

# El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla (Colombia)

## Learning as a strategic axis of organizational development in Baranquilla SMES

CASTRO, Blanca Rubí <sup>1</sup>

DURAN, Sonia Ethel <sup>2</sup>

MORA García, Yeimer <sup>3</sup>

CASTRO Zapata, Rafael <sup>4</sup>

BALLESTAS, Marlene del Rosario <sup>5</sup>

TAMARA Name, Jorge <sup>6</sup>

### Resumen

El estudio se orientó a caracterizar el aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en pymes de Barranquilla. La metodología fue descriptiva, no experimental de campo, contó con una población de cincuenta (50) sujetos. Se utilizó un cuestionario con (15) ítems escala likert. El instrumento fue válido, su confiabilidad fue 0,82. Concluyendo que hay una alta presencia de las dimensiones conceptual, de información, de detalle y descripción, y de tecnología, mientras que la dimensión capacidad intelectual es considerada como débil.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, comportamiento de la empresa. desarrollo organizacional, habilidades.

### Abstract

The study was aimed at characterizing learning as a strategic axis of organizational development in Baranquilla SMEs. The methodology was descriptive, not experimental field, had a population of fifty (50) subjects. A questionnaire was used with (15) likert scale items. The instrument was valid, its reliability was 0.82. Concluding that there is a high presence of conceptual, information, detail and description dimensions, and technology, while the intellectual capacity dimension is considered weak.

**Key words:** organizational learning, company behavior. organizational development, skills.

## 1. Introducción

El vertiginoso desarrollo de la sociedad ha originado la búsqueda de nuevas formas y estilos para lograr las metas planteadas por las organizaciones, haciéndose cada vez más inminente la necesidad de contar con capacidades para una continua adaptación y renovación sistémica. Es así como en el contexto global se han ido imponiendo retos que provocan cambios en la forma de interpretación de la realidad, proyectando la visión de un mundo en

<sup>1</sup> Coordinadora del programa de contaduría pública Fundación universitaria Unicolombo internacional. Cartagena. [brubycastro@gmail.com](mailto:brubycastro@gmail.com)

<sup>2</sup> Investigadora Universidad Metropolitana Barranquilla Colombia. correo. [soniaduran547@hotmail.com](mailto:soniaduran547@hotmail.com)

<sup>3</sup> Docente Universidad de la Costa CUC.; [ymora@cuc.edu.co](mailto:ymora@cuc.edu.co), [profeyeimer@gmail.com](mailto:profeyeimer@gmail.com),

<sup>4</sup> Docente Universidad del Atlántico, [areconsultoria@gmail.com](mailto:areconsultoria@gmail.com). Colombia

<sup>5</sup> Dicente investigadora Institución Universitaria ITSA Facultad de educación. [Marlene.ballestasro@gmail.com](mailto:Marlene.ballestasro@gmail.com)

<sup>6</sup> Docente de la Universidad del Atlántico. [jtamara@mail.uniatlantico.edu.co](mailto:jtamara@mail.uniatlantico.edu.co). Colombia

plena revolución tecnológica y económica, así como el proceso de globalización. Este proceso se establece como un factor decisivo en los métodos de innovación organizacional, lo cual se concibe como producto de la necesidad de elevar el desempeño de las empresas, las cuales deben recurrir a las mejores prácticas gerenciales, haciendo énfasis en los conocimientos existentes al respecto, siendo su objetivo elevar la productividad y la eficiencia individual y grupal.

De acuerdo a lo planteado, esto podría lograrse aplicando las técnicas avanzadas en la gestión empresarial, empleando correctamente un enfoque participativo en todo el proceso de dirección, que asegure la elevación del nivel de desempeño individual, pero además pueda garantizar la innovación para poder diversificar la producción, de manera eficaz y eficiente. Bajo este contexto, Koontz, Wehrich y Cannice (2012) sostienen que las teorías administrativas y gerenciales han ido ofreciendo distintos modelos de organizaciones y soluciones, por lo cual las empresas se han encaminado a asumir algunas estrategias que les conlleve al éxito y productividad.

Lo antes expuesto permite hacer énfasis en las diferentes visiones de la realidad empresarial, destacando que su impacto ha sido heterogéneo, tomando en cuenta distintos modelos gerenciales, los cuales están orientados hacia un mismo objetivo, esto lejos de ser excluyente es complementario y se enriquecen los unos a otros. En este orden de ideas Parra y Duran (2014) han considerado que el éxito o fracaso de una organización se sustenta por situaciones donde el personal hace o deja de hacer actividades, enunciando a su vez que es primordial para las empresas tratar de modificar sus estrictos esquemas de trabajo, dando paso a acciones más flexibles capaces de promover la participación del personal en las acciones empresariales, en virtud de lograr desarrollar procesos vinculando actividades orientadas al logro de metas y objetivos corporativos.

