

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	08-07-2021	B
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		i(72)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	Andrea Ximena Casadiego Gómez		
FACULTAD	Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas		
PLAN DE ESTUDIOS	Maestría en Administración		
DIRECTOR	Genny Torcoroma Navarro Claro		
TÍTULO DE LA TESIS	Aprendizaje Organizacional por los Comités de Educación de las Cooperativas de Transporte en el Municipio de Ocaña		
TITULO EN INGLES	Organizational Learning by the Education Committees of the Transport Cooperatives in the Municipality of Ocaña		
RESUMEN (70 palabras)			
<p>El aprendizaje organizacional, es considerado uno de los elementos más importantes a nivel organizacional, pues por medio de este las instituciones realizan transformaciones y fomentan procesos innovadores. El estudio se centra en analizar los tipos y estilos de aprendizajes bajo una metodología cuantitativa, por medio de la cual, se determina qué los aprendizajes predominantes son el correctivo y adaptivo, que prevalece el aprendizaje de liderazgo competitivo y de mejoramiento continuo.</p>			
RESUMEN EN INGLES			
<p>Organizational learning is considered one of the most important elements at the organizational level, since through this the institutions carry out transformations and promote innovative processes. ANDThe study focuses on analyzing the types and styles of learning under a quantitative methodology, by means of which it is determined that the predominant learning is corrective and adaptive, that competitive leadership learning and continuous improvement prevail.</p>			
PALABRAS CLAVES	Aprendizaje organizacional, Capital intelectual, Cooperativa, Comités de educación.		
PALABRAS CLAVES EN INGLES	Organizational learning, Intellectual capital, Cooperative, Education committees.		
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 72	PLANOS:	ILUSTRACIONES: 12	CD-ROM: 1



**Aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte
en el municipio de Ocaña**

Andrea Ximena Casadiego Gómez

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, Universidad Francisco de Paula

Santander Ocaña

Maestría en Administración

Mg. Genny Torcoroma Navarro Claro

11 Octubre del 2021

Índice

Introducción	8
Capítulo 1. Aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte en el municipio de Ocaña	10
1.1 Planteamiento del problema.....	10
1.2 Formulación del problema	11
1.3 Objetivos.....	12
1.3.1 Objetivo general.....	12
1.3.2 Objetivos específicos.	12
1.4 Justificación	13
1.5 Delimitaciones	14
1.5.1 Delimitación operativa.....	14
1.5.2 Delimitación conceptual.	14
1.5.3 Delimitación geográfica.....	15
1.5.4 Delimitación temporal.	15
Capítulo 2. Marco referencial.....	16
2.1 Marco histórico	16
2.1.1 Antecedentes del aprendizaje organizacional a nivel internacional.	16
2.1.2 Antecedentes del aprendizaje organizacional a nivel nacional.....	18

	3
2.1.3 Antecedentes a nivel local del aprendizaje organizacional.....	20
2.2 Marco conceptual.....	20
2.3 Marco teórico.....	23
2.3.1 Teoría de la creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi.....	23
2.3.2 Modelo teórico de aprendizaje organizacional de Garzón y Fischer.....	26
2.3.3 Tipos y estilos de aprendizaje organizacional.....	27
2.3.4 Modelo de integración de tecnología de Kerschberg.....	29
2.4 Marco legal.....	30
Capítulo 3. Diseño metodológico.....	34
3.1 Tipo de investigación.....	34
3.2 Población.....	34
3.3 Muestra.....	34
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	35
3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de la información.....	35
Capítulo 4. Presentación de Resultados.....	36
4.1 Diagnóstico de las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje organizacional de los comités de educación de acuerdo a los protocolos de formación.....	37
4.2 Identificación de los tipos y las características de aprendizajes organizacionales en los comités de educación de las cooperativas de transporte.....	45

4.3 Evaluación de los estilo de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte en Ocaña	51
4.4 Proposición estrategias para promover el aprendizaje organizacional a las cooperativas de transporte de Ocaña.....	54
Capítulo 5. Conclusiones	59
Capítulo 6. Recomendaciones	61
Referencias.....	63

Lista de tablas

Tabla 1 Vertientes que originan el aprendizaje organizacional	16
Tabla 2 Dos tipos de conocimiento.....	24
Tabla 3 Procesos de la capa de gestión del conocimiento	30
Tabla 4 Tipos de aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.....	45
Tabla 5 Enfoques del aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña	48
Tabla 6 Estilos de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.....	52
Tabla 7 Plan de acción propuesto a los comités de educación de las cooperativas de Ocaña	56

Lista de figuras

Figura 1 Esquema "espiral de la creación del conocimiento"	25
Figura 2 Esquema modelo de aprendizaje organizacional.....	27
Figura 3 Tipos de aprendizaje organizacional	28
Figura 4 Estilos de aprendizaje organizacional	29
Figura 5 Uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.....	38
Figura 6 Procesos de formación y articulación por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.....	39
Figura 7 Generación de espacios de interlocución para el fomento del aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña.....	41
Figura 8 Análisis y evaluación de procesos y actividades por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña	42
Figura 9 Presencia de planes de capacitación en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.....	44
Figura 10 Tipos de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.....	46
Figura 11 Enfoque del aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña	49
Figura 12 Estilos de aprendizaje organizacional presente en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña	53

Lista de apéndices

Apéndice A. Modelo encuesta	69
-----------------------------------	----

Introducción

En un mercado tan cambiante como el actual, en el que los retos para la supervivencia de las empresas se hacen cada vez más existentes, requiere también de nuevas competencias de los colaboradores, por lo que el contar con una buena base de gestión del conocimiento es imprescindible para alcanzar crecimiento y progreso empresarial, convirtiéndose de esta manera el aprendizaje organizacional en uno de los elementos más importantes para el éxito.

De manera que, el aprendizaje organizacional es el puente para que las instituciones realicen transformaciones, iniciando con una configuración estructural y cultural para fomentar procesos innovadores que fortalezcan el desarrollo de las actividades, de allí, que la presente investigación se centre en determinar la gestión del aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña Norte de Santander, para ello, se realiza una revisión de literatura con el fin de profundizar en las diferentes teorías y conceptos relacionados con el aprendizaje.

La metodología empleada para el desarrollo de la investigación, tiene un enfoque cuantitativo exploratorio de tipo descriptivo, el cual permite identificar la tipología y características de los comités de educación de las cuatro (4) cooperativas de transporte de Ocaña, donde por medio de la técnica de la encuesta, dirigida a los doce (12) directivos que hacen parte de los comités se prescriben las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje en estos de acuerdo a los protocolos de formación, al igual que los tipos y las características de aprendizaje

organizacional, posteriormente se evalúan dichos estilos, y finalmente, se proponen estrategias para promover el aprendizaje organizacional en dichas cooperativas.

Capítulo 1. Aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte en el municipio de Ocaña

1.1 Planteamiento del problema

Actualmente, el aprendizaje y el conocimiento organizacional son factores esenciales en la administración moderna y en la gestión de nuevos conocimientos, predilectos desde la teoría de la contingencia, de ahí, se induce que el aprendizaje organizacional es la base de una buena gestión del conocimiento, incluso, autores como Zietsma, Winn, Branzei y Vertinsky (2002) y, Castañeda y Pérez (2005), consideran que es un proceso en el que se contrae y transfiere conocimiento mediante tres niveles: Individual, grupal y organizacional, ante lo cual es necesario tres (3) condiciones imprescindibles para su desarrollo: Una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación (tanto técnica como institucional) y la transmisión de información que se convierta en conocimiento (Citado en Castañeda y Fernández, 2007).

En consecuencia, surge el enfoque investigativo exploratorio de evaluar y analizar el desarrollo actual del aprendizaje organizacional en el sector cooperativo de transporte, desde la perspectiva y desde las directrices establecidas por el comité de educación como órgano permanente, formal, auxiliar o de apoyo; orientado a la coordinación, la dirección, el seguimiento y la evaluación de los procesos educativos, de formación y capacitación en las organizaciones solidarias (Superintendencia de la Economía Solidaria [Supersolidaria], 2020), con lo mencionado y entendiendo la carencia de métodos científicos, sistematizados y dogmatizados que respondan sobre la temática en estudio, es necesario explorar y revelar cuáles

compromisos se establecen para fomentar el desarrollo y la correcta comunicación y educación sobre cultura solidaria existente en ellos, así mismo, sustentar con argumentos deductivos

¿Cuáles son los aspectos que prevalecen del aprendizaje organizacional en el sector cooperativo del transporte?

Finalmente, las entidades solidarias establecen objetivos encaminados a la formación del capital intelectual y a la apropiación de los fines y valores solidarios, por ende, sin el reconocimiento de las características del aprendizaje organizacional, el componente técnico-solidario será ambiguo y con vacíos en la construcción de acciones y de mejoras para la gestión de escenarios organizacionales inteligentes, flexibles y comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) y a las necesidades del territorio.

1.2 Formulación del problema

Partiendo del diseño de la problemática, persiste la necesidad de dar una respuesta explícita a cuestiones tan relevantes como: ¿El aprendizaje en la organización se asocia con los pilares fundamentales del cooperativismo? ¿Son correctos los procesos de la gestión formativa? ¿Qué tipo y estilos de aprendizajes existe en el sector cooperativo de transporte?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general.

Determinar la gestión del aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

1.3.2 Objetivos específicos.

Diagnosticar las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje organizacional de los comités de educación de acuerdo a los protocolos de formación.

Identificar los tipos y las características de aprendizajes organizacionales en los comités de educación de las cooperativas de transporte.

Evaluar el estilo de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte en Ocaña.

Proponer estrategias para promover el aprendizaje organizacional a las cooperativas de transporte de Ocaña.

1.4 Justificación

El reto de las organizaciones solidarias en el mundo es focalizar los objetivos en el buen gobierno y en el desarrollo de economías colaborativas preocupadas por la sociedad y el medio ambiente, para ello, la estructura administrativa requiere de visión y de protocolos formativos actuales y acordes a las necesidades de los usuarios, asociados, colaboradores y directivos, es decir, ampliar el panorama académico del conocimiento individual al conocimiento colectivo u organizacional, es así como, Torrents (2004) citado en (Castaño, 2009), explica que el aprendizaje organizacional se enfatiza principalmente en los procesos por los cuales el conocimiento cambia o fluye, pero a su vez, tiene un enfoque más dinámico en los grupos de la organización, desarrollando competencias y modificaciones en los comportamientos de su grupo de interés para enfrentar los cambios que generan nuevos conocimientos.

En ese orden de ideas, el aprendizaje, según Argyris (1999) ocurrirán en dos condiciones: en primer lugar, cuando una organización logra y cumple la planeación propuesta y, en segundo lugar, cuando se identifica y se corrige un desajuste entre las intenciones y los resultados (citado en Castaño, 2009), una labor exitosa que dependerá de la transferencia del conocimiento y de las tácticas comunicacionales, por lo anterior, se requiere evaluar y conocer a profundidad las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje organizacional desde las prácticas formativas implementadas por los comités de educación del sector cooperativo, identificando tipos, características y estilos desde el marco institucional solidario y desde el ciclo del conocimiento tácito y explícito.

En síntesis y con el enfoque cuantitativo se logrará la valoración de los ejes transversales del aprendizaje organizacional, para proponer estrategias al sector cooperativo de transporte, analizando los elementos contextuales, la cultura y el ambiente empresarial, las habilidades y competencias del comité de educación y la ejecución formativa, lo anterior con el propósito de programar lineamientos integrales que sustenten la competitividad de la entidad en razón de su crecimiento.

1.5 Delimitaciones

1.5.1 Delimitación operativa.

Durante el desarrollo de la investigación, no se presentó ningún inconveniente al momento de recolectar la información a los miembros activos al comité de educación de las cooperativas de transporte público, por lo que no fue necesario aplicar instrumentos a la junta directiva o gerente de la entidad.

1.5.2 Delimitación conceptual.

En la investigación se abordaron conceptos e información de primer nivel relacionados con: aprendizaje, gestión del conocimiento, educación y comunicación, y de segundo nivel, se relacionarán términos sobre el sector cooperativo, capital intelectual, economía colaborativa, competencias y habilidades.

