



Determinantes de los factores de éxito o sin éxito percibido en los procesos de aprendizaje organizacional - Caso AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

Dickson Isaac Willie Jiménez

Jose David Marrugo Figueroa

Una Tesis Presentada para Obtener el Título de:

MBA

Director:

Juan Carlos Robledo Fernández PH.D.

Universidad Tecnológica de Bolívar

Facultad de Economía y Negocios

Programa MBA

Cartagena de Indias D.T. y C.

2015

Nota de Aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

DEDICATORIA

Al Supremo, por darme la voluntad y salud para completar el viaje. A Jaque, por creer en mí e impulsarme intrépidamente más allá de mis conservadores cálculos de capacidades y recursos. A la alta dirección de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P., por su invaluable apoyo. A todos mis compañeros por su decidida colaboración.

Dickson Isaac Willie Jiménez

“Tu existencia es el detonante de mi felicidad, de mi esfuerzo por intentar brindarte lo mejor. Aún a tu corta edad, has sido la mayor enseñanza que me ha dado la vida. Me has ayudado a encontrar el significado de la vida más allá de cualquier otro sentimiento. Eres mi motivación más grande para sacar adelante todos mis proyectos, incluyendo esta tesis.

Gracias Isabella....

José David Marrugo Figueroa

RESUMEN

El presente documento analiza los estilos de aprendizaje de la empresa Aguas de Cartagena S.A. E.S.P. mediante el formato de socialización organizacional, el cual se compone de seis dimensiones: Entrenamiento, Comprensión, Apoyo de los compañeros, Perspectivas del Futuro, Genero, Espacios de Socialización y Comunicación. Por su parte el Formato de Estilos de Aprendizaje busca identificar elementos determinantes de los factores del éxito o el éxito percibido de los procesos de aprendizaje. Además, busca compilar diferentes aspectos de los resultados que se determinan para implementar un plan de mejoramiento de las estrategias de aprendizaje organizacional en el contexto de la empresa Aguas de Cartagena S.A. E.S.P.

Dickson Isaac Willie Jiménez

Jose David Marrugo Figueroa

Director: Juan Carlos Robledo

Fernández PH.D.

ABSTRACT

This document analyzes the learning styles of the company Aguas de Cartagena S.A E.S.P. through the format of organizational socialization, which is composed of six dimensions: Training, comprehension, Coworker Support, Perspectives of the Future, Gender, Spaces of Socialization and Communication. On the other hand, the Learning Styles Format seeks to identify determining elements of the success factors or the perceived success of the learning processes. It also seeks to compile different aspects of the results that are determined to implement a plan to improve organizational learning strategies in the context of the company ACUACAR S.A E.S.P.

Dickson Isaac Willie Jiménez

Jose David Marrugo Figueroa

Director: Juan Carlos Robledo

Fernández PH.D.

Tabla de Contenido

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1 Descripción del Problema.....	18
1.2 Formulación del Problema.....	23
1.3 Objetivos.....	23
1.3.1 General.....	23
1.3.2 Específicos.....	23
1.4 Importancia y Justificación.....	25
2 CAPÍTULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL.....	27
2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	27
2.2 BASES TEÓRICAS	29
3 CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 Tipo de estudio.....	35
3.2 Etapas del proceso	36
3.3 Tipo de fuente	43
3.4 Población o muestra.....	44
4 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	46
4.1 Diagnóstico del Aprendizaje Organizacional en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. 46	
4.1.1 Características Generales.....	47
4.1.2 Identificación Estilo de Aprendizaje.	52