Indudablemente que, para orientarse a la búsqueda del desarrollo de una empresa, se requiere contar con estrategias que favorezcan estas tendencias, de donde surge el aprendizaje organizacional para integrar conocimientos, habilidades y actitudes que facilite el cambio o mejora de acciones individuales y grupales. Es así como el aprendizaje se traduce en una acción que toma el conocimiento como input generando nuevo conocimiento.

Cabe destacar que dichas acciones se vinculan a los procesos organizacionales desde la perspectiva de la integración de la cultura organizacional, desde donde se establecen modelos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar, según Parra, Visbal, Duran y Badde (2019), las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas, contextualizado como actitud que debe asumirse para vincularse en el cambio.

En este orden de ideas Garzón (2015) involucra el aprendizaje organizacional, como un proceso que fomenta en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de competitividad acciones y actividades generadoras de conocimiento, puesto que ellas adoptan el cambio como parte de su filosofía de acción, al hombre como su principal y más importante recurso y que mayor valor agregado les añade a sus procesos.

Destacando desde otra perspectiva el aprendizaje organizacional, que al decir de Nonaka y Takeuchi (1999), requiere contar con herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo, bajo este contexto, las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen, puesto que cada uno de los empleados posee un cúmulo de conocimientos y experiencias que aportan al desarrollo de la misma. De acuerdo con ello, los problemas del aprendizaje organizacional están vinculados a los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Se enlaza en este contexto la visión de Pinto, Morris, & Söderlund (2012), entorno al desarrollo organizacional, donde enuncia que este se refiere a un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución

de problemas organizacionales y adaptarse a los cambios, también considera que éste se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización y el mismo se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización.

Asimismo, Guízar (2013) afirma que diferentes tendencias y modelos permiten asegurar que las organizaciones utilizan el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios. Estas concepciones según Parra et al., (2018), permiten dilucidar que las organizaciones son estructuras administrativas creadas para lograr metas u objetivos con apoyo de los individuos que en ellas laboran, pero además son entidades sociales que permiten la asociación de personas que interactúan entre sí para contribuir mediante sus experiencias y relaciones al logro de objetivos y metas determinadas.

Por lo tanto, en ellas se comparte el aprendizaje y el conocimiento, lo cual se transforma en un elemento fundamental para el desarrollo y éxito subyacente, de ahí que el reto es gestionar el conocimiento para hacer parte de organizaciones con capacidad de responder favorablemente al medio en que se desenvuelven, sabiendo que los contextos están en constantes cambios, a través de la administración de sus propios conocimientos, habilidades y aprendizaje.

Explorando internamente la creatividad de los trabajadores, su capacidad de aprendizaje y luego externamente poder posicionarse como una organización de impacto en el mercado, lo cual involucra procesos de capacitación y desarrollo, a través de modelos que favorecerán el aprendizaje, y la conexión con la visión organizacional.

Bajo las perspectivas de realizar sus actividades y procesos de desarrollo organizacional se encuentra las empresas de mantenimiento y construcción privadas de Barranquilla, las cuales se fundamentan como pequeñas empresas, cuentan con máximo 50 empleados de planta y el resto del personal es subcontratado por obras. Estas pequeñas empresas ejecutan las actividades inherentes al manejo del recurso humano, pero no cuentan con lineamientos y técnicas sustentadas en programas de gestión de talento humano, por lo cual tampoco se orientan al desarrollo organizacional.

Las herramientas para el cumplimiento del trabajo se sustentan en procesos empíricos, de aprender haciendo, pero a su vez no se sustenta teóricamente para generar un matriz de competencias necesarias, tampoco existe un proceso estratégico definido. Los empleados no están orientados por una filosofía de gestión establecida, no han establecido procesos de aprendizaje como política de empresa, que de hacerlo podría ser establecida como una línea de acción para los trabajadores, optimizando las tareas. Se ha referenciado una problemática en cuanto a la conducción de los procesos, no se delimitan las actividades, detectando ambigüedad en las responsabilidades del personal, los criterios para el desempeño de roles no están establecido, requiriendo de nuevos aprendizajes para desarrollar acciones que permitan ser más productivos.

Bajo este contexto, se requiere contar con conocimiento desde el aprendizaje experiencial y didáctico, propiciando modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento y utilizarlo como una estrategia transformando el comportamiento colectivo, la idea es promover el aprendizaje, utilizando técnicas del desarrollo organizacional, con el propósito de promover en el personal la posibilidad de acceder a nuevos conocimientos, técnicas y procesos en la búsqueda de gestión efectiva.

En concordancia con lo antes mencionado el aprendizaje organizacional es una técnica del Desarrollo organizacional que en opinión de Robbins y Judge (2017), debe ser considerado como una inversión, dado que si se entabla en forma coherente con el pasar del tiempo genera rentabilidad, en virtud de que fomenta el conocimiento, forjando valor agregado para alcanzar objetivos tanto individuales como organizacionales.