1.5.3 Delimitación geográfica.

La investigación se realizó al sector cooperativo de Ocaña, con la actividad económica de transporte.

1.5.4 Delimitación temporal.

El estudio se desarrolló en un lapso de ocho semanas luego de aprobado la segunda fase “anteproyecto”, tomando en cuenta las políticas institucionales de la Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco histórico

2.1.1 Antecedentes del aprendizaje organizacional a nivel internacional.

Trazar una fecha específica que determine el inicio del aprendizaje organizacional resulta complejo, dado que este concepto emerge a partir de diversos estudios orientados a conocer la conducta de las organizaciones, sin embargo, se aduce que es posible ubicarlo desde tres vertientes:

Tabla 1

Vertientes que originan el aprendizaje organizacional

Vertientes	Autores	Año
Teoría clásica y teoría científica de la administración	Fayol y Taylor	(1841-1925)
Estudios de la burocracia	Weber	(1864-1920)
Enfoque sociológico	Bourdieu, Habermas, Parsons, entre otros.	(1930)

Nota. La tabla agrupa información respecto a las vertientes de las que desprende el concepto de aprendizaje organizacional. Fuente: elaboración propia con base a información emitida por (Moguel, 2003).

Ahora, todos estos estudios llevan a un mismo objetivo y es la obtención de nuevos conocimientos que posibiliten a las organizaciones generar un sistema de aprendizaje basado en el mejoramiento continuo, por medio de perspectivas positivistas, racionalistas y empiristas que

conciban un enfoque reflexivo del desempeño organizativo. Surgiendo así, la conformación de un nuevo campo de estudios “el aprendizaje organizacional” (Moguel, 2003).

En las organizaciones, uno de los mayores retos es la conversión de un entorno cambiante, retador y multidisciplinario en el que todos fluyan, se reinventen y crezcan, de allí, la importancia de la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. En efecto, Ahumada en el año 2002, postula el estudio del aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización, con el fin de comprender con mayor claridad el cambio y los límites que esta afronta, desarrollando y discutiendo la idea que la habilidad de aprendizaje rápido, será la única fuente de ventaja competitiva para enfrentar y perdurar en el tiempo; a su vez, señala que el aprendizaje organizacional no es solo sumar una nueva distinción, consiste necesariamente en desechar o desprenderse de otros aprendizajes siendo consciente de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar dicha lógica (Ahumada, 2002). Por lo que el reto de las organizaciones será identificar las fallas y deficiencias que se estén presentando para así dar lugar a la innovación, construyendo una estructura mejor y más competitiva con su entorno.

Por otra parte, Alcover y Gil, analizan el aprendizaje grupal o colectivo, abordando inicialmente su definición y tipos, entre los que se distingue el aprendizaje cooperativo, el colaborativo y el transformativo, abordando las condiciones necesarias para llevar a cabo el aprendizaje grupal, los procesos implicados y los resultados. En lo suscrito del estudio, se estima y proyecta la importancia del Aprendizaje Organizacional (AO) ya que el aprendizaje como competencia y el conocimiento como recurso son factores clave no solo para competir

económicamente, sino como medios que faciliten la participación de las personas en distintos ámbitos y contextos. Además, la importancia de la conformación de un modelo de aprendizaje que integre los tipos, las condiciones, los procesos y los resultados del aprendizaje en equipo para así constituir una parte significativa de la gestión del conocimiento (Alcover y Gil, 2002). Entonces, la integración de estos elementos serán la base de la adquisición de un medio viable y óptimo hacia un aprendizaje firme que facilitará el gran reto de las organizaciones en pro del trabajo colectivo y el conocimiento, que, como se ha mencionado anteriormente, es trascendental.

2.1.2 Antecedentes del aprendizaje organizacional a nivel nacional.

En Barranquilla, Colombia, se realizó un estudio sobre las barreras para el aprendizaje organizacional, el cual intenta motivar a las organizaciones en la formulación de estrategias para adherir conocimientos, mismos que sirven de vía para la construcción de ventajas competitivas. Pérez y Cortés (2007) descubrieron que el desconocimiento, y por tanto la inaplicabilidad, en las formulaciones estratégicas y estructurales impide potencializar el capital humano que conforman a las entidades, siendo este clave para su éxito. Además, se establece su relación con los procesos organizacionales, es decir, toda organización debe ser consciente que fomentar una cultura de aprendizaje en sus procesos es la estrategia para potencializar sus recursos.

El aprendizaje organizacional, hoy día, se considera como catalizador de escenarios competitivos, donde se declara que éste, está asociado tanto al cambio del comportamiento organizacional como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte. Cortina y Santisteban (2011) sostienen que, para crear y mantener una ventaja competitiva en un entorno

turbulento, la clave está en transformar la información en conocimiento, el cual será más valioso en cuanto a la gestión de éste y el propio proceso de aprendizaje organizativo. De manera análoga, se aprovecharía la información que ofrecen los clientes, la competencia y las tendencias, como también lo es la observación del entorno, las necesidades e inclinaciones, de hecho, conllevaría a la actualización e incubación de respuestas, por lo que el desafío es construir comunidades de práctica, capaces de constatar un continuo aprendizaje, desaprehensión y retroalimentación que eleven los niveles de competitividad.

Desde una perspectiva holística, expuesta en la investigación sobre la Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional, realizada en Bucaramanga, Colombia, se expone que el conocimiento se crea a partir del aprendizaje, siendo un elemento facilitador en la promoción de una organización inteligente, destinada a desarrollar las condiciones necesarias para viabilizar no solo su generación, sino la cimentación de una cultura que desarrolle las competencias individuales y colectivas para identificar, tanto el conocimiento acumulado como el potencialmente relevante, en la consecución de la tan anhelada ventaja competitiva que requiere la sociedad actual (Angulo, 2017). Se concluye que el AO sugiere la capacidad de ser sostenibles, reinventarse y ser la clase de organización que la sociedad exige, pues es a partir de ésta que se potencializa e incluso se forma el capital humano el cual es el generador del conocimiento.

La relación entre el aprendizaje organizacional y el desempeño, desarrollado por el supuesto teórico de que el AO es una capacidad dinámica explicadas desde la teoría de recursos y capacidades, cuyos resultados arrojaron que la capacidad del aprendizaje influye en tres

componentes: la orientación al aprendizaje, el conocimiento compartido y la retención y recuperación del conocimiento (Cardona y Calderon 2006). Sosteniendo que las organizaciones deben tener una intención en una relación dinámica con el aprendizaje que permita definir qué conocimientos se tienen, además de cuáles y cómo se necesitan adquirir para sus objetivos organizacionales, donde su almacenamiento y gestión será un determinante.

2.1.3 Antecedentes a nivel local del aprendizaje organizacional.

En el municipio de Ocaña, Norte de Santander, no se tiene registro de investigaciones o estudios en base al aprendizaje organizacional. Si bien se encuentran sobre la cultura y el clima organizacional, éstos no son antecedentes de relación directa con la investigación, sin embargo, se resalta una vez más la importancia del presente estudio, dado que servirá como referencia para nuevos proyectos que aborden el tema investigativo.

2.2 Marco conceptual

Para la elaboración de la investigación se requerirá de la adquisición conceptual de ***conocimiento***, el cual es una función de una postura, perspectiva o intención particular, es acción (Nonaka y Takeuchi, 1999); sin embargo, necesita de la ***información***, ya que permite interpretar eventos u objetos desde un punto de vista distinto, haciendo visibles ciertos significados que antes eran invisibles o descubriendo conexiones inesperadas (Nonaka y Takeuchi, 1999). De allí, la relevancia de lograr un control de la ***gestión de la información***, definida como el conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida, recibida o retenida por cualquier organización en el

desarrollo de las actividades organizacionales (Bustelo y Amarilla, 2001). No obstante, se necesita de un conducto que regule y genere un conocimiento grupal y potencialice esa información organizada, lo que lleva a la **gestión del conocimiento**, comprendido como todo el conjunto de actividades realizadas con el fin de utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que en ella trabajan, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos (Bustelo y Amarilla, 2001).

La correcta gestión, a través del tiempo, de éstos insumos dará como resultado un aprendizaje, que como indica el (Real Academia Española [RAE], 2006) es la adquisición por la práctica de una conducta duradera, mismo que en entorno social y organizacional se transforma en un **aprendizaje organizacional**, catalogado como la capacidad que tienen las organizaciones de generar nuevo conocimiento a partir de la creación, organización y procesamiento de la información, con lo cual se configura una cultura generadora de nuevas capacidades, productos y servicios orientados a la mejora de los procesos (Angulo, 2017). Siendo la **educación** un pilar fundamental para esta adquisición, ya que consiste en preparación y formación para inquirir y buscar con sabiduría e inteligencia, aumentar el saber, dar sagacidad al pensamiento, aprender de la experiencia, aprender de otros (León, 2007).

No obstante, es responsabilidad de la entidad promover una **cultura organizacional**, definida por Rousseau como conjuntos de cogniciones compartidas por los miembros de una determinada unidad social, las cuales se adquieren a través del aprendizaje social y de procesos de socialización que exponen a los individuos a diversos elementos culturales, como actividades e interacciones, informaciones comunicadas y artefactos materiales, que conforman la

experiencia social al tiempo que dotan a sus miembros de valores compartidos, marcos de comprensión comunes y sistemas de creencias y de expectativas; cuya correcta promoción unirá todo el proceso del aprendizaje organizacional, ejerciendo de potencializador y generador de innovación en todo proceso, creando y manteniendo ventajas competitivas (Jaime y Araujo, 2007), donde una de sus mejores herramientas es la **comunicación**, acción generada por los seres humanos que tienen la voluntad de entenderse, por lo que establecen un acuerdo de principio en cual se reconocen recíprocamente como seres humanos valiosos, desarrollan un intercambio recíproco de mensajes que los lleva a crear un nuevo conocimiento y una verdad conjunta, así como un vínculo que los compromete recíprocamente, teniendo mutua conciencia de todo ello (Cisneros, 2002).

En el sector cooperativo, el **capital intelectual**, comprendida como la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse (Sánchez, Melián y Hormiga, 2007), es una de las razones por las cuales existe esa vinculación, pues en conjunto de las competencias, definidas por (Gardner citado en Gutiérrez, 2010) como la capacidad o disposición que posee una persona para dar solución a problemas reales y para producir nuevo conocimiento; y **habilidades**, siendo la gracia y destreza en ejecutar algo (Real Academia Española [RAE], 2020) de cada uno de sus miembros se crea una **economía colaborativa**, definida como un ecosistema socio-económico construido alrededor de compartir recursos humanos, físicos e intelectuales, lo que incluye la creación, producción, distribución, comercio y consumo compartido de bienes y servicios por diferentes personas y organizaciones, e incluso a través de la tecnología (Díaz, Marcuello y Monreal, 2016), que resulta la creación de una organización que tiene muchas cosas a su favor, y, de por sí, tendrían

gran potencialidad, además de la promulgación de éstos escenarios de unión y cooperación en las actividades sociales y económicas.

2.3 Marco teórico

2.3.1 Teoría de la creación del conocimiento Nonaka y Takeuchi.

Este modelo hace énfasis en que crear conocimiento no consiste en tener información, sino en el procesar, interiorizarla y transformarla en ideas que se comparta dando espacio a la retroalimentación, donde todos puedan participar.

Para Nonaka y Takeuchi (1999) la gestión de conocimiento abarca los siguientes procesos: creación o captación, estructuración, transformación y transferencia de conocimiento, hasta su almacenamiento e incorporación en todos los procesos de la organización. Por consiguiente, proponen su propuesta de “espiral de la creación del conocimiento, desarrollada en dos dimensiones: epistemológica y la oncológica. La parte central de su teoría es la descripción de cómo se da esa espiral. Determinando las cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Estas cuatro formas, que llamamos socialización, exteriorización, combinación e interiorización, constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento (citado en Avendaño y Flores, 2016). Sosteniendo que su modelo se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, nombrada como conversión de conocimiento, el cual es un proceso social entre individuos y no está confinada al interior de uno solo, concebido en la dimensión epistemológica.