4.1.3	El tipo de Aprendizaje y su relación con las características de la empresa....	55
4.1.4	Características de socialización organizacional en la prestación de los servicios ofrecidos por AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.	58
4.2	Análisis Factorial, reducción de variables y análisis de componentes principales	77
4.3	Identificación De Factores Críticos De Éxito O Fracaso En Los Procesos De Aprendizaje Organizacional de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P.	82
4.4	Estrategias Para La mejora Del Aprendizaje Organizacional en aguas de cartagena s.a. e.s.p.	89
CONCLUSIONES		92
RECOMENDACIONES		94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		95
ANEXOS		98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cálculo muestral poblacional	44
Tabla 2 Participación lograda.....	45
Tabla 3 Participación lograda por área de desempeño	45
Tabla 4 Participación lograda por tipo de opinión	46
Tabla 5 Distribución de los empleados según área de desempeño a que se refiere	47
Tabla 6 Distribución de los empleados según sexo a que se refiere.....	47
Tabla 7 Distribución de los empleados según sexo Vs Edad a que se refiere	48
Tabla 8 Distribución de los empleados según tipos de contratos a que se refiere.....	48
Tabla 9 Distribución de los empleados según edades a que se refiere	49
Tabla 10 Distribución de los empleados según tiempo de vinculación a que se refiere	49
Tabla 11 Distribución de los empleados según tiempo de vinculación Vs Edad que se refiere	50
Tabla 12 Distribución de los empleados según nivel de escolaridad que se refiere.....	50
Tabla 13 Distribución de los empleados según tipo de cargo que se refiere.....	50
Tabla 14 Distribución de los empleados según tipo de cargo Vs Nivel de Escolaridad que se refiere.....	51
Tabla 15 Distribución de los empleados según tipo de cargo que se refiere.....	51
Tabla 16 Frecuencia de tipos de aprendizaje del personal de ACUACAR.....	52
Tabla 17 Características Área de desempeño Vs Estilo de aprendizaje	55
Tabla 18 Chi-Square Test: Acomodador; Asimilador; Convergente; Divergente	56
Tabla 19 Resumen del procesamiento de los casos y Estadísticos de fiabilidad.....	58
Tabla 20 Estadísticos de fiabilidad.....	58
Tabla 21 Cuando ingresé a AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento	59
Tabla 22 AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa	60

Tabla 23 La formación recibida en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y cómo vincularme al sistema de gestión del conocimiento	61
Tabla 24 Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos	61
Tabla 25 He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional	62
Tabla 26 Los procedimientos en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí	63
Tabla 27 Tengo una comprensión clara de mi rol en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional	64
Tabla 28 Las políticas de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito	65
Tabla 26 Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes.....	65
Tabla 30 Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes	66
Tabla 31 Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y cómo desde éste puedo compartir conocimiento.....	66
Tabla 32 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros	67
Tabla 33 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento	68

Tabla 34 El desarrollo de las relaciones personales en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. permite un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes	68
Tabla 35 Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros	69
Tabla 36 Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo.....	70
Tabla 37 Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.	70
Tabla 38 Me gustaría seguir trabajando para AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. por muchos años	71
Tabla 39 Normalmente en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades	71
Tabla 40 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres.....	72
Tabla 41 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas.....	73
Tabla 42 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres	73
Tabla 43 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización.....	74
Tabla 44 Cuando AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos.....	74
Tabla 45 Los espacios físicos para desarrollo de socialización en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal.....	75

Tabla 46 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos	75
Tabla 47 AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos	76
Tabla 48 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. Puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten.....	76
Tabla 49 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo.....	77
Tabla 50 Prueba KMO – Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett	78
Tabla 51 Componentes principales	80
Tabla 52 Escala y criterios de valoración.....	82
Tabla 53 Resultados de favorabilidad por categoría y factor.	83

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Resultados Categoría Entrenamiento por factor	85
Gráfica 2 Resultados Categoría Comprensión por factor	85
Gráfica 3 Resultados Categoría Apoyo a compañeros por factor	86
Gráfica 4 Resultados Categoría Perspectiva de futuro por factor	86
Gráfica 5 Resultados Categoría Género por factor.....	87
Gráfica 6 Resultados Categoría Espacio de socialización por factor	87
Gráfica 7 Resultados factores y su grado de éxitos	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Encuesta Satisfacción con servicios públicos (Cartagena Cómo Vamos, 2018) ..	21
Figura 2 Teoría del aprendizaje experiencial según modelo Kolb	32
Figura 3 Estilos de aprendizajes según modelo Kolb.....	33
Figura 4 Fases del Diseño Metodológico	37
Figura 5 Modelo general de comunicación	39
Figura 6 Análisis a la aplicación de la herramienta inventario de estilos de aprendizaje	53
Figura 7 Estilos de Aprendizajes ACUACAR según teoría David Kolb 1970's	53