Para ello, se requiere fomentar las competencias en los trabajadores respecto a las habilidades, destrezas, características, actitudes y conocimientos necesarios para el pleno desempeño de sus funciones. Atendiendo a estas consideraciones, los investigadores consideraron caracterizar el aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en pequeñas y medianas empresas (pymes) de Barranquilla.

### **1.1. Aprendizaje Organizacional (AO) como proceso continuo**

Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta, ella establece a través de su personal los resultados deseados.

En este orden de ideas, para Duran, Parra y Garcia (2018), los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos, además de que las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización, tales como la capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

Por otra parte Robbins y Judge (2017), asumen que la información y las capacidades de generarla, también de procesarla, así como las aptitudes para utilizarla, pero a su vez transformarla en conocimiento nuevo están relacionadas con el modelo racionalista de Senge (2014), el empirista del modelo oriental a través de la visión sistémica del desarrollo integral del ser humano, el uso de la inteligencia y la visión grupal. Ha de destacarse que las organizaciones de rápido aprendizaje en opinión de Duran, Parra y Garcia (2018), disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión de recursos humanos, además la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo, es así como este modelo incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, la estrategia, el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Por estas actuaciones se requiere contar con estrategias de tipo individual y grupal, lo cual conlleve a las organizaciones a ser eficientes. Bajo este contexto, para Senge (2014) el aprendizaje organizacional se relaciona con la comprensión global de la organización, donde se vinculan la interrelación e integración entre sus componentes. En este ámbito el autor hace el autoanálisis desde una perspectiva sistémica, dado que a través del aprendizaje se recrean las personas, se capacitan para hacer algo que antes no serían capaz de hacer. También manifiesta que a través del aprendizaje se percibe el mundo y la relación del ser humano con él, además, a través del aprendizaje se amplía la capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Dentro de este marco, surge la importancia de asumir el cambio y la necesidad de éste, en virtud de poder convertir a la organización capaz de fomentar acciones que conlleven el aprendizaje, además de seguir un proceso apoyado y guiado por los líderes. De acuerdo con esta premisa ha de compartirse la información, desarrollar acciones de equipo, apoyar al empleado en sus planes de carrera, organizar actividades que favorezcan la comprensión de los procesos de aprendizajes individuales y grupales.

Es así como las perspectivas generales del aprendizaje organizacional, se relaciona desde lo organizacional con lo individual, por lo cual trasciende en estos contextos concibiendo la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial, donde su eje es la gestión del conocimiento como parte de desarrollo organizacional, forjando la adaptación al entorno como la clave del desarrollo y transformación impulsados desde la base organizativa.

## 1.2. Aprendizaje como tendencia del desarrollo organizacional

Desde la perspectiva del desarrollo organizacional, se hace necesario poseer una visión del estado futuro de la organización, evidenciándose la resistencia al cambio como el proceso que limita las acciones de desarrollo y crecimiento y conjuga una inercia organizacional. Indudablemente que un proceso de congelamiento, se debe a que esta se encuentra atrapada en sus propios paradigmas y rutinas, por lo que es necesario “descongelar” el paradigma, según expresa Schein (1985; citado por Guízar, 2013) éste descongelamiento debe ser un requisito de cualquier proyecto de cambio.

Dentro de este marco Alles (2016) manifiesta que la visión organizacional está precisamente orientada a comprometer la participación y el espíritu de cada uno de los miembros de la organización. La visión se puede concebir como lo que puede hacer una organización, utilizando una ruta para el rumbo futuro y generar emoción sobre ese camino futuro. También puede traer orden al caos y puede ofrecer un criterio para medir el éxito.

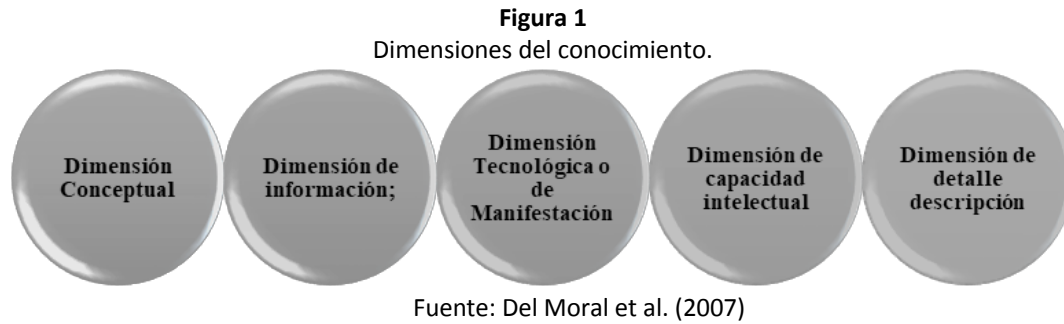
Es así como el desarrollo organizacional se ha ido constituyendo como un instrumento que determina la posibilidad del cambio, dado que se orienta a la búsqueda de una mayor eficiencia organizacional, esta concepción es sustentado por Beckhard (1969; citado por French y Bell, 2011), definiendo el Desarrollo Organizacional: como un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y la salud de las organizaciones, a través de inversiones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Las organizaciones que quieren crecer y navegar hacia proceso productivos según se avocan a las tendencias del desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios (Parra & Duran 2014). De ahí que buscan lograr beneficios en el contexto de nuevo aprendizaje, propiciando modificaciones en las conductas con el fin de obtener un aprovechamiento, así como el asimilamiento del nuevo aprendizaje.