Tabla 2*Dos tipos de conocimiento*

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultáneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Práctica)	Conocimiento digital (Teoría)

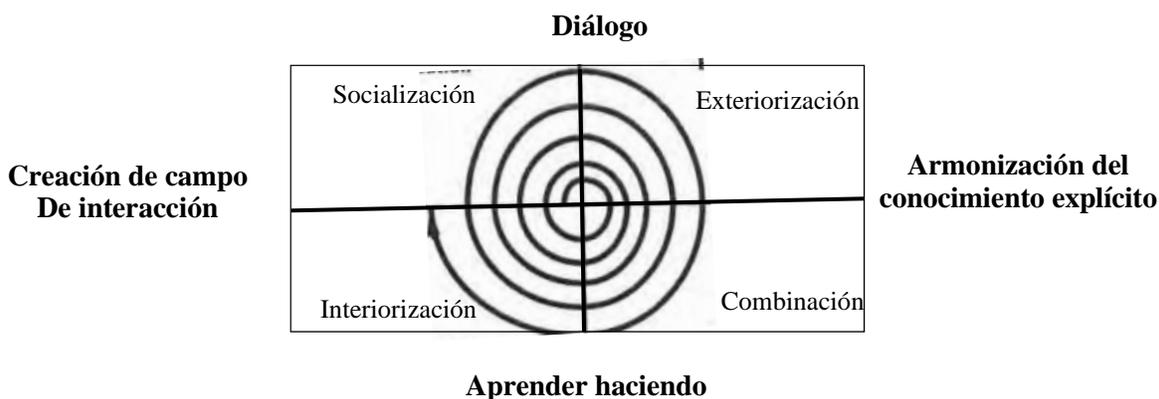
Nota. La tabla expone los dos tipos de conocimientos que interactúan en la creación del aprendizaje y que se desarrollan en cada uno. Fuente: reproducido de Nonaka y Takeuchi (1999).

En este orden de ideas, los autores postulan cuatro formas de conversión de conocimiento: 1) de tácito a tácito, que llamamos socialización el cual es un proceso que consiste en compartir experiencias y, por tanto, crear conocimiento tácito tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas, adquirido directamente de otros sin usar el lenguaje.; 2) de tácito a explícito, o exteriorización, proceso en que se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos; 3) de explícito a explícito, o combinación, siendo un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento en el que los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación y 4) de explícito a tácito, o interiorización, cuando las experiencias son internalizadas en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos mentales compartidos y know-how técnico, se vuelven activos muy valiosos.

A partir de esta conversión Nonaka y Takeuchi (1999) hablan de cinco condiciones organizacionales (intención, fluctuación/caos, autonomía, redundancia y variedad de requisitos) que permiten o facilitan (de ahí el término condiciones facilitadoras) a las cuatro formas para transformarse en la espiral de conocimiento. Donde es a partir de la evolución y comportamiento de cada una de éstas en la interacción de las formas que facilitarían la espiral o flujo del conocimiento.

Figura 1

Esquema "espiral de la creación del conocimiento"



Nota. La figura presenta información sobre la firma como se crea conocimiento. Fuente: reproducido de Nonaka y Takeuchi (1999).

La dimensión oncológica, donde el conocimiento creado por los individuos se transforma en conocimiento grupal y organizacional, interactuando reiterativa y continuamente, en las que se desarrollan 5 fases de creación de conocimiento organizacional (compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento), que posibilitan y fomentan todo el proceso y facilitan la espiral. Siendo

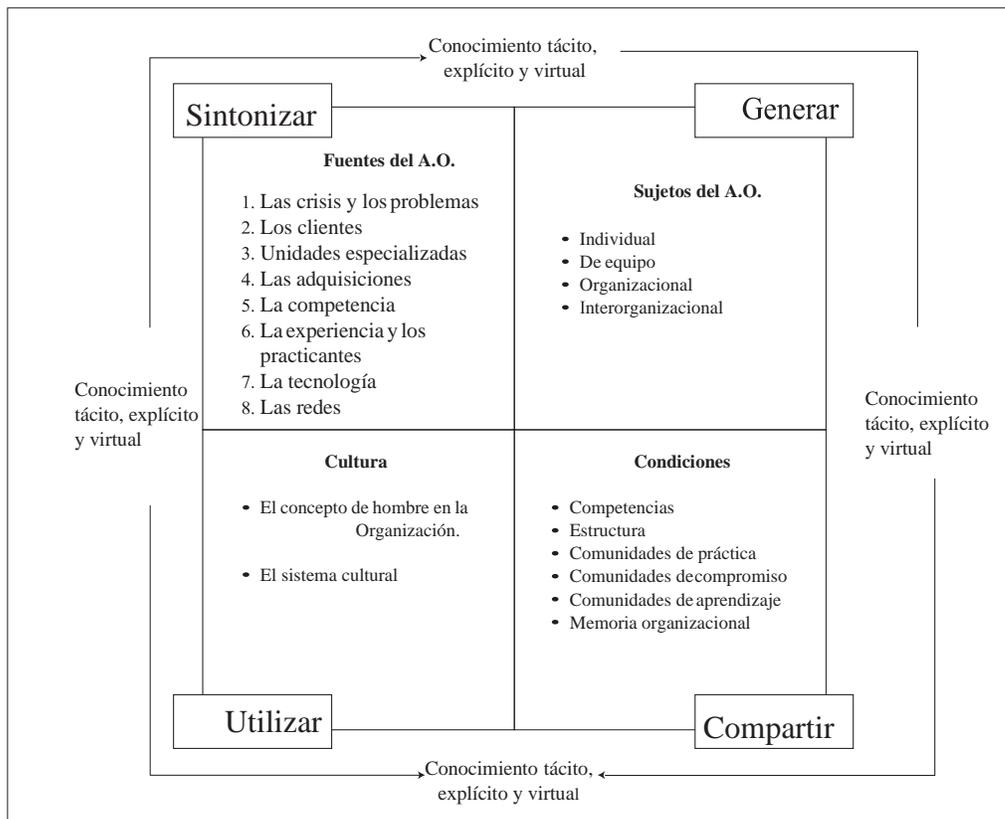
finalmente, la esencia de la teoría, de la interacción de las dinámicas conformadas por la espiral epistemológica y oncológica a través del tiempo surge la innovación.

2.3.2 Modelo teórico de aprendizaje organizacional de Garzón y Fischer.

Este modelo está orientado a determinar cómo las fuentes, los sujetos, la cultura y las condiciones para el aprendizaje son determinantes en los resultados organizacionales, donde, la capacidad del AO, según los resultados del paralelo, señalan que la facultad entre las organizaciones para aprender está influenciada directamente por las fuentes, las condiciones y la cultura, tomando como sujetos los individuos, los equipos y las organizaciones.

Por consiguiente, es ellos a quienes deben dirigirse las acciones realizadas en pro del aprendizaje, cuyas fuentes serían: Las crisis/los problemas, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia/los practicantes, la tecnología y la historia; así mismo, se determinan las subvariables que propician al saber, como lo son las competencias para aprender y desaprender; la estructura; las comunidades de práctica; las comunidades de aprendizaje; las comunidades de compromisos y la memoria organizacional (Garzón y Fischer, 2009). Todo esto, se debe desenvolver en un sistema cultural que incite a cada una de las fuentes y variables crear un cambio significativo, pues, aunque el conocimiento en nuestro tiempo es de fácil acceso, muchas veces no se gestiona, ni se aplica de forma idónea, impidiendo su adhesión en la construcción de hábitos que mejoren nuestras acciones.

Figura 2
Esquema modelo de aprendizaje organizacional



Nota. La figura muestra información en cuanto a el modelo de aprendizaje organizacional.

Fuente: reproducido de Garzón y Fischer (2009).

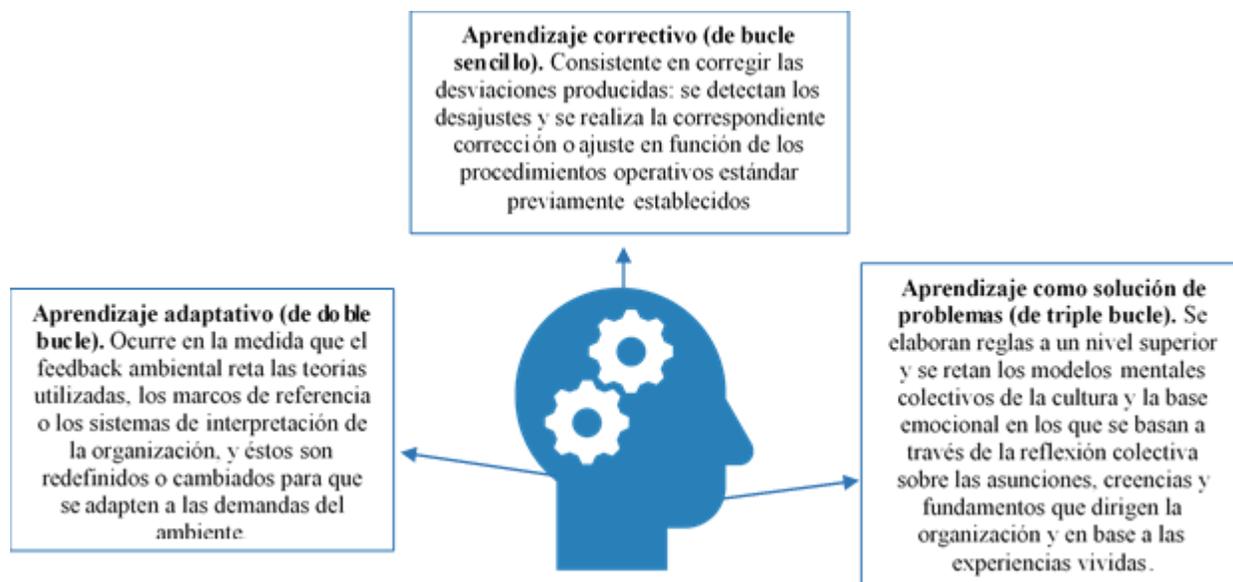
2.3.3 Tipos y estilos de aprendizaje organizacional.

Como ya se ha planteado en otros apartados, el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso de interacción y discusión continua, que tiene el fin de determinar, desarrollar y formar el potencial de los clientes internos de una empresa, sustentados a través del conocimiento y adquisición de nuevas capacidades, habilidades y competencias que buscan transformar y evolucionar las memorias organizativas de manera intencional, logrando así

competitividad y adaptabilidad en el entorno (Rodríguez, 2016). Ahora bien, para trazar su aplicación es necesario identificar su tipología y los estilos que apropia el AO:

Figura 3

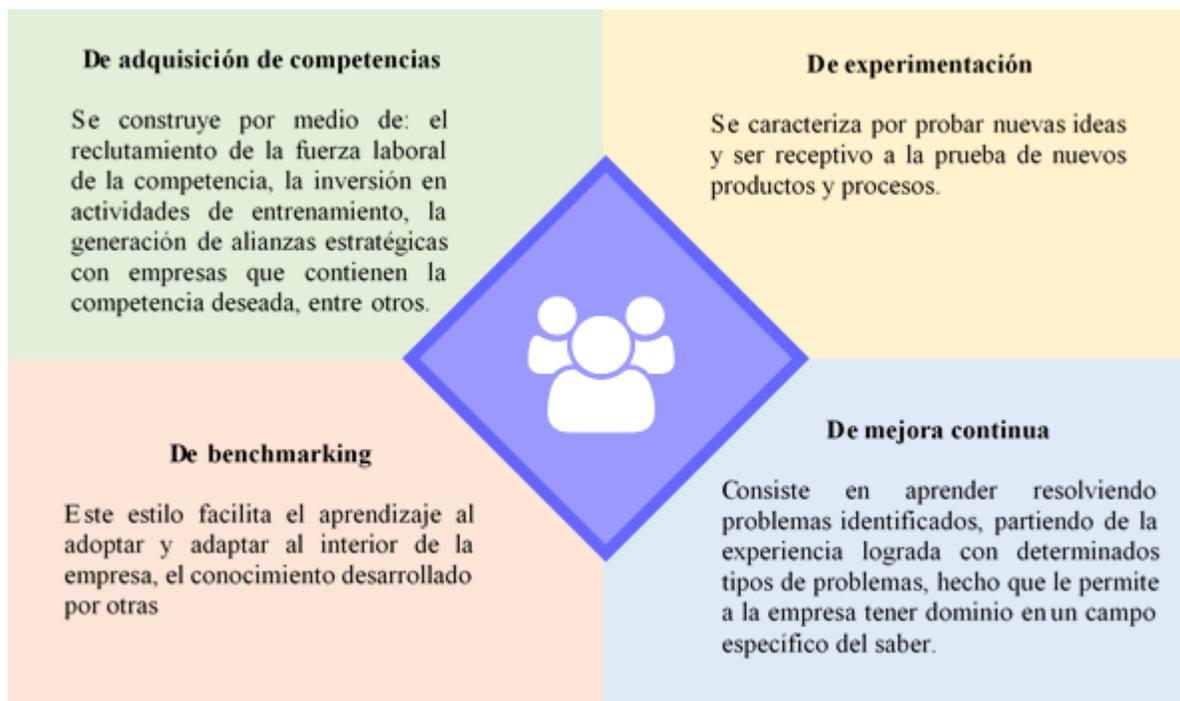
Tipos de aprendizaje organizacional



Nota. La figura presenta información respecto a los tipos de aprendizaje organizacional. Fuente: elaboración propia adaptado de (Alcover y Gil, 2002).

