smith y Allen (1993).

Es importante reconocer al trabajador cuando hace un trabajo excepcional, cuando ponen un factor diferenciador, cuando a pesar de lo que hace todos los días y para lo que le paga una empresa él tiene un desempeño superior o mejor a lo que se está pidiendo, entonces ese reconocimiento estimula a nuestra gente a tener más sentido de pertenencia con la compañía.

Como dice (Stable, 2011) se requiere desarrollar un aprendizaje que permita utilizar los conocimientos, experiencias, los resultados de una investigación y otras fuentes de información en función del aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta que la única forma en la cual una organización puede obtener y conservar la productividad es aprendiendo con mayor rapidez que sus competidores.

Todo esto también se condiciona por la dificultad para obtener un concepto absoluto y universal del conocimiento, ya que en el contexto organizativo ha sido definido y analizado en incontables ocasiones, esto podría ser descrito, simplemente como aquello que los individuos o la organización necesitan para poder operar de forma eficiente y efectiva.

Manejamos dos tipos de aprendizaje en los chicos que está el plan escala y el plan carrera, el plan escala se refiere ya los colaboradores que están dentro de la organización y que a través de un estudio que nosotros hemos hecho interno tenemos que mirar qué parte vamos a fortalecer en su personalidad en su profesión o simplemente dentro del grupo que esté trabajando qué habilidad le vamos a fortalecer entonces eso les permite a ascender mucho más fácil en la compañía o fortalecerse, ya son de pronto a medios

mandos y o mandos medios fortalecer esa parte que nosotros estamos viendo que pronto le hace falta eso lo hacemos a través del plan escala y en el plan carrera son los chicos operarios o los asesores que empiezan desde chiquitos acá con un bachiller entonces nosotros les fomentamos a través de unos convenios que tenemos con universidades, con el Sena y con unos centros de programas intermedios que puedan sacar una carrera intermedia o profesional adelante y adicionalmente los fortalecemos aquí con un tema que se llama em líder dónde les estamos fortaleciendo la comunicación, el trabajo en equipo, la responsabilidad hacia su gente, el liderazgo y eso les ha permitido que trabajen muchísimo más articulados y coordinados.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en este proyecto, muestran que después de haberse aplicados las entrevistas y encuestas, efectivamente se puede encontrar que las prácticas organizacionales que propician el desarrollo del aprendizaje organizacional en la empresa Emergía Contact Center ayudan a fortalecer el clima laboral, trabajan para disminuir las falencias que ayudan a la pérdida de capital de la empresa.

Por tanto, se puede decir que una de los planteamientos de problema donde indica que no todas las personas aprenden de la misma forma, por tanto, las organizaciones deben buscar las diferentes estrategias para que el conocimiento llegue a todos sus colaboradores y estos comprendan la importancia de la información brindada, es cierto y que todas las personas tienen formas distintas de aprender, por tal motivo la empresa busca facilitar el aprendizaje de sus colaboradores.

Por otra parte se comprueba que cuando los colaboradores no tienen la información necesaria y asertiva, no generan aprendizaje, por lo que se visibiliza la importancia de generar en ellos el aprendizaje necesario, que les permita tener un óptimo desempeño dentro de su área de trabajo principalmente, así como en la empresa donde labora, siendo un eje fundamental de la fuerza de trabajo; para esto la empresa ha creado diferentes fuentes de formación que ayudan a fomentar el aprendizaje dentro de la organización, ayudándolos también a crecer dentro de la empresa, fortaleciendo el clima laboral y el trabajo en equipo.

A partir de las entrevistas se logra evidenciar que cuando un líder de equipo conoce su grupo de trabajo, estos responden a sus metas de una manera más eficiente, además de

esto, se les incentiva a los colaboradores para generar mas productividad, se les está motivando a que haga bien su trabajo y también puede tener una retribución por su buena labor.

Cuando no existe la formación adecuada para sus empleados o colaboradores, esto se ve reflejado en la productividad de la organización, por lo cual, se evidencia la importancia de implementar el aprendizaje organizacional, con la finalidad de alcanzar metas y objetivos conjuntos, ya que este hace parte fundamental del capital humano; por tal motivo en las formaciones que se realizan dentro de la organización se evidencia que una vez el personal se encuentra generando productividad a la empresa se distribuyen en diferentes niveles que ayudan a los que se encuentran con menores resultados a afianzar sus conocimientos y de esta manera el que es mejor y tiene mas retribuciones o incentivos por su labor, muestra como es su calidad de trabajo y le enseña al que no esta en su nivel, de esta manera garantizan que el personal se alinee y trabaje motivado y amplíe sus conocimientos en la labor que se encuentra desempeñando.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los estudios realizados por medio de encuestas y entrevistas se puede evidenciar que el aprendizaje organizacional hoy en día es de vital importancia para todas las organizaciones, trabajar con capital humano hace que las empresas se mantengan y sean sólidas en el mercado.