Dicho aprendizaje debe ser utilizado como una estrategia para modificar el comportamiento colectivo basado en un cambio planeado, con el aprendizaje en la organización, se utilizan las técnicas del desarrollo organizacional, donde la empresa aprenda a aprender, y genere mayor eficacia. En este orden de ideas Del Moral, Pazos, Rodríguez, Rodríguez & Suarez (2007) sostienen que se debe contar con sistemas para promover el desarrollo y el aprovechamiento de nuevos conocimientos como parte del trabajo diario, de modo que fomente la innovación y los procesos de resolución de problemas, los cuales permiten establecer mejoras para las empresas.

De este contexto, surge la relación con el aprendizaje organizacional, visto como un lineamiento fundamental en la gestión del conocimiento, tomando como base del desarrollo de la empresa las capacidades de los empleados, en cuanto a su experiencia, habilidad, creatividad, el saber, el accionar, utilizando este conocimiento para generar ventaja competitiva. Por otro lado, se debe contar con sistemas para promover el desarrollo y el aprovechamiento de nuevos conocimientos como parte del trabajo diario, de modo que fomente la innovación y los procesos de resolución de problemas, los cuales permiten establecer mejoras para las empresas.

Bajo este contexto Del Moral et al. (2007) consideraron en su propuesta que en aras de generar un proceso de aprendizaje en las organizaciones se debe aplicar un programa que incluye algunas dimensiones asociadas al conocimiento las cuales se referencian en la figura 1.



En el proceso de consolidación del conocimiento, se requiere de un marco de construcción empírica y teórica que conlleve al aprendizaje organizacional, convirtiéndose en una herramienta que forma parte del bagaje del desarrollo organizacional, como proceso orientador de procesos de cambio, aunado a la adaptación al entorno. Dentro de estas perspectivas, para Vilorio et al. (2019) se busca alcanzar una ventaja competitiva para la organización, además de que a partir de la creación de organizaciones de rápido aprendizaje, el enfoque del aprendizaje representa la adquisición de nueva información y habilidades, también fomenta una actividad social que se aprecia en las organizaciones, las cuales permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros, todos trabajan por un fin común.

Paralelamente a lo expresado Bravo, Donado, Prieto, Duran & Salazar (2017) manifiestan que los activos intangibles generalmente se sustentan en la información, el aprendizaje y el conocimiento, además que el entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven las empresas les exige tener ventajas que les permitan competir con otras para lograr el éxito empresarial, por otra parte Vilorio et al. (2020), asumen que puede articularse los recursos y capacidades con el aprendizaje organizacional- organizativo. Este tipo de aprendizaje es el enfoque subyacente que da sentido y continuidad al proceso de creación de valor o de intangibles. Es la clave para que las personas y las organizaciones puedan ser más inteligentes, con el objetivo de memorizar y transformar información en conocimiento.

Duran, García y Parra (2017) refieren que el aprendizaje organizativo se orienta hacia aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada, es la base para una buena gerencia del conocimiento y para la generación de capital intelectual y las capacidades organizativas. Finalmente, la organización que gestiona desde la percepción de desarrollo organizacional se asume como aquella que gestiona conscientemente su aprendizaje para mejorar basándose en su experiencia. Pero, además, según Hernández et al. (2018), surgen en este ámbito formas de participación en el contexto laboral; es así como el aprendizaje de una organización está constituido por sus procesos de transformación de conocimiento por lo que la gestión del aprendizaje consiste en la gestión de estos procesos, en tal sentido se puede deducir que una organización inteligente busca las mejoras basándose en su experiencia, utilizando lo que va aprendiendo, como un proceso sistémico.

En consideración a lo planteado, el presente estudio tuvo como objetivo caracterizar el aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en pymes de Barranquilla (Colombia).

## 2. Metodología

El estudio realizado es de tipo descriptivo, asimismo se orientó a ser un estudio de campo, pues se realizó en el lugar donde se suscitaron los hechos, en las instalaciones de las pequeñas empresas de mantenimiento y construcción ubicadas en Barranquilla.