Figura 4

Estilos de aprendizaje organizacional



Nota. La figura muestra información sobre los estilos de aprendizaje organizacional. Fuente: elaboración propia adaptado de Glinow y colaboradores (1999), citado por (Lara, 2017).

2.3.4 Modelo de integración de tecnología de Kerschberg.

Este modelo reconoce la heterogeneidad de las fuentes del conocimiento y se establecen diferentes componentes que se integran en lo que el autor denomina “capas”: de presentación del conocimiento, de gestión de conocimiento y de datos (Avendaño y Flores, 2016).

Kerschberg destina su modelo en ayudar a asegurar la calidad de los datos y la información a los trabajadores de conocimiento para contribuir con la transformación de los datos y la información en conocimiento, permitiendo el almacenamiento eficiente y la recuperación de metadatos y de conocimiento en conjunto con promover la promoción a tiempo

de la diseminación y la distribución del conocimiento y apoyar la presentación adaptada de conocimiento.

Tabla 3

Procesos de la capa de gestión del conocimiento

	Procesos				
	Adquisición	Refinamiento	Almacenamiento y recuperación	Distribución	Presentación
Modelo Kerschberg (2001)	Los ingenieros del conocimiento capturan el conocimiento de los expertos en un dominio mediante, entrevistas, estudio de casos, etc.	Captura del conocimiento de diversas fuentes (bases de datos, sistemas transaccionales, correo-e, entre otros) y se identifica, clasifica y relaciona, estableciendo los metadatos necesarios para los conceptos y relaciones del dominio.	Los datos obtenidos se almacenan e indexan para obtener consultas rápidas, a partir de conceptos, palabras clave, etc.	El conocimiento se distribuye mediante un portal corporativo, mensajería electrónica o servicios de suscripción.	El conocimiento se presenta teniendo en cuenta los intereses de cada usuario, y permitiendo la colaboración entre éstos de cara a poder compartir el conocimiento tácito y combinarlo con el explícito en la resolución de problemas.

Nota. La tabla evidencia datos sobre los procesos de la capa de gestión del conocimiento. Fuente: Avendaño y Flores (2016) con base en Kaschberg.

Este modelo ratifica la importancia e influencia de las tecnologías de la información en la gestión del conocimiento, una organización debe trabajar con la tecnología, para documentar, fomentar y transferir la comunicación.

2.4 Marco legal

En este apartado se sucinta los elementos jurídicos, leyes y normas que enmarcan las obligaciones y derechos legales de las cooperativas de transporte, como así también, las regulaciones en la implementación de procesos de gestión de aprendizaje organizacional o del conocimiento.

Ley 79 de 1988. “Por la cual se actualiza la Legislación Cooperativa”. **Artículo 1.** “El propósito de la presente Ley es dotar al sector cooperativo de un marco propicio para su desarrollo como parte fundamental de la economía nacional” (Congreso de Colombia, 1988).

Ley 105 de 1993. “Por la cual se dictan disposiciones básicas sobre el transporte, se redistribuyen competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se reglamenta la planeación en el sector transporte y se dictan otras disposiciones” (Congreso de Colombia, 1993).

Ley 454 de 1998. “Por la cual se determina el marco conceptual que regula la economía solidaria”.

Artículo 4. Principios de la Economía Solidaria. Son principios de la Economía Solidaria:

1. El ser bueno, su trabajo y mecanismos de cooperación tienen primacía sobre los medios de producción.
2. Espíritu de solidaridad, cooperación, participación y ayuda mutua.
3. Administración democrática, participativa, autogestionaria y emprendedora.
4. Adhesión voluntaria, responsable y abierta.
5. Propiedad asociativa y solidaria sobre los medios de producción.
6. Participación económica de los asociados, en justicia y equidad.
7. Formación e información para sus miembros, de manera permanente, oportuna y progresiva.
8. Autonomía, autodeterminación y autogobierno.

9. Servicio a la comunidad.
10. Integración con otras organizaciones del mismo sector.
11. Promoción de la cultura ecológica. (El Congreso de Colombia , 1998)

Ley 336 de 1996. Artículo 1. Tiene por objeto unificar los principios y los criterios que servirán de fundamento para la regulación y reglamentación del Transporte Público Aéreo, Marítimo, Fluvial, Férreo, Masivo y Terrestre y su operación en el Territorio Nacional, de conformidad con la Ley 105 de 1993, y con las normas que la modifiquen o sustituyan. (Estatuto General de Transporte, 1996)

Norma ISO 9001: 2015. Respondiendo a la necesidad de armonizar los procesos de gestión de calidad y de gestión del conocimiento a nivel organizativo, esta norma incorpora un vocabulario y un conjunto de “nuevas” responsabilidades relacionadas con los procesos y actividades de la gestión del conocimiento (Ministerio de Educación [MINEDUCACIÓN], 2019).

La descrita presenta en algunos de sus apartados lo dispuesto a las organizaciones en cuanto a su mejora continua, tales como el apoyo y operación, englobando a la gestión humana, infraestructura, conocimientos, la competencia y la comunicación con el cliente. (Organización Internacional de Normalización [ISO], 2015), por lo que otorga unos lineamientos para capacitar a la organización en su actividad económica y tener mejores resultados.

NTC 5801:2008. Su propósito es fomentar la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) en las organizaciones. Está elaborada para que pueda ser aplicable a cualquier organización, independientemente de su tamaño o del sector económico en que realice su actividad. En su conjunto señala requisitos generales para el establecimiento y gestión de una unidad de I+D+i., embarcándose en el cómo, el qué y el para qué se debería implementar o manejar todo lo concerniente al proceso de investigación, desarrollo e innovación (Norma Técnica Colombiana [NTC], 2008).

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de investigación

La investigación ostenta un enfoque cuantitativo exploratorio de tipo descriptivo, que según lo manifestado por (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) se da cuando el tema investigativo es de poco estudio o novedoso, así mismo, se recolecta información en un momento único y es posible describir características de una población, tal como es al caso de la presente propuesta, donde se pretende determinar la gestión del aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, Norte de Santander, identificando su tipología y características.

3.2 Población

La población objeto de estudio estuvo constituida por los cuatro (04) comités de educación pertenecientes a las cooperativas de transporte del municipio de Ocaña, Norte de Santander (Cámara de comercio Ocaña, 2020).

3.3 Muestra

Dado que el número de la población es muy reducido, se abarcó como muestra los cuatro (04) comités educativos de las cooperativas de transportes, siendo sus directivos las personas a quienes se les implicó los instrumentos para la recolección de datos.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la recolección de datos, se hizo uso de la técnica -encuesta-, dirigida a los 12 directivos de los comités de educación de las cooperativas de transportes de Ocaña, dispuesto a brindar información; como instrumento se utilizó el cuestionario, el cual se estructuró bajo una serie de preguntas concernientes a la realización del análisis de la gestión del aprendizaje organizacional y la determinación de las condiciones actuales de su fomento por parte de dichos comités.

3.5 Técnicas de procesamiento y análisis de la información

Tras la recolectar la información, a través de las técnicas e instrumentos empleados (encuesta y cuestionario), se procedió a desarrollar la debida tabulación de los datos obtenidos, seguidamente se efectuarán las tablas y gráficas correspondientes a las preguntas estipuladas en el cuestionario, llevando a cabo un respectivo análisis descriptivo de cada una de ellas, otorgando el alcance de los objetivos planteados en la investigación.

Capítulo 4. Presentación de Resultados

La gestión del conocimiento en las organizaciones es de gran importancia para mejorar las condiciones de competitividad, de allí, que el aprendizaje organizacional se haya convertido en una herramienta indispensable para las empresas sin importar su razón social, donde de acuerdo con Mendoza (1996), referenciado por (Conde, Correa y Delgado, 2010), el desarrollo del aprendizaje se convierte un factor de ventaja competitiva debido que todo se encuentra basado en el conocimiento. Partiendo de este supuesto y en aras de aportar en el mejoramiento continuo de las cooperativas de transporte de Ocaña, la investigación se enfocó en determinar la gestión del aprendizaje organizacional por parte de los comités de educación de las cooperativas.

Así pues, en el presente capítulo se exponen los resultados obtenidos con la aplicación de la encuesta a los doce (12) directivos miembros de los cuatro (4) comités de educación de las Cooperativas de Transporte de Ocaña, asimismo, se profundiza en las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje organizacional por parte de los mismos, de acuerdo a los protocolos de formación, del mismo, se identifican los tipos y las características de la variable de estudio, logrando una evaluación de los estilos de aprendizajes para posteriormente sugerir estrategias que promuevan el aprendizaje organizacional a las cooperativas.

4.1 Diagnóstico de las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje organizacional de los comités de educación de acuerdo a los protocolos de formación

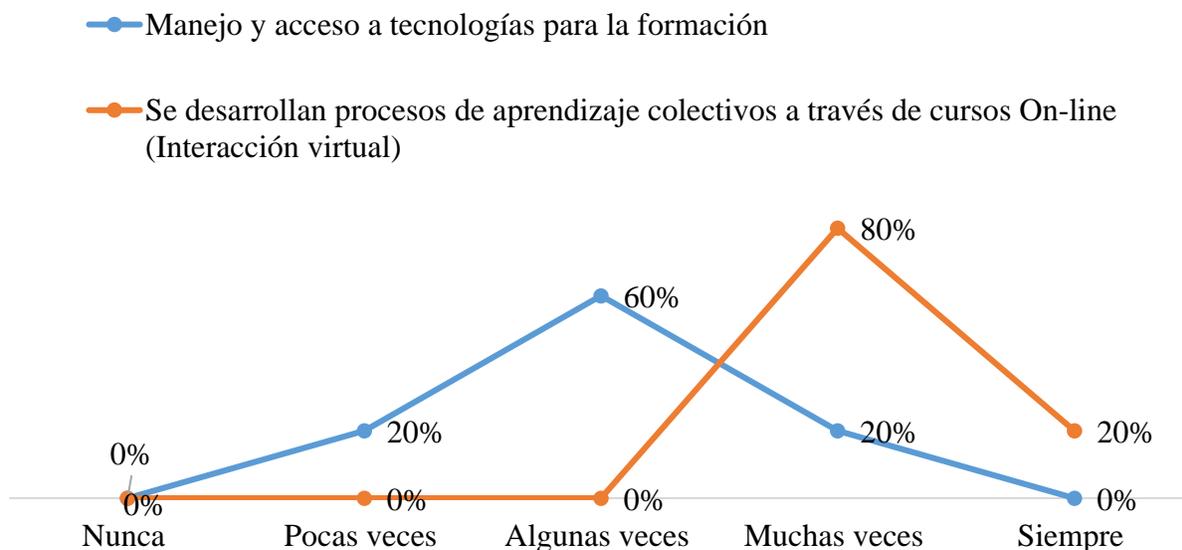
La incorporación de conocimiento en la empresa no ha sido una tarea fácil para los empresarios de los diferentes sectores económicos, pero a causa de la constante variabilidad de factores tanto endógenos como exógenos han tenido que adoptar el aprendizaje organizacional (AO) como una estrategia para ser competitivas y lograr alcanzar el éxito, lo que indica que para conocer el mejoramiento continuo de los procesos empresariales la investigación es un elemento indispensable dentro del AO en las instituciones.