Las organizaciones hoy en día deben apostarle al bienestar laboral, así mismo también, los colaboradores buscan un buen clima laboral, sentirse incluido dentro de la empresa, por tal motivo se ha podido observar dentro de la investigación que este es uno de los factores mas importantes para que las empresas sean propicias del aprendizaje organizacional.

Se ha podido evidenciar también que no existe un estudio profundo en el cual nos muestren que las estructuras organizacionales que propician el aprendizaje organizacional; sin embargo es importante aclarar que todos los estudios encontrados reflejan que el aprendizaje organizacional se debe trabajar en todas las empresas desde las diferentes áreas de las compañías y que son vitales para que las empresas salgan adelante, teniendo en cuenta que el capital humano es todo lo que las empresas deben tener.

Adicional a esto, por todos los estudios realizados al personal de la empresa Emergia Contact Center se puede evidenciar, que la compañía actualmente trabaja en pro de sus colaboradores, buscando siempre el bienestar y el buen clima laboral para ellos, creando líderes que ayudan a que sus equipos puedan ser cada día mejores y afianzando las falencias que se puedan encontrar en el transcurso de los días. Por otro lado podemos ver también la serie de actividades que tiene la organización y estas no solo van ligadas al área

operativa sino que también consideran que el área administrativa forma parte importante de ella, por esto buscan incentivarlos, motivarlos con diferentes eventos en los cuales se les brinda la oportunidad de participar, además por parte de la responsabilidad social empresarial, cuentan también con actividades que ayudan al colaborador a ser consciente no solo de ayudar al otro sino también a cuidar el medio ambiente por medio del reciclaje y de actividades que ayudan a fortalecer el cuidado del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 44. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 7. Obtenido de <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2094/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=9185d2d6-7c9d-49a8-8d6f-8b7854b08d0c%40sessionmgr102>
- Castañeda, D. I. (2015). *ESTADO DEL ARTE EN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, A PARTIR DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN FACULTADES DE PSICOLOGÍA, INGENIERÍA INDUSTRIAL Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN BOGOTÁ, ENTRE LOS AÑOS 1992 Y 2002*. Bogotá: Copyright. Obtenido de https://editorial.ucatolica.edu.co/ojsucatolica/revistas_ucatolica/index.php/acta-colombiana-psicologia/article/view/477/474
- Contreras, F. D., Galvez, E. J., & Gonzalez, C. H. (2012 de diciembre de 2012). *Impacto de la orientacion al aprendizaje de la innovacion de las mipymes Colombianas*. Obtenido de Impacto de la orientacion al aprendizaje de la innovacion de las mipymes Colombianas: <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2081/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=30&sid=31ce49a9-6d5a-42e5-8176-efadaece37d3%40sdc-v-sessmgr03>
- Del Rio, C. J., & Santiesteban, R. D. (18 de marzo de 2011). PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO CATALIZADOR DE ESCENARIOS COMPETITIVOS. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1094>
- Emergia. (2015). *Emergia*. Obtenido de <https://www.emergiacc.com/es/sobre-nosotros/diferenciadores/capital-humano.html>
- Fernandez, M. R., & Castañeda, D. I. (2007). VALIDACIÓN DE UNA ESCALA DE NIVELES Y CONDICIONES DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. *Redalyc.org*, 3. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/647/64760204.pdf>
- Figuroa, L. A. (2002). *El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización*. Obtenido de El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización: <https://lenguasmodernas.uchile.cl/index.php/RDP/article/view/17281>
- Gabriunas, I. P. (26 de junio de 2012). *Capital humano, redes externas e innovacion en la industria Colombiana*. Obtenido de Capital humano, redes externas e innovacion en la industria Colombiana: <https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2081/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=21&sid=31ce49a9-6d5a-42e5-8176-efadaece37d3%40sdc-v-sessmgr03>