Se utilizó un diseño no experimental, transversal, debido a que las variables no han sido manipuladas, ni modificadas por los investigadores, en ella se caracterizó el proceso de aprendizaje organizacional, tal como se presenta en la realidad de las organizaciones objeto de estudio y la recolección de datos se hizo en un único momento, obteniendo de esta forma una sola medición.

Respecto a la población, esta estuvo conformada por cincuenta (50) empleados del área administrativa de 10 empresas de mantenimiento contratistas del distrito de Barranquilla, empleados que ejecutan las actividades planificación y gestión de procesos, generan estrategias para promover el cumplimiento de normas y ejecución de políticas. Sus características se presentan en el Cuadro 1. Esta población fue analizada en su totalidad por lo cual no se utilizó la técnica del muestreo para el estudio.

**Cuadro 1**  
Población en estudio

Cargos	Número de personas
Gerente de gestión Humana	10
Gerentes administrativo	10
Gerencia operativa	10
Supervisores de seguridad en el trabajo	10
Supervisor adjuntos	10
	50

**Fuente:** Empresas objeto de estudio (2019)

Para recolectar la información, se diseñó un cuestionario con 15 preguntas estructuradas, 3 preguntas por cada indicador o dimensión del conocimiento definidos como: conceptual, información, tecnológica, capacidad intelectual y en detalle y descripción. Las preguntas contentivas de cinco (5) posibilidades de respuestas tipo escala Likert, a cada alternativa se le asignó un valor numérico: (5) Siempre, (4) Casi siempre, (3) A veces, (2) Casi nunca y (1) Nunca. El instrumento fue validado por 7 expertos en las áreas administrativa, gerencial y metodológica, quienes hicieron una revisión e hicieron observaciones que fueron aceptadas por los investigadores para presentar la versión final.

Posteriormente se procedió al cálculo de la confiabilidad, para lo cual se utilizó el método de alfa Cronbach, para ello se aplicó una prueba piloto a 10 sujetos con características similares a la población, se vaciaron los resultados en el programa SPSS versión XXIV y se obtuvo un valor de 0,82 determinando que el instrumento es confiable. Por otra parte, para presentar los resultados, los datos obtenidos fueron tabulados de acuerdo a los reactivos e interpretados estadísticamente además agrupados por dimensión e indicador, realizando un análisis bajo estadísticas descriptivas, estableciendo para ello un baremo de interpretación. Este se construyó sobre la base de las puntuaciones utilizadas en la escala de las repuestas, la cual va de 1 a 5, ubicándose en los rangos muy bajos (1- 1.79), bajo (1.80 – 2.59), medio (2.60 – 3.39), alta (3.40- 4.19) y muy alta (4.20 – 5).

### 3. Resultados

En la tabla 1 se puede evidenciar los resultados arrojados en la encuesta sobre las dimensiones del aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en pymes de Barranquilla, este aspecto sustentado en autores tales como Del Moral et al. (2007 y Davenport y Prusak (2003). Se presenta la tabla considerando los datos agrupados por indicador, destacando que cada indicador cuenta con 3 items.

**Tabla 1**  
Dimensiones del aprendizaje organizacional  
(FA: frecuencia absoluta; FR: frecuencia relativa)

Nº	Indicador	Alternativas de Respuestas										Media	Moda	Mediana	Desviación Estándar	
		Siempre		Casi siempre		A veces		Casi nunca		Nunca						
		FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR					
1	Conceptual	74	70,47	18	17,14	4	3,80	6	5,7	3	2,87	Estadísticas descriptivas	4	5	5	1.0
2	Información	55	52,3	22	21	8	7,61	6	5,71	14	13		4,5	5	5	1.4
3	Tecnológica	23	22	34	32,3	26	25	14	13	8	7,61		3,5	4	4	1.1
4	De capacidad intelectual	15	14,2	25	23,8	28	27	10	9,5	23	22		3	3	3	1,4
5	De detalle y descripción	38	36	39	37	10	9,5	13	12	5	4,7		4	4	4	1,0

Fuente: Elaboración Propia (2019)

Estos resultados permiten caracterizar las diferentes dimensiones evaluadas, como se detalla a continuación:

- Dimensión conceptual; en este indicador se incluyeron elementos como la aplicación de conocimientos en la promoción de los valores organizacionales. Dirigir acciones hacia el logro de los objetivos de la empresa y enfocar el manejo de situaciones utilizando metodologías acordes a la empresa. Bajo este contexto se obtuvo que el 70% de la población considero este indicador muy presente en las empresas de mantenimiento, un 17% asumió la opción casi siempre, por otro lado, un 5,7% destaco casi nunca, tan solo un 3, 80 y 2, 87, consideraron las opciones a veces y nunca respectivamente. Con respecto a los estadísticos con lineamientos descriptivos se obtuvo, para la media de la dimensión un valor de 4, en cuanto a la moda su valor se ubicó en 5, la mediana 5, además su desviación estándar fue de 1,0. Mostrando una baja dispersión, con respecto al promedio.