LISTA DE ANEXOS

Anexo A Comunicación Invitación de un estudio de investigación.....	98
Anexo B Formato de Socialización y Formato de Aprendizaje	99
Anexo C Tabla de contingencia tipo de contrato por Área de desempeño.....	119
Anexo D Tabla de contingencia He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional * Área de desempeño.....	120
Anexo E Varianza Total explicada.....	120
Anexo F Matriz de componentes rotados	122

Glosario

Escala de Likert: Mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem.

SPSS: Es un programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado. El nombre originario correspondía al acrónimo de *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS).

Alfa de Cronbach: es un coeficiente que sirve para medir la fiabilidad de una escala de medida, y cuya denominación Alfa fue realizada por Cronbach, que casualmente tenía su mismo nombre.

KMO: El índice de Kaiser-Meyer-Olkin o medida de adecuación muestral **KMO** tiene el mismo objetivo que el test de Bartlett, se trata de saber si podemos factorizar las variables originales de forma eficiente. El punto de partida también es la matriz de correlaciones entre las variables observadas.

Prueba de esfericidad de Bartlett: Evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas. El modelo es significativo (aceptamos la hipótesis nula, H_0) cuando se puede aplicar el análisis factorial.

Rotación Varimax: Fue propuesta por Kaiser (1958), y trata de que los factores tengan unas pocas saturaciones altas y muchas casi nulas en las variables. Esto hace que haya factores con correlaciones altas con un número pequeño de variables y correlaciones nulas en el resto, quedando así redistribuida la varianza de los factores.

ACUACAR S.A. E.S.P: Aguas de Cartagena S.A. E.P.S

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La forma en que las organizaciones gestionan su conocimiento y aseguran de forma dinámica su aprendizaje está estrechamente ligado a la continuidad del negocio. El éxito de las organizaciones modernas está sometido a fuertes tensiones propias del entorno y su modernidad, tales como el impacto de la globalización, las dinámicas de los mercados, la estacionalidad de los ciclos entre demanda y consumo; la creciente interacción y visibilidad mediática entre empresa y cliente, la disponibilidad de información que favorece una posición cada vez más crítica y exigente por parte del cliente, las demandas sociales y éticas a las organizaciones ejercidas por los entes de regulación, vigilancia y control, entre otras. Estos factores imponen a las organizaciones la necesidad de configurar estrategias de negocio orientadas a la conjugación de resultados en términos de rentabilidad, responsabilidad social y ambiental, con clara alineación a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Los principales desafíos que superar implican necesariamente identificar factores de éxito que contribuyan a:

- Incrementar el valor de la experiencia del usuario;
- Potenciar el acceso a los mercados mediante canales virtuales de venta;
- Bajar los costos de producción, mercadeo y posventa;
- Alinear el cumplimiento de los objetivos estratégicos con la satisfacción de las expectativas de las partes interesadas, consolidando así el compromiso con la sociedad y el medio ambiente.

Por lo anterior, el éxito de la organización del siglo XXI ha de abarcar el diseño de operaciones de todos los procesos críticos para la realización del producto o servicio con los atributos de calidad que le agreguen valor en los términos arriba descritos. “El éxito del performance organizacional tiene que ver con la disciplina de la propia organización, de los grupos, como de los sistemas y de diseñar sistemas y procesos para mejorar su productividad, efectividad y por ende los resultados.” (Vargas, 2014, pág. 2). El papel que juega el talento humano de las organizaciones y la forma cómo éstas gestionen su conocimiento, constituyen una de las principales variables en la apuesta de aproximar con mayor o menor éxito el desempeño de las organizaciones a las sociedades y mercados del siglo XXI.