- Garzon, C. A., & Fisher, A. I. (junio de 2008). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*.
Obtenido de Modelo teórico de aprendizaje organizacional:
http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762008000100008&script=sci_arttext&tIng=en
- Gomez, o. M., & Gomez, R. J. (2018). Las incapacidades y estilos de aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 12. Obtenido de
<https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2094/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=8&sid=9185d2d6-7c9d-49a8-8d6f-8b7854b08d0c%40sessionmgr102>
- Hernandez, G. C., Valencia, J. C., & Giraldo, C. M. (2012). Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 16. Obtenido de
https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1890
- Israel, N. P. (2004). La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica. *Scielo*, 47. Obtenido de
<http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v12n3/aci04304.pdf>
- Lopez, R. M., Perusquía, V. J., Valladares, I. O., Villaón, C. R., & Ramírez, T. M. (2015). La responsabilidad social empresarial, compromiso con la comunidad y el cuidado del medio ambiente. *Revista U Externado*. Obtenido de
<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4686/5653>
- Marcos, R. L. (27 de 02 de 2012). *eoi.es*. Obtenido de eoi.es:
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Martinez, A. E. (27 de octubre de 2006). LA SIGNIFICACIÓN EN LA CULTURA: CONCEPTO BASE. Obtenido de LA SIGNIFICACIÓN EN LA CULTURA: CONCEPTO BASE:
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/up/v6n1/v6n1a15.pdf>
- Martinez, N. C. (2014). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus. *Intangible Capital*, 6. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/549/54920302.pdf>
- Perez, Z. J. (2011). *Barreras para el aprendizaje*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. Obtenido de
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/3540/2265>
- Rodriguez, D. C. (2012). PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN PEQUEÑAS EMPRESAS. *Apuntes del CENES*, 34. Obtenido de file:///C:/Users/Natalia/Downloads/Dialnet-PracticasDeGestionHumanaEnPequeñasEmpresas-4238988.pdf
- Rodriguez, P. Y., & Coutín, D. A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Scielo*. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352005000600004&script=sci_arttext&tIng=pt
- Salazar, A. L., Hidalgo, J. F., & Rios, M. M. (2016). La responsabilidad social empresarial desde la percepción del capital. *Revista de Contabilidad*, 12. Obtenido de

<https://biblioproxy.umanizales.edu.co:2081/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=40&sid=31ce49a9-6d5a-42e5-8176-efadaece37d3%40sdc-v-sessmgr03>

- Sparrow, P. R. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 6 - 7 . Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274002.pdf>
- Sparrow, P. R. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales. *Revista de Psicología del trabajo y de las organizaciones*, 4 - 5. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/2313/231318274002/>
- Stable, Y. R. (2011). Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. *Revista Cubana Informacion en Ciencias de la Salud*. Obtenido de <http://www.acimed.sld.cu/index.php/acimed/article/view/130/155>
- Tejada, T. J., & Arias, G. F. (2005). PRACTICAS ORGANIZACIONES Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES HACIA LA ORGANIZACION. *ENSEÑANZA E INVESTIGACION EN PSICOLOGIA*, 16. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29210206.pdf>
- Velásquez, M. L. (2017). *Aprendizaje Organizacional como una Capacidad Organizacional en el Sector Industrial Manizaleño*. Manizales.

ANEXOS

FORMATO DE LA ENCUESTAS

**PLAN DE TRABAJO Y DESARROLLO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA
EMPRESA EMERGIA (ENCUESTA)**

FECHA DE REALIZACION



OBJETIVOS:

- Especificar las características de las prácticas organizacionales de la empresa Emergía Contact Center.
- Identificar los elementos de gestión que favorecen el aprendizaje organizacional.
- Establecer la estructura de la empresa Emergía Contact Center, que propicia el aprendizaje organizacional.

¿La formación recibida por parte de la organización permite la realización de las actividades laborales del empleado?

SI _____ NO _____

¿Ha tenido la oportunidad de aspirar a un cargo superior al actual?

SI _____ NO _____

¿Ha tenido la oportunidad de recibir una remuneracion por su desempeño?

SI _____ NO _____

¿Se siente a gusto en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

¿Qué tipo de remuneracion ha recibido en los últimos 6 meses?

¿Cree usted que el incentivo que ha recibido es acorde a su desempeño?

SI _____ NO _____

¿Sabe usted que es responsabilidad social?

SI _____ NO _____

¿Se siente a gusto con el tipo de incentivo o remuneracion que ha recibido?

SI _____ NO _____

¿Considera que los equipos de trabajo estan acordes para las actividades a desempeñar en su puesto de trabajo?

SI _____ NO _____

¿La empresa ha creado actividades en las cuales usted se sienta incluido?

SI _____ NO _____

¿En que actividades sobre habitos, creencias o costumbres ha participado?