Dentro de este marco, la población considera la aplicación de conocimientos en la promoción de los valores organizacionales, orientación de las acciones hacia el logro de los objetivos de la empresa, además de enfocar el manejo de situaciones utilizando metodologías acordes a la empresa. En este sentido Del Moral et al. (2007) parten de la premisa que estos conocimientos son bien reconocidos para los humanos quienes razonan y trabajan conscientemente con ellos, por otro lado, las visiones o modelos mentales son tácitos, siendo solo accesibles en forma inconscientemente. Estos conocimientos se usan para identificar la posibilidad de crear metas, así como valores.

- Dimensión de información; para este indicador se caracterizaron los siguientes aspectos, medios electrónicos actualizados para transmitir la información, métodos para transmitir la información, si la comunicación institucional, se hace en forma clara. Un 52,3% consideró que siempre se usa esta dimensión de la información, un 21% optó por seleccionar la alternativa casi siempre. Asimismo, un 13% asumió que nunca se lleva a cabo, mientras un 7,61 sostuvo la opción a veces, finalmente el 5,71 restante considero la opción casi nunca. Con respecto a las estadísticas descriptivas, sus resultados se enfocaron en un promedio de 4,5, el valor de la moda fue de 5, la mediana 5, asimismo la desviación estándar fue de 1,4.

Del Moral et al. (2007); consideran que la información posee elementos que intervienen en el manejo y transmisión de la misma como lo son soporte, señales, signos, datos, noticias, conocimientos, así como la sabiduría. La dimensión tecnológica, está asociado al manejo de programas computarizados utilizados en la empresa y el avance de la tecnología permite alcanzar los propósitos prácticos de la gerencia.

- Dimensión tecnológica, este factor está asociado al manejo de programas computarizados utilizados en la empresa, el avance de la tecnología, alcanzar los propósitos prácticos de la gerencia, habilidades para efectuar



tareas basadas en conocimientos de técnicas. En este indicador, se obtuvo que el 32,3% de la población encuestada manifestara que casi siempre se realizan estos procesos y un 25% optó por la opción a veces. Por otro lado, un 22% seleccionó la alternativa siempre, asimismo un 13% consideró que casi nunca se realiza, mientras un 7,61% asume la opción nunca. En lo referido a las medidas estadísticas se obtuvo para la media un valor de 3,4, la moda y la mediana se ubicaron en 4, y la desviación estándar fue de 1,1.

Esta dimensión, según Davenport & Prusak (2003), afecta tanto a los dispositivos y máquinas requeridas para trabajar con la información, como las tecnologías asociadas a ella, también incluye las habilidades, experiencias y conocimientos que engloban, pero además las requeridas para su uso.

-Dimensión de capacidad intelectual, para este indicador el 27% consideró que solo a veces éste se cumple, un 23,8% manifestó que casi siempre se logra un 22% de los encuestado asumió la alternativa nunca, un 9,5% optó por seleccionar casi nunca y solo el 14,2% consideró la opción siempre. La estadística descriptiva indica que el valor de la media, la moda y la mediana fue de 3 y la desviación estándar se ubicó en 1,4.

Esta dimensión considera las capacidades intelectuales de los agentes, incluyendo aspectos como persona sin ningún entendimiento o función, siendo el principiante o aficionado aquel que vagamente conoce el campo, un inocente con poco o arbitrario entendimiento y sin experiencia real (Del Moral et al., 2007).

- Dimensión de detalle y descripción, los elementos vinculados a este indicador son el dominio en las actividades que realiza, aplicación de los procesos de manera efectiva, así como la capacidad de integrar las actividades con los objetivos. Bajo este contexto los resultados fueron los siguientes: el 37% y 36% de los encuestados afirmaron que casi siempre y siempre se ejecutan, respectivamente. Por otra parte, el 12% sostiene que nunca lo hace, un 9,5% de la población seleccionó la alternativa a veces, mientras un 4,7% considero la opción nunca. La media, la moda y la mediana generaron un valor de 4, y la desviación estándar tuvo valor 1,0.

Los encuestados afirmaron que existe dominio en las actividades que realizan, aplicación de los procesos de manera efectiva y capacidad de integrar las actividades con los objetivos. Cuando se trabaja con áreas de conocimientos generales con frecuencia se utilizan descripciones que capturan un dominio global, por lo general se espera que los profesionales competentes tengan habilidades en muchos dominios más allá de su estrecha especialidad, algunos de los dominios donde se espera pericia son conocimientos del mundo, donde se incluye geografía, historia, conocimientos sociales entre otros, así como los conocimientos efectivos de las relaciones interpersonales (Del Moral et al., 2007).