En este orden de ideas, las organizaciones focalizan su interés en su dimensión humana como agente catalizador de su estrategia. Allí, el adecuado enfoque de la gestión del conocimiento, como activo intangible de la organización, requerirá esfuerzos para su aseguramiento, transmisión, actualización y renovación permanente, pero sobre todo para su traslado desde los eventos formativos hacia el desempeño en el lugar de trabajo y viceversa, para garantizar su impacto en la competitividad de los equipos y de la organización en su entorno.

Manteniendo el enfoque anterior, considérese el caso de Aguas de Cartagena S.A. E.S.P., Acucar, empresa que opera los servicios públicos de acueducto y alcantarillado en la ciudad de Cartagena de Indias, departamento de Bolívar, Colombia.

La Sociedad Aguas de Cartagena S.A. E.S.P., es una Empresa de Servicios Públicos Mixta que comenzó a prestar los servicios de Acueducto y Alcantarillado, el 25 de junio de 1995, constituyéndose en el primer exitoso modelo en esta modalidad en Colombia.

Se organiza como Sociedad Anónima, con base en la Ley 142 de 1994 y en cumplimiento del Acuerdo N° 05 de 1994, emanado del Concejo de Cartagena.

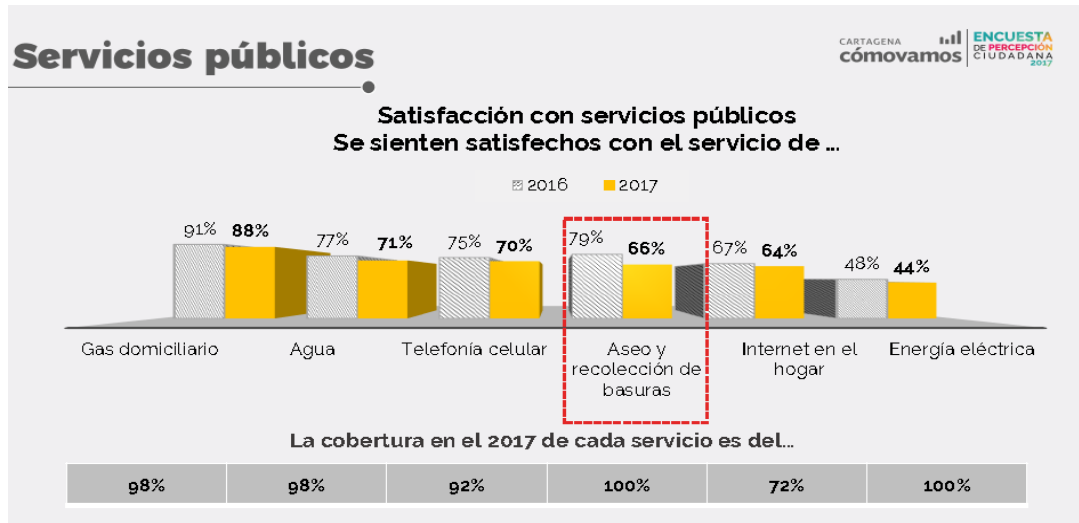
El Distrito de Cartagena de Indias participa en su composición accionaria con el 50%; La Sociedad Aguas de Barcelona (Grupo Agar) es el Socio Operador con el 45.9% y los accionistas privados representan el 4.1% restante.

Durante los 23 años de gestión empresarial, Acuacar alcanza significativos logros con el mejoramiento continuo de los sistemas, que garantizan unos servicios de Acueducto y Alcantarillado de excelente calidad y continuidad, incorporando modernas tecnologías en su operación, con una gran recuperación y crecimiento de su infraestructura (Aguas de Cartagena S.A. E.S.P., 2017).