En este orden de ideas, la inclusión del conocimiento en los procesos administrativos y de gestión ha permitido a las organizaciones ampliar su mercado y crear ventaja competitiva, pero para que sea efectiva se requiere analizar las condiciones actuales y el fomento del aprendizaje organizacional, de esta manera, trazar acciones estratégicas que se ajusten a los requerimientos y exigencias del cliente interno y externo, que conforme a lo establecido por Prieto (2004), citado por Garzón y Fischer (2009, p. 10), la capacidad de aprendizaje de las organizaciones dependerá directamente de la asimilación, difusión y utilización del conocimiento.

Desde luego, para las cooperativas de transporte de Ocaña y en especial para los comités de educación el fomento del aprendizaje organizacional es un aspecto que requiere de una atención exclusiva, para ello, se necesita conocer el estado actual y el fomento del AO por parte de los comités de acuerdo a los parámetros de formación.

Figura 5

Uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña



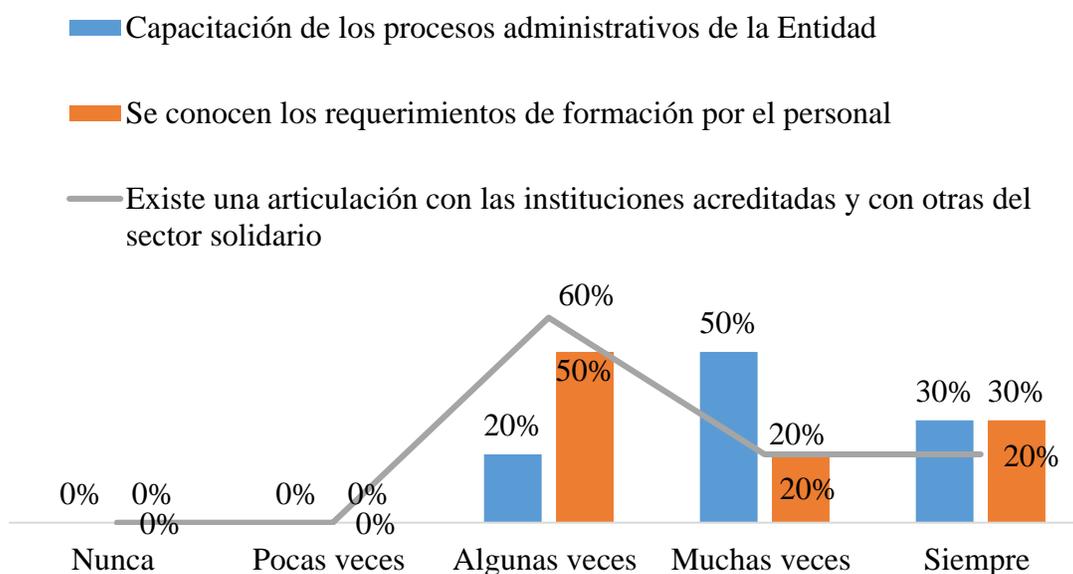
La globalización y los cambios del entorno han llevado a las organizaciones a modificar su estructura administrativa y de gestión para lograr mantenerse activas y competir en el mercado, donde las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) se han convertido en una herramienta clave para el desarrollo de sus procesos y actividades, por lo cual, se considera pertinente realizar una adopción e inclusión en la estructura organizacional, sin dejar de lado, un proceso de capacitación al personal en el manejo de plataformas digitales para efectuar sus tareas y reducir riesgos e incertidumbres.

Considerando que las ventajas del uso de las TIC en una organización es un factor clave para la generación de ventajas competitivas, que al ser empleadas por parte de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña permite agilizar el desarrollo de los procesos y a su vez mantiene una activa interacción entre los miembros, tomando de referencia

que al saber manejarlas y acceder a estas se ha convertido en un reto para los directos de dichos comités, sin embargo y aun cuando el 80% de los encuestados manifiestan que muchas veces se desarrollan procesos de aprendizaje colectivos a través de cursos On-line, es importante que se realicen permanentemente y se oriente correctamente en el aplicativo a Directivos.

Figura 6

Procesos de formación y articulación por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña



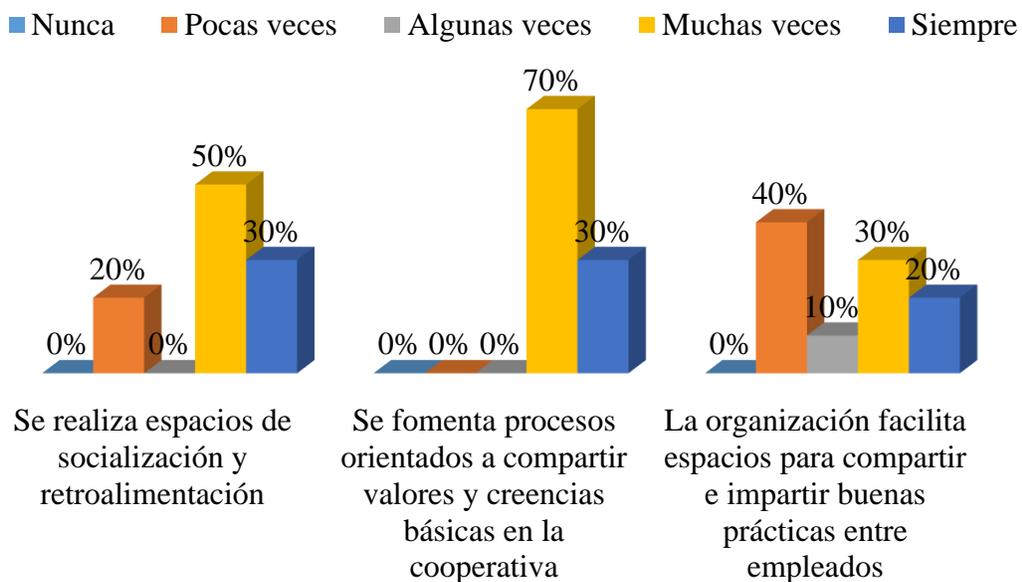
La variabilidad en los factores del macro y micro entorno llevan a que las empresas tengan que desarrollar acciones estratégicas y tomar decisiones de manera contante para poder dar continuidad a sus planes de acción, de manera que, al trazar sus objetivos institucionales deben plantearse estrategias de desarrollo empresarial no únicamente enfocadas al potencial industrial, sino también, relacionadas con la inversión intelectual sobre todo cuando el recurso humano es un componente indispensable para adquirir crecimiento y competitividad (González y González, 2000).

En esta medida, los frecuentes cambios en el mercado exigen a las instituciones que los miembros estén en permanente formación y desarrollo de competencias que ayuden a mejorar su desempeño, por lo que, al alinear a los colaboradores con la estrategia organizacional y realizar procesos de articulación empresarial se conecta a la empresa con la competitividad y crecimiento; desde luego, para las cooperativas de transporte de Ocaña, de acuerdo a los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta aplicada a los directivos de los comités de educación, a pesar de que solo algunas veces se hayan realizado procesos de articulación con instituciones acreditadas y con otras de sector solidario (60%) como se muestra en la figura 6, el aprendizaje organizacional no se ha visto afectado en gran medida.

Por otro lado, el 50% de los encuestados expone que la capacitación en pro los procesos administrativos de la entidad (muchas veces), ayuda a mejorar las competencias personales y organizacionales, permitiendo así estructurar redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender y aportar soluciones creativas e inteligentes. Entre tanto, el hecho de que solamente algunas veces se conozcan los requerimientos de formación por el personal (50%), es un aspecto que directa e indirectamente se convierte en una desventaja para los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, ya que al desconocer los temas en los que los colaboradores necesitan ser capacitados y cuáles son los protocolos de educación más adecuados para lograr eficiencia y efectividad ante el desarrollo y crecimiento institucional.

Figura 7

Generación de espacios de interlocución para el fomento del aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña



El fomento del aprendizaje organizacional y la generación de espacios de interlocución, es un aspecto muy importante a nivel empresarial, ya que se relaciona en primera instancia con el desempeño competitivo y en segunda medida con la cultura organizacional y el liderazgo, de ahí que, el crear aprendizaje colectivamente facilita la realización de transformaciones en pro del desarrollo y crecimiento institucional y personal, en tal sentido, el avivar procesos orientados a compartir valores y creencias básicas fortifica las capacidades y habilidades del grupo de trabajo, convirtiéndose así, en un arma estratégica para la organización.

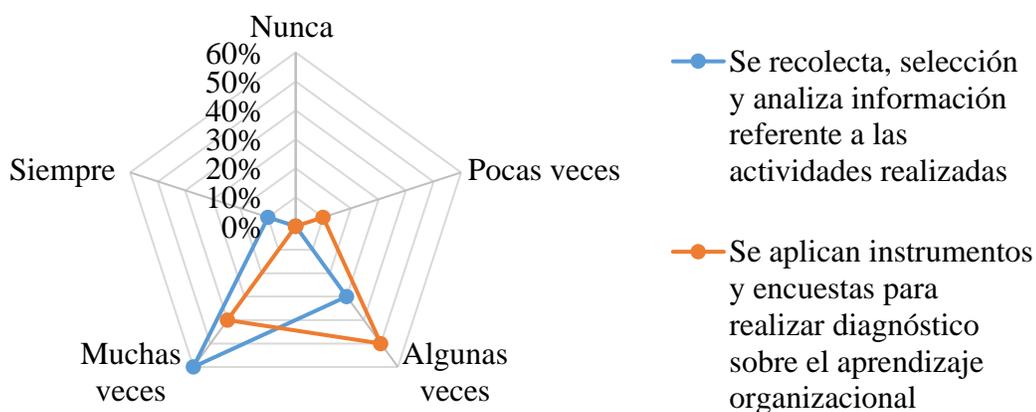
Partiendo de este supuesto, es de anotar que un 70% de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, como se puede apreciar en la figura 7, se trabaja continuamente en compartir con los miembros todos aquellos aspectos relacionados con los valores y creencias ya que son estos los que mantienen una cultura apta, por ello, el crear

espacios de interlocución en los que se dialogue y se intercambien ideas es fundamental para mantener un clima organizacional adecuado.

Asimismo, el realizar espacios de socialización y retroalimentación de los procesos y actividades permite efectuar consensos que ayuden en la toma de decisiones, lo cual es de resaltar en las cooperativas de transporte de la ciudad, pues según los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta un 50% de los directivos manifiesta que se efectúan con el fin de estructurar y fortalecer sus planes y alcanzar los objetivos. sin embargo, es preocupante el hecho de que pocas veces (40%) la organización facilite espacios para compartir e impartir buenas prácticas entre colaboradores.

Figura 8

Análisis y evaluación de procesos y actividades por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña



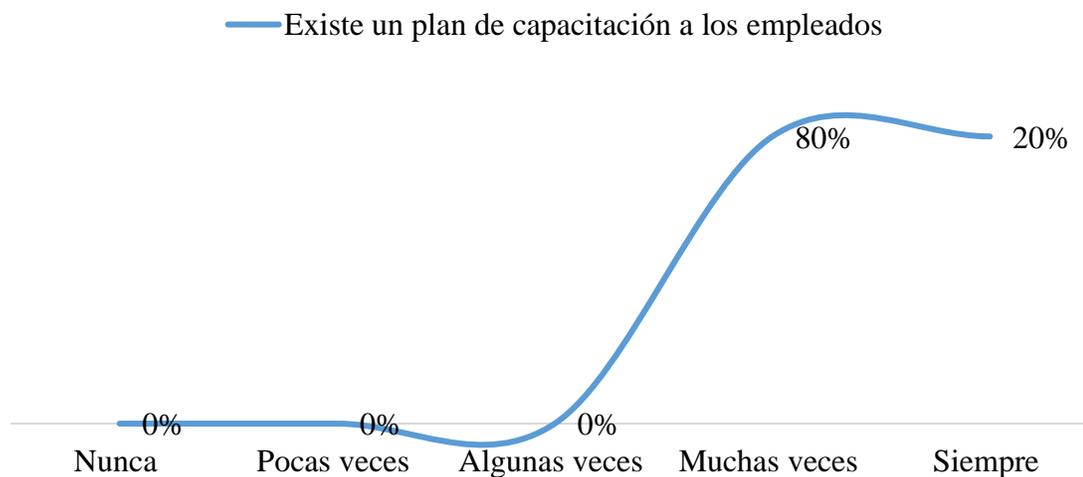
La medición y evaluación periódica de los procesos y actividades, así como, del aprendizaje organizacional, es fundamental a nivel empresarial para lograr estudiar a profundidad la gestión, dado que permite detectar aquellas posibles falencias y oportunidades que pueden llegar a incidir de manera positiva o negativa a la institución, por lo que el establecer un mecanismo que permita la valoración de la gestión empresarial es importante.