De acuerdo a lo planteado y retomando las premisas de los autores mencionados, hay que destacar que para que realmente se prumueva un proceso de aprendizaje generado desde y para el desarrollo del conocimiento, enfocado hacia el desarrollo organizacional, se hace necesario que los empleados y directivos consideren que este aprendizaje organizacional (AO), sustenta el proceso de viabilización de recursos internos y externos, que deben cada día nutrir el sistema laboral y los objetivos establecidos con sus conocimientos, pero ademas hacer uso de ellos en forma coherente.

Un aspecto determinante que relaciona las dimensiones del conocimiento con el AO, es estar comprometidos con la meta y con la filosofía organizacional, el compromiso conlleva a realizar mejor las tareas, obteniendo mejora de la eficiencia, traducida a mayores ventajas competitivas. Indudablemente que en el marco del desarrollo organizacional se requiere de los procesos culturales integrados, un clima favorable, condicionado a los estilos de liderazgo determinados por la alta gerencia.

Atendiendo a las consideraciones expuestas anteriormente, sustentado el presente estudio orientado a caracterizar el aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en pymes de Barranquilla, se ha determinado que algunos de los cambios originados en el ambiente de las organizaciones seleccionadas como

población, suscita en las personas el compromiso, de esta manera las acciones del cambio constituye un elemento notable en el proceso de aprendizaje organizacional, para promover el negocio, dado que los gerentes y supervisores de las empresas de mantenimiento objeto de estudio, comienzan a enfrentar complejas situaciones que les genera las alternativas y posibilidades para vincularse al desarrollo organizacional, que deben ser atendidas de manera coordinada y coherente, contextualizándose desde una plataforma que asegure con éxito el cambio, convirtiéndola de esta manera en una organización inteligente.

Dicho esto, luego del análisis de los indicadores enunciados en las dimensiones del conocimiento, se puede asegurar que el AO, está siendo el resultado de la conversión de una organización hacia procesos integrales que toma en cuenta diferentes dimensiones, las cuales se relacionan con procesos y disciplinas empresariales tales como la que expresa Senge (2014) en su estudio de la quinta disciplina, es ahí donde se busca impulsar organizaciones orientadas hacia la búsqueda de la excelencia en los procesos sociales y humanos.

En este sentido, se pudo comprobar según los resultados que las empresas de mantenimiento en el área de construcción, están buscando la elevación de sus niveles de competitividad, adoptando procesos de desarrollo organizacional, en función al aprendizaje donde se evidencia la propuesta de una nueva tendencia como parte de su filosofía de acción, además de su relación con cada empleado. Esto lleva a considerar una propuesta en función de las dimensiones que estructuran el aprendizaje, orientado a lograr la integración del individuo con la empresa.

Dentro de estas perspectivas, se ha considerado como una tendencia en las empresas de mantenimiento de Barranquilla que el aprendizaje se convierte en un proceso en el cual el hombre asimila conocimientos, tales como habilidades, valores y lo cognitivo como elementos del concepto de conocimiento, concebido como un proceso a través del cual los empleados han ido modificando su comportamiento, a la vez la empresa les ha organizado actividades de capacitación para que ellos puedan adquirir nuevas formas de actuación, en éste contexto de entrenamiento y vinculación a los procesos en el área del mantenimiento específicamente en construcción; los trabajadores pueden adquirir ciertas capacidades de aprendizaje, también creando una nueva mentalidad que les permita o facilite una nueva visión o forma de entender las cosas, para afrontar las dificultades alineada a la metas

---

#### **4. Conclusiones**

En virtud de lo expuesto en los resultados, los investigadores han podido identificar que la mayoría de los entrevistados, en las empresas de mantenimiento estudiadas en el área de construcción de Barranquilla, consideran que las dimensiones que están presentes, en orden de importancia, son: la conceptual, de información, de detalle y descripción, y de tecnología. Mientras que la dimensión capacidad intelectual es la considerada como débil.

Un aspecto relevante que que los gerentes y supervisores de las empresas de mantenimiento han considerado enfrentar actualmente situaciones complejas, por lo cual han buscado las alternativas para vincularse al desarrollo organizacional, tomando acciones que deben ser atendidas de manera coordinada y coherente, contextualizándose desde una plataforma que asegure con éxito el cambio que hoy en día se percibe en la sociedad y las Pymes.

Es así como los resultados obtenidos en este estudio indican que se requiere hacer expedito el proceso de aprendizaje, es decir, la constitución progresiva de una capacidad de juicio como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. A su vez el aprendizaje organizacional propone la integración entre los individuos, la organización y el entorno, vinculando la visión con la creación de capacidades internas, permitiéndole la adaptación al entorno y de esa manera enfrentar tanto la situación actual como el

futuro, de esta manera obtener una ventaja competitiva que reúna las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo.