Desde luego, para que el fomento del aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, se pueda examinar y detectar los problemas existentes, sus causas y evaluar cada uno de ellos, es necesario recolectar, seleccionar y analizar información referente a las actividades realizadas por lo que es de destacar el hecho de que un 60% de los encuestados expongan que lo desarrollan constantemente.

En consonancia, una correcta y oportuna evaluación de la gestión empresarial no solo ayuda a desarrollar un análisis integral de la organización, sino que además, conduce al hallazgo de información para el mejorar los procesos, por ende, se sugiere aplicar instrumentos y encuestas para realizar diagnósticos y reconocer nuevas necesidades sobre el aprendizaje organizacional, por parte de los comités de educación de las cooperativas de transporte de manera más frecuente es imprescindible, ya que hasta el momento solo un 50% (algunas veces) lo hace como se puede apreciar en la figura 8.

Figura 9

Presencia de planes de capacitación en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña



La presencia de planes de capacitación en las organizaciones son una estrategia clave de éxito, aunque para muchas empresas es percibido como un costo y no una inversión o factor de éxito que genera beneficios para todos (colaboradores - empresa), ya que cuando se realizan proceso de capacitación al personal se están forjando y mejorando sus conocimiento y habilidades, lo que se traduce en aumento de la productividad y por consiguiente de la competitividad.

Una ventaja competitiva no solo se compone de un alto nivel de producción, sino también, de un capital intelectual, con los conocimientos y actitudes necesarias para enfrentar los desafíos que se presentan a diario en el entorno, por tal razón, el diseñar planes de capacitación para los colaboradores es imprescindible en toda organización; para el caso de las cooperativas de transporte de Ocaña, como se observa en la figura 9, son muchas las veces que construyen y se proponen por parte de los comités de educación (80%), aunque es importante que los mismos

sean revisados, evaluados y reestructurados, pues conforme a los datos suministrados por los encuestados solo un 20% manifiesta que siempre ha existido un plan con actividades continuas.

4.2 Identificación de los tipos y las características de aprendizajes organizacionales en los comités de educación de las cooperativas de transporte

La concepción que se posee del aprendizaje, ha llevado a los empresarios adquirir y explotar conocimientos para diseñar estructuras y sistemas lo suficientemente fuertes con el propósito de conseguir ventajas competitivas, de allí, que el identificar el aprendizaje que más le conviene a la institución y las características que debe tener para poder afianzarlo en los miembros se convierte en un trabajo continuo para los líderes, pero sobre todos para los directivos de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

Tabla 4

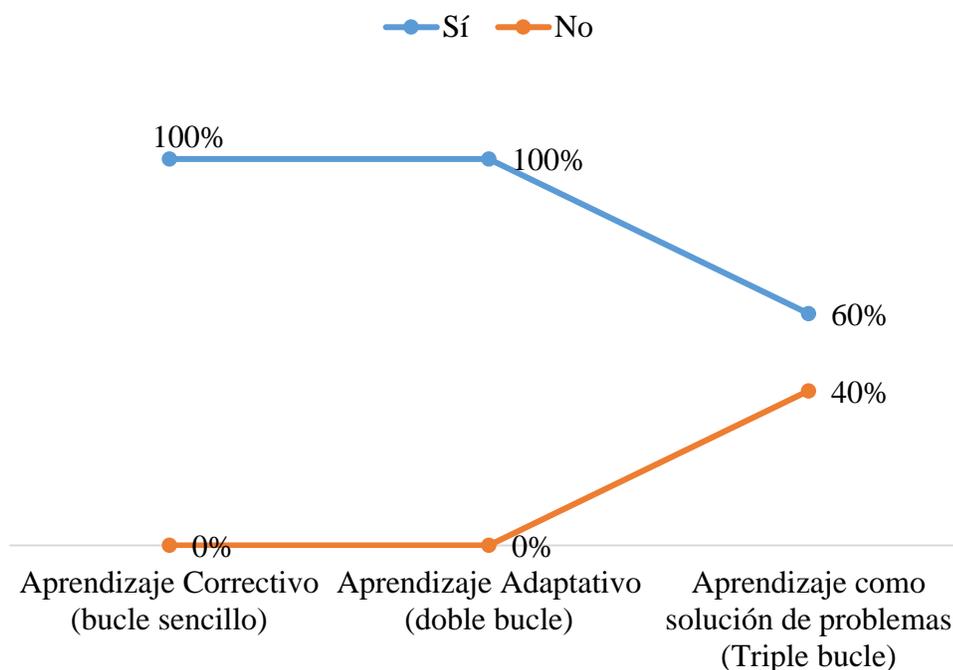
Tipos de aprendizaje en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña

Tipos de aprendizaje	Ítems	Sí	No
Aprendizaje Correctivo (bucle sencillo)	Cuando se presentan inconvenientes con los procesos que ejecuta la cooperativa, se detectan los desajustes y se realiza la correspondiente corrección o ajuste en función de los procedimientos operativos.	100%	0%
Aprendizaje Adaptativo (doble bucle)	Los procesos de la cooperativa están en constante cambio, con el fin de adaptarse a los cambios que demandan los usuarios y las nuevas tendencias que exige en entorno.	100%	0%
Aprendizaje como solución de problemas (Triple bucle)	Al presentarse problemas con las actividades que desarrolla la cooperativa, se abordan a partir de situaciones y experiencias pasadas para dar con su resolución.	60%	40%

Nota. La tabla presenta información sobre los tipos de aprendizaje presentes en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña. Fuente: elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de encuesta a los directivos de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

Figura 10

Tipos de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña



Tomando en cuenta que el aprendizaje organizacional es un proceso de interacción y discusión permanente entre los miembros de la empresa, cuyo propósito está en la generación de cambios potenciales para mejorar el desarrollo de sus actividades y evolucionar o crear ventaja competitiva, independientemente de su razón social o sector. Desde la premisa anterior, cuando se trata de aprendizaje, la ideología, política y racionalidad pierden su valor, ya que siempre se busca es transmitir el conocimiento. En esta medida, el aprendizaje suele ser concebido en

primer lugar como un sistema adaptativo, dado que se van aprendiendo nuevas cosas de la experiencia y en segunda medida como un proceso de reflexión.

Considerando la importancia del aprendizaje organizacional para el crecimiento y desarrollo institucional, es conveniente que en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña se trabaje permanentemente en su fortalecimiento, pues ante la presencia de inconvenientes o fallas en los procesos que ejecutan, es necesario revisar y afrontar con ajustes los procedimientos operativos en mejora, de allí que, las cooperativas desarrollan un aprendizaje correctivo (100%), y se ha convertido en una estrategia centralizada en perfeccionar los métodos de trabajo.

Lo dicho hasta aquí supone que, para que exista un aprendizaje ajustado a las exigencias empresariales debe primero adoptarse a las demandas del ambiente, cuestión que han manejado correctamente los comités de educación de las cooperativas, en aras de acoplarse a los cambios que solicitan los usuarios y las nuevas tendencias que exige el entorno. De hecho, según lo expuesto por los directivos encuestados han optado por manejar un aprendizaje doble bucle o adaptativo (100%). Por su parte, un 60% alude que el aprendizaje triple bucle, es el que emplean para dar solución, sobre todo cuando se presentan problemas con las actividades que desarrolla la cooperativa.

Tabla 5

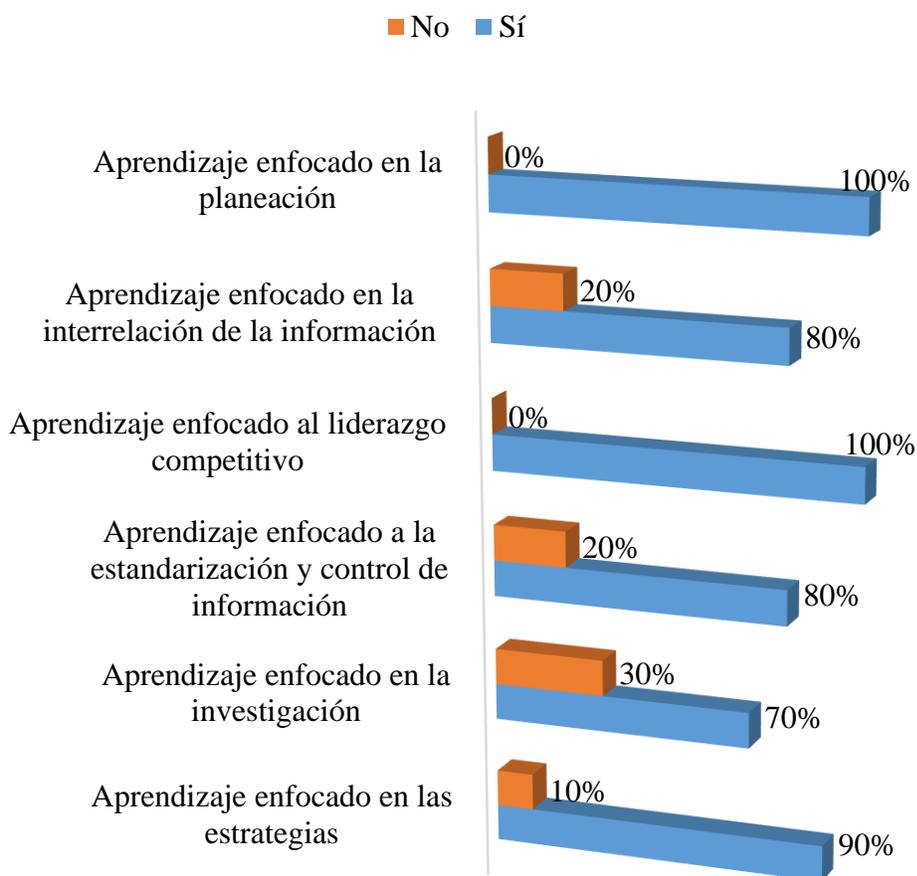
Enfoques del aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña

Enfoque del aprendizaje	Características	Sí	No
Aprendizaje enfocado en las estrategias	Se formulan estrategias analizando el ambiente de la entidad buscando información externa según datos racionales, lógica deductiva o calculación numérica.	90%	10%
Aprendizaje enfocado en la investigación	Se desarrolla investigación dirigida a problemas, con riesgos limitados, experimentación continua, información imprescindible y con soluciones con poca reflexión previa.	70%	30%
Aprendizaje enfocado a la estandarización y control de información	Se estandariza el proceso de información controlando las rutinas, imponiendo coacciones de acción y pensamiento.	80%	20%
Aprendizaje enfocado al liderazgo competitivo	Desarrolla un pensamiento sistemático y ayuda a directores a descubrir competencia central o recurso crítico que crea ventaja competitiva.	100%	0%
Aprendizaje enfocado en la interrelación de la información	Existe intercambio interactivo de información y evaluación de transacciones que permiten ver motivos y rivales de la firma buscando alguna área de oportunidad y libertad.	80%	20%
Aprendizaje enfocado en la planeación	Se exterioriza la planeación estratégica (políticas, normas y valores) fomentando un pensamiento direccional que cree coherencia y facilite los procesos laborales.	100%	0%

Nota. La tabla presenta información sobre los enfoques del aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña. Fuente: elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de encuesta a los directivos de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

Figura 11

Enfoque del aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña



Como se hecho alusión a lo largo del estudio, el aprendizaje organizacional para las empresas es una de las herramientas más importantes para lograr adquirir sostenibilidad y crecimiento, pues es a partir del tema en estudio, se consolida el acervo del conocimiento en los colaboradores que son quienes mantienen viva la organización, un aporte justificable con los conceptos expuestos de (Garzón, 2005), al indicar que promover el aprendizaje es generar información nueva que permita enfrentar los cambios súbitos del entorno y concebir una toma de decisiones más apegada a la realidad.

En vista de que el aprendizaje organizacional es un eje transversal de toda empresa, el reconocer cada uno de los enfoques y aplicarlos correctamente en la ejecución de los procesos y actividades que se desarrollan es crucial, pues al debatir las metas y estrategias se asumen riesgos que conduzcan a establecer planes más convenientes, por ello, suele ser concebido como el motor definitivo del progreso, ya que promueve el cambio y la innovación.

Ahora bien, tras analizar los datos recolectados por medio de la encuesta aplicada a los directivos que conforman los comités de educación en las cooperativas de transporte de Ocaña, se logra evidenciar que el aprendizaje enfocado en la planeación es el que más apropian en las entidades (100%), pues por lo general siempre se ha buscado la forma de exteriorizar la planeación estratégica, es decir, exponiendo a los miembros de la organización todo lo relacionado con las políticas, normas y valores, para que de esta manera no solo se logre fortalecer la cultura, sino también, fomentar un pensamiento direccional acorde con los procesos laborales.

Desde esta perspectiva, a nivel empresarial el aprendizaje debe ser visto de diferentes ópticas ya que en oportunidades puede desarrollarse a partir de conductas adaptativas y en otras ocasiones suele ser adquirido, por tal motivo, desarrollar un pensamiento sistemático es lo que ha llevado a crear ventaja competitiva en las cooperativas de transporte de Ocaña, lo que se traduce como un aprendizaje enfocado al liderazgo competitivo (100%). Se debe agregar que, para un 90% de los encuestados el aprendizaje enfocado en las estrategias también es fundamental, dado que a la hora de establecer estrategias por lo general se analiza el ambiente interno y externo de

la institución con el propósito de obtener información más amplia que ayuden en la construcción de planes robustos.

4.3 Evaluación del estilo de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte en Ocaña

El estudiar constantemente el aprendizaje organizacional permite detectar debilidades y fortalezas que posee la empresa en cuanto al tema, de modo que, el fortalecimiento de la enseñanza corporativa, indica observar las estrategias que utilizan las diferentes entidades para generar ideas que ayuden a responder exitosamente a las exigencias del mercado, sino que, además facilita la identificación de obstáculos.

Desde luego, es pertinente aplicar un modelo orientado a reconocer correctamente fuentes, sujetos, cultura y condiciones para el aprendizaje tal y como lo expresa Garzón y Fischer (2009), en su modelo teórico de aprendizaje organizacional, es esencial para conocer a quienes deben ser dirigidas las acciones.

Partiendo de lo anterior, en el presente apartado se realiza una evaluación de los diferentes estilos de aprendizaje que se manejan en de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

Tabla 6

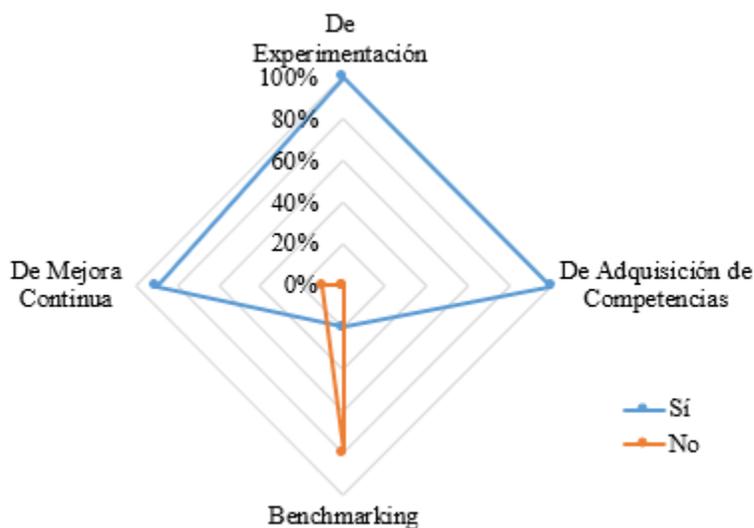
Estilos de aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña

Estilos de aprendizaje	Ítems	Sí	No
De experimentación	El comité busca promover la creación de estrategias que innoven los procesos y la prestación del servicio que oferta la cooperativa.	100%	0%
De adquisición de competencias	Los procesos de aprendizaje de la cooperativa se sujetan de la inversión en actividades de entrenamiento buscando el desarrollo de competencias de los colaboradores y de la entidad.	100%	0%
Benchmarking	Los modelos de adquisición de competencias y aprendizajes se basan en el conocimiento desarrollado por otras empresas.	20%	80%
De mejora continua	El comité se enfatiza en gestionar un aprendizaje a partir la experiencia lograda con determinados tipos de problemas.	90%	10%

Nota. La tabla presenta información sobre los estilos de aprendizaje organizacional presentes en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña. Fuente: elaboración propia, con base en información obtenida con la aplicación de encuesta a los directivos de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

Figura 12

Estilos de aprendizaje organizacional presente en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña



Teniendo en cuenta que, la manera en cómo se desarrolle el aprendizaje organizacional en una institución es más fácil determinar el estilo, pues esto, además de incidir en el desarrollo de sus actividades fortalecen su capacidad intelectual, llegando no solo a transformar y generar eficiencia en la organización, sino también, en su persona, es decir, que al adquirir conocimiento través de la exploración del entorno además de ser compartida con los miembros de la empresa, se utiliza para forjar el aprendizaje individual.

Es de resaltar que la información o aprendizaje adquirido debe dársele una interpretación con significado, y es allí cuando el estilo de aprendizaje que se maneje al interior de la institución en este caso de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, juega un papel fundamental, ya que muchas veces se hace necesario la utilización de mapas cognitivos para transmitir mejor los conocimientos.

Al analizar los datos obtenidos con la aplicación de la encuesta a los directivos de los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, se evidencia que dichos comités siempre se hayan buscado la forma de promover la creación de estrategias con el fin de innovar los procesos y por ende la prestación del servicio, determinándose así que el estilo de aprendizaje en las cooperativas es de experimentación (100%). Indiscutiblemente, el tratamiento de conocimiento coordinado, ordenado y sistematizado, brinda un mayor aporte a la concepción de la organización, sobre todo cuando los procesos de aprendizaje se sujetan de la inversión en actividades de entrenamiento con la finalidad de ampliar las competencias de los colaboradores y de la entidad, es decir, que el estilo de aprendizaje se basa en la adquisición de competencias, tal y como suele presentarse en las cooperativas de transporte de Ocaña (100%) como se puede apreciar en la figura 12, aunque para un 90% de los encuestados el estilo de aprendizaje de mejora continua es el que predomina en la cooperativa.

4.4 Proposición de estrategias para promover el aprendizaje organizacional a las cooperativas de transporte de Ocaña

Introducción

El presente plan de estrategias busca garantizar el aprendizaje organizacional en el sector cooperativo de transporte, para ello, se presentan diferentes componentes tales como: Objetivo, tiempo, indicador, meta, responsables, recursos y evidencias.

Finalmente, se establecen una serie de estrategias acorde a los niveles de aprendizaje y recomendaciones claves para el proceso de ejecución del mismo.

Objetivo: Diseñar estrategias para promover el aprendizaje organizacional en el sector Cooperativo de Transporte

Alcance: Fomentar una cultura de aprendizaje organizacional en el sector Cooperativo de transporte en Ocaña y la Región.

Tiempo de ejecución: 1 Año

Actividades: Las estrategias requieren de actividades continuas y pueden ser ejecutadas cada año, salvo, la Dirección no desea.

Metodología:

- Promover y registrar en acta la revisión y aprobación del plan de estrategias
- Realizar una ficha técnica para cumplimiento de metas y evidencias
- Verificar el personal a cargo y designar correctamente responsabilidades
- Realizar encuentros para verificación del proceso de ejecución.

Plan de acción.

El presente plan de acción propuesto a continuación, tiene como propósito brindar a los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, estrategias en pro del fortalecimiento del aprendizaje organizacional (AO).

Tabla 7*Plan de acción propuesto a los comités de educación de las cooperativas de Ocaña*

Estrategia	Objetivo	Indicador o medio de verificación	Meta	Tiempo	Responsable	Recursos	Evidencias
Establecer elementos de una planeación del Aprendizaje Organizacional	Diseñar la propuesta de planeación estratégica objetiva que apropie modelos y oriente a los comités de educación	Informe técnico de la planeación para promover el aprendizaje organizacional	1 Informe sobre la estructura de planeación	Semestral A corto plazo	Comité de educación Gerencia	Material de oficina Equipo de computo Red inalámbrica Papelería Inversión: \$ 2.000.000	Informe
Mi tarea: Nuevas propuestas	Identificar las necesidades o temas de interés en los procesos de formación	#Colaboradores participantes #Clientes participantes	30% de los colaboradores 30% de los clientes	Mensual A corto plazo	Colaboradores Asociados Directivos	Material de oficina Equipo de computo Red inalámbrica Papelería	Informe
Conversemos “Yo quiero ver en mi Cooperativa...”	Generar un espacio de reflexión sobre las ideas, metas o propósitos personales y colectivos para la organización sin ánimo de lucro	#Espacios de reflexión	2 encuentros de reflexión	Mensual A corto plazo	Colaboradores Directivos Gerencia Asociados	Material de oficina Equipo de computo Red inalámbrica Papelería Inversión: \$ 2.000.000	Informe Fotografías Fichas de asistencia
Crear un subcomité o un club de aprendizaje	Promover metodologías, acciones o actividades pedagógicas para educar a los colaboradores y asociados, lo nuevo frente al sector	#de miembros en el subcomité de aprendizaje	7 miembros conformados por colaboradores y asociados	6 meses A corto plazo crear la propuesta del subcomité	3 Colaboradores 2 Asociados 2 Directivo	Material de oficina Equipo de computo Red inalámbrica Papelería Impresora Inversión:	Informe Fotografías Fichas de asistencia

Nota. La tabla presenta información sobre el plan de acción propuesto a los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña. Fuente: elaboración propia.

Niveles de aprendizaje alcanzados

Con el desarrollo del plan de acción, se obtienen los siguientes:

Nivel individual

Nivel Grupal

Nivel intra-organizacional

Nivel inter-organizacional

Recomendaciones

El desarrollo del plan de estrategias, requiere de un acompañamiento por Junta Directiva y Comité de educación, asimismo, verificar que las actividades a corto plazo se encuentren soportadas en la planeación, como primer parámetro de organización administrativa. Por otra parte, es importante motivar y vincular a todos los colaboradores y asociados a las actividades para reconocer el impacto y aceptación de los procesos de aprendizaje organizacional. La inversión se somete a consideración de los miembros de la Asamblea General para revisión y aprobación del plan.

Capítulo 5. Conclusiones

Con el desarrollo de la investigación se logra determinar que el aprendizaje organizacional es un factor preponderante para la adquisición de conocimiento y competitividad a nivel empresarial, pues de este depende la implementación de procesos de innovación que ayuden en el desarrollo de actividades y tareas innovadoras al sistema corporativo, con lo anterior, se reconoce que las condiciones actuales en el fomento del aprendizaje organizacional (AO) en los comités de educación de las cooperativas de Ocaña, se hayan sujeto a factores asociados, tales como: El uso de herramientas tecnológicas, la realización de procesos de formación según sus necesidades y la búsqueda permanente de una articulación con instituciones acreditadas, educativas y del mismo sector. Por otro lado, se evidencia que la generación de espacios de interlocución en el 70% de los comités son una pieza clave para el aprendizaje colectivo, finalmente, se refleja que el análisis y evaluación de los procesos, al igual que los planes de capacitación son una parte fundamental para robustecer el AO.

En cuanto al tipo y características de aprendizaje organizacional, se obtiene que existe un aprendizaje correctivo y adaptativo, tendiente a la solución de problemas (60%), con la finalidad de brindar solución a las situaciones y experiencias con base en eventos pasados en las cooperativas, de igual manera, se observa que el aprendizaje se encuentra enfocado al liderazgo competitivo y de planeación (100%).