---

## Referencias bibliográficas

- Alles, M. A. (2016). Cuestiones sobre gestión de personas: ¿Qué hacer para resolverlas? Ediciones Granica.
- Beckhard, R. (1969). Desarrollo organizacional: modelos y estrategias. *Miami. Editorial Addison–Wesley*, 9.
- Bravo, S., Donado, A., Prieto, R., Duran, S., & Salazar, E., (2017). MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico, *Revista Espacios*, 38(58), 17-27. recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n58/a17v38n58p17.pdf>:
- Davenport, T. y Prusack, L. (2003) *Working Knowledge*. Harvard Business Scholl Press. Boston,
- Del Moral, A; Pazos, J; Rodríguez, E; Rodríguez A & Suárez, S (2007). *Gestión del Conocimiento*. España: Thomson Editores, pp. 471, 477
- Duran S, García J & Parra M. (2017) Gerencia social y motivación laboral en organizaciones de salud pública. p 38-64. En: *Desarrollo organizacional y gestión humana en contextos globalizados*. Compiladores: Ronald Prieto Pulido Ana María Cazallo Antúnez. Editorial universidad Simón Bolívar, Barranquilla Colombia. Recuperado de [http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2602/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%20Y%20GESTI%C3%93N%20HUMANA%20EN%20CONTEXTOS%20%20GLOBALIZADOS%20\(FINAL\).pdf?sequence=1#page=68](http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/20.500.12442/2602/DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL%20Y%20GESTI%C3%93N%20HUMANA%20EN%20CONTEXTOS%20%20GLOBALIZADOS%20(FINAL).pdf?sequence=1#page=68)
- French W. & Bell, C. (2011) *Desarrollo organizacional transformación y administración efectiva del cambio*. Bogotá Editorial Pearson. Colombia.
- Garzón, M.A. (2015). Modelo de capacidades dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 111-131. DOI: <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v13i1.341>. recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v13n1/v13n1a07.pdf>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional: Principios y Aplicaciones (7ª edición)*. México: Mc Graw Hill.
- Hernández I., Parra, M., García, J., De Castro, N., Romero C, & Duran S., (2018). Comportamiento Organizacional Ciudadano (COC) como ejemplo de participación generador de un diálogo de saberes. *Revista Espacios*, 39(7), 22 <https://www.revistaespacios.com/a18v39n07/18390722.html>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill Educación.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación (M. H. Kocka, Trans. 1 ed.)*. México: Oxford University Press.
- Parra, M., & Durán, S. (2014). Desarrollo organizacional y estrategias de tecnoformación en instituciones de educación superior colombianas. *DICTAMEN Libre*, 14(14/15), 14-23. Barranquilla Colombia. Recuperado de <http://ojsinvestigacion.unilibrebaq.edu.co/ojsinvestigacion/index.php/dictamenlibre/article/view/518>
- Parra, M. Durán, S. Márceles, V. Yarzagaray, J. Payares, K. Alvarino, C. Navarro, N. Charris, P. Valenzuela, I. & Ramírez, J. (2018). Factores del clima organizacional existentes en el área administrativa en empresas de Barranquilla. *Revista Espacios*. Volumen 39, Numero 50, páginas 21-35. Recuperado de: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n50/18395021.html>

- Parra, M. Visbal, O. Durán, S. Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional Interdisciplinaria, doi: <https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>, Centro Interamericano de Investigaciones Psicológicas y Ciencias Afines, 36 (1), 155-170 <https://www.redalyc.org/jatsRepo/180/18060087011/18060087011.pdf>
- Pinto, J. K. Morris, P. W., & Söderlund, J. (Eds.). (2012). The Oxford handbook of project management. OUP Oxford.
- Robbins, S. & Judge, T. (2017). Comportamiento organizacional. Decimoséptima edición Editorial Pearson, México.
- Schein, E. H. (1985). Defining organizational culture. *Classics of organization theory*, 3(1), 490-502.
- Senge, P. (2014). The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization. Crown Business.
- Viloria, A. Rodríguez, J. Payares, K. Vargas, C. Duran, S. Hernández, H. & Arrozola, M. (2019). Determinating Student Interactions in a Virtual Learning Environment Using Data Mining, doi: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.08.082>, Procedia Computer Science, 155, 587-592. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050919309962>
- Viloria, A. Martínez, D. Duran, S. Pallares, E. Hernández, H, Martínez, J. Roncallo, A. Jinete, L. (2020). Optimization of Flow Shop Scheduling Through a Hybrid Genetic Algorithm for Manufacturing Companies. International Conference on Intelligent Computing, Information and Control Systems, Springer. Cham, 20-29. [https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-30465-2\\_3](https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-30465-2_3)

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoCommercial 4.0 International