Finalmente, se determina que el aprendizaje de experimentación (estilo) y de adquisición de competencias, además de promover la creación de estrategias que innovan los procesos forjan

las competencias de los colaboradores que hacen parte de las cooperativas de transporte de Ocaña, por último, se promueven acciones en pro del fortalecimiento del aprendizaje organizacional en los comités de educación, donde los gerentes, directivos y socios, prioricen espacios claves para promover la participación y las experiencias significativas mediante diálogos y mesas de trabajo.

Capítulo 6. Recomendaciones

Los comités de educación de las cooperativas de Ocaña, presentan un aprendizaje colectivo, lo que indica que se trabaja en equipo para su adquisición, entre tanto, se invita a los directivos de los comités a ocuparse del fortalecimiento y uso de herramientas tecnológicas, así como, al desarrollo de encuentros de participación para determinar necesidades y temas de interés por todos los colaboradores, lo anterior, con el fin de garantizar el continuo del aprendizaje y por consiguiente mantener un alto nivel de competitividad y productividad.

Para lograr que el aprendizaje organizacional en los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, se indica la pertinencia de apropiarse una gestión del conocimiento permanente, es decir, se necesita valorar estrategias orientadas a instaurar los elementos de la planeación del aprendizaje organizacional y la generación de espacios de reflexión, por ello, la iniciativa de que se apropie una mesa de trabajo a través de la cual se promueva el aprendizaje inter-organizacional. De hecho, en las instituciones debe garantizarse la formación de los colaboradores para que haya eficiencia (permitir crecimiento y desarrollo con educación formal e informal).

Finalmente, se construye un plan de estrategias encaminadas a fortalecer y dinamizar el aprendizaje organizacional de acuerdo a los protocolos de educación, por tal motivo, se incentiva a los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña, realizar espacios donde se reflexionen y se revisen las ideas, metas y propósitos personales y colectivos, como una de las

primeras estrategias a implementar, asimismo, iniciar la implantación de un aplicativo (intranet) para difundir las experiencias significativas o reflexiones acerca de la economía solidaria.

Referencias

- Ahumada, L. (2002). El Aprendizaje Organizacional desde una Perspectiva Evolutiva y Constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, 139- 148. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/264/26411110.pdf>
- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 259-301. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274008.pdf>
- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Revista Informes Psicológicos*, 53-70. Recuperado el 2020, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/7350>
- Avendaño, V., & Flores, M. (2016). Modelos teóricos de gestión del conocimiento: descriptores, conceptualizaciones y enfoques. *Revista Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del Conocimiento*, 201-227. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/4576/457646537004.pdf>
- Bustelo, C., & Amarilla, R. (2001). Gestión del conocimiento y gestión de la información. *Revista PH*, 226-230. Recuperado el 2020, de <http://www.iaph.es/revistaph/index.php/revistaph/article/view/1153>
- Cámara de comercio Ocaña. (2020). *Base de datos comités de educación-cooperativas de transporte*.
- Cardona, J., & Calderon, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Revista Cuadernos de Administración*, 11-43. Recuperado el 2020, de https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/4230

- Castañeda, D., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Revista Universitas Psychologica*, 245-254. Recuperado el 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rups/v6n2/v6n2a04.pdf>
- Castaño, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *Revista El Cuaderno-Escuela de Ciencias Estratégicas*, 219-233. Recuperado el 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3175777.pdf>
- Cisneros, J. (2002). El concepto de la comunicación: El cristal con que se mira. *Revista Ámbitos*, 49-82. Recuperado el 2020, de https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/67303/revista-comunicacion-ambitos-07-08_47-80.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Conde, Y., Correa, Z., & Delgado, C. (2010). Aprendizaje organizacional, una capacidad de los grupos de investigación en la universidad pública. *Revista Cuadernos de Administración*, 26(44), 25-39. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/n44/v26n44a02.pdf>
- Congreso de Colombia. (1988). *Ley 79*. Recuperado el 2020, de funcionpublica.gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=9211>
- Congreso de Colombia. (1993). *Ley 105*. Recuperado el 2020, de funcionpublica.gov.co: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=296>
- Cortina, J., & Santisteban, D. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 247-266. Recuperado el 2020, de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/view/1094>
- Díaz, M., Marcuello, C., & Monreal, M. (2016). *Economía social y economía colaborativa: Encaje y potencialidades*. Recuperado el 2020, de zaguan.unizar.es: https://zaguan.unizar.es/record/69619/files/texto_completo.pdf

El Congreso de Colombia . (1998). *Ley 454 de 1998*. Obtenido de

[https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/03387DE9FA1C194E05257B590078A3C9/\\$FILE/Olombia_Ley_454_1998.pdf](https://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/03387DE9FA1C194E05257B590078A3C9/$FILE/Olombia_Ley_454_1998.pdf)

Estatuto General de Transporte. (1996). *Ley 336*. Recuperado el 2020, de

[secretariasenado.gov.co:](http://www.secretariasenado.gov.co)

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0336_1996.html

Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Obtenido de

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1162/BI%2022.pdf?sequence=1>

Garzón, M., & Fischer, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y

Colombia. *Revista Pensamiento y gestión*, 238-278. Recuperado el 2020, de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-62762009000100011&script=sci_arttext&tlng=en

González, Á., & González, J. (2000). Formación y empresa. las organizaciones como marco de la formación. *Revista Educación*, 163-217. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/706/70600306.pdf>

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Bogotá D.C: Ecoe ediciones. Recuperado el 2020

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México, D.F: McGraw-Hill. Recuperado el 2020

ISO. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado el 2020, de iso.org:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

- Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima y cultura organizacional : ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? *Revista Decisiones organizativas*, 296-324. Recuperado el 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2486886.pdf>
- Lara, L. (2017). *Aprendizaje organizacional, estudio de caso*. Recuperado el 2020, de comum.rcaap.pt:
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21886/1/PFM%20Aprendizaje%20organizacional%20novo.pdf>
- León, A. (2007). Qué es la educación. *Revista Educere*, 595-604. Recuperado el 2020, de <https://www.redalyc.org/pdf/356/35603903.pdf>
- MINEDUCACIÓN. (2019). *Manual de gestión del conocimiento institucional*. Recuperado el 2020, de mineduacion.gov.co: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-322548_Manual_Gestion_del_Conocimiento_Institucional_.pdf
- Moguel, M. (2003). *Aprendizaje organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas. Estudio de caso en cuatro organizaciones en México*. Recuperado el 2020, de [eumed.net](http://www.eumed.net):
http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/mjml/estudios_organizacionales.html
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). Teoría de la creación del conocimiento organizacional. En I. Nonaka, & H. Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento* (págs. 60-103). México, D. F.: Oxford University Press, Inc.
- NTC. (2008). *Gestión de la investigación, desarrollo e innovación. Requisitos del sistema de gestión de I+D+i*. Recuperado el 2020, de [slideshare.net](http://www.slideshare.net):
<https://es.slideshare.net/racape/ntc-5801>
- Ocaña turística. (2015). *Ocaña turística*. Obtenido de Ocaña turística:
<http://www.ocanaturistica.com/>

- Pérez, J., & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*(22), 256-282.
- RAE. (2006). *Aprendizaje organizacional*. Recuperado el 2020, de rae.es: <https://www.rae.es/>
- RAE. (2020). *Habilidades*. Recuperado el 2020, de rae.es: <https://dle.rae.es>
- Rodríguez, L. (2016). *El aprendizaje y desaprendizaje en una organización: Una herramienta en un mundo global*. Recuperado el 2020, de repository.unimilitar.edu.co:
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14141/EL%20APRENDIZAJE%20Y%20DES%20APRENDIZAJE%20EN%20UNA%20ORGANIZACION%20UNA%20HERRAMIENTA%20EN%20UN%20MUNDO%20GLOBAL.pdf;jsessionid=EB0C18B9528137DA512285DAF6785223?sequence=1>
- Sánchez, Melián, & Hormiga. (2007). El concepto de capital intelectual y sus dimensiones. *Revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 97-111.
 Recuperado el 2020, de <https://accedacris.ulpgc.es/bitstream/10553/71416/1/Dialnet-ElConceptoDelCapitalIntelectualYSusDimensiones-2356661.pdf>
- Supersolidaria. (2020). *¿Qué son los comités de educación?* Recuperado el 2020, de supersolidaria.gov.co: <http://supersolidaria.gov.co/es/faq/21-que-son-los-comites-de-educacion>

Apéndices

Apéndice A. Modelo encuesta



UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Objetivo: Analizar la gestión del aprendizaje organizacional por los comités de educación de las cooperativas de transporte de Ocaña.

Nombre de comité:
Nombre de director:

I. Marque con una **X** en una escala de 1 a 5 (donde 1= Nunca, 2= Pocas veces, 3= Algunas veces, 4= Muchas veces y 5= Siempre) la puntuación que considere más acorde según sea la creación o impulso de cada factor organizacional

Pregunta	Escala				
	Nunca	Pocas veces	Algunas veces	Muchas veces	Siempre
Manejo y acceso a tecnologías para la formación	1	2	3	4	5
Se desarrollan procesos de aprendizaje colectivos a través de cursos On-line (Interacción virtual)	1	2	3	4	5
Capacitación de los procesos administrativos de la Entidad	1	2	3	4	5
Se conocen los requerimientos de formación por el personal	1	2	3	4	5
Existe un plan de capacitación a los empleados	1	2	3	4	5
Se realiza espacios de socialización y retroalimentación	1	2	3	4	5
Se fomenta procesos orientados a compartir valores y creencias básicas en la cooperativa	1	2	3	4	5
La organización facilita espacios para compartir e impartir buenas prácticas entre empleados	1	2	3	4	5
Se recolecta, selección y analiza información referente a las actividades realizadas	1	2	3	4	5
Se aplican instrumentos y encuestas para realizar diagnóstico sobre el aprendizaje organizacional	1	2	3	4	5
Existe una articulación con las instituciones acreditadas y con otras del sector solidario	1	2	3	4	5

II. Indique con un **X** la enunciación “Sí” o “No” conforme a los procesos que lleva a cabo el comité.

Tipos de aprendizaje	Sí	No
Cuando se presentan inconvenientes con los procesos que ejecuta la cooperativa, se detectan los desajustes y se realiza la correspondiente corrección o ajuste en función de los procedimientos operativos.		
Los procesos de la cooperativa están en constante cambio, con el fin de adaptarse a las alteraciones que demandan los usuarios y las nuevas tendencias que exige en entorno.		
Al presentarse problemas con las actividades que desarrolla la cooperativa, se abordan a partir de situaciones y experiencias pasadas para dar con su resolución.		
Características del aprendizaje	Sí	No
Se formulan estrategias analizando el ambiente de la entidad buscando información externa según datos racionales, lógica deductiva o calculación numérica.		
Se desarrolla investigación dirigida a problemas, con riesgos limitados, experimentación continua, información imprescindible y con soluciones con poca reflexión previa.		
Se estandarizan la procesación de información controlando las rutinas, imponiendo coacciones de acción y pensamiento.		
Desarrolla un pensamiento sistemático y ayuda a directores a descubrir competencia central o recurso crítico que crea ventaja competitiva.		
Existe intercambio interactivo de información y evaluación de transacciones que permiten ver motivos y rivales de la firma buscando alguna área de oportunidad y libertad.		
Se exterioriza la planeación estratégica (políticas, normas y valores) fomentando un pensamiento direccional que cree coherencia y facilite los procesos laborales.		

Estilos de aprendizaje	Sí	No
El comité busca promover la creación de estrategias que innoven los procesos y la prestación del servicio que oferta la cooperativa.		
Los procesos de aprendizaje de la cooperativa se sujetan de la inversión en actividades de entrenamiento buscando el desarrollo de competencias de los colaboradores y de la entidad.		
Los modelos de adquisición de competencias y aprendizajes se basan en el conocimiento desarrollado por otras empresas.		
El comité se enfatiza en gestionar un aprendizaje a partir la experiencia lograda con determinados tipos de problemas.		

“La naturaleza benigna provee de manera que en cualquier parte halles algo que aprender”

-Leonardo Da vinci-

¡Gracias por su colaboración!