El índice de percepción ciudadana sobre los servicios públicos relativos al agua ha sido:

- El grado de percepción ciudadana sobre la prestación del servicio público de agua durante el año 2017 alcanzó un 71% de satisfacción (Cartagena cómo vamos, 2017);

- La variación que en materia de percepción de imagen sobre Acucar ha expresado el usuario de 2016 a 2017 ha sido:



*Figura 1 Encuesta Satisfacción con servicios públicos
(Cartagena Cómo Vamos, 2018)*

Sin embargo, como resultado de las evaluaciones de desempeño, los cambios de legislación, los cambios de tecnología, las quejas de los usuarios, entre otras razones, los jefes de departamento han considerado necesario revisar la eficacia de sus procesos y consecuentemente entre las diversas acciones, elevar el nivel de competencia de sus colaboradores, año tras año, para alcanzar mejores resultados. Es así que se genera una dinámica de formación anual, que define la temática de los eventos de formación en competencias, los cuales, para el nivel directivo, se han centrado en los últimos años en habilidades blandas, de tipo corporativo, liderazgo, estrategia, ética empresarial, habilidades de dirección, inteligencia emocional, entre otras. Otros contenidos de formación, para niveles de responsabilidad operativa o de gestión básica, se ha enfocado principalmente en

habilidades duras o técnicas, como el uso de las distintas herramientas, tecnologías, materiales y herramientas de última generación, salud y seguridad en el trabajo, entre otras.

Dentro de la carrera del mejoramiento continuo, la alta dirección consideró importante determinar dentro del ámbito del aprendizaje organizacional, cuáles han sido los factores de mayor contribución al logro de las metas globales, así como aquellos de menor contribución. Lo anterior con el propósito de fortalecer la eficacia de los procesos de formación y aprendizaje para mejorar su impacto en el logro de los objetivos estratégicos.

De acuerdo con el planteamiento inicial, la optimización de la eficacia de los procesos, basada en el fortalecimiento de la gestión del cambio y aprendizaje organizacional, elevará la competitividad de la organización mediante la consolidación de grupos de trabajo más eficientes y mejor orientados al desarrollo de sinergias para el trabajo en equipo y el logro de resultados globales mediante el desarrollo de competencias corporativas.

Por ello el desarrollo de la investigación aquí propuesta, servirá a la empresa para identificar y potenciar los factores de mayor aporte en el éxito de los procesos de aprendizaje, para el mejor desempeño de las actividades que conducen al logro de los objetivos misionales, la adecuada prestación del servicio y el mejoramiento de la experiencia del cliente. Para ello se hará uso de análisis descriptivo y de caracterización argumentativa, cuyo resultado permita el planteamiento de una propuesta concreta de mejoramiento del proceso de aprendizaje organizacional.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué elementos del orden organizativo determinan los factores de éxito o Sin Éxito Percibido en los procesos de aprendizaje organizacional llevados a cabo por AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. en Cartagena?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 General

Establecer los principales elementos del orden organizativo determinantes de los factores de éxito o Sin Éxito Percibido de los procesos de aprendizaje organizacional llevados a cabo en la prestación de los servicios de la empresa Aguas de Cartagena S.A. E.S.P.

1.3.2 Específicos

Diagnosticar el aprendizaje organizacional que actualmente se presenta en la empresa AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. con el propósito de identificar los principales estilos de aprendizaje presentes en la organización.

Identificar las características de socialización organizacional en términos de la prestación de los servicios ofrecidos con el propósito de discriminar los elementos del orden organizativo que explican los determinantes de aprendizaje

Identificar los factores críticos (internos y externos) de éxito o Sin Éxito Percibido en los procesos de aprendizaje organizacional con el propósito de someterlos al análisis crítico.

Proponer un plan de mejoramiento de estrategias de aprendizaje organizacional aplicables en el contexto de la empresa ACUACAR S.A. E.S.P.

1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El éxito en las organizaciones, de acuerdo con las teorías modernas del desarrollo organizacional, obedece principalmente a su capacidad de aprender permanentemente para mantener la competitividad. Es el interés de los autores, centrar el estudio en la importancia del aprendizaje permanente de los equipos para el logro de los objetivos propuestos, y la forma como se determina y desarrolla el aprendizaje, sus factores claves de éxito, sus limitaciones y sus dificultades, y en consecuencia como éste contribuye o no, al aseguramiento del conocimiento crítico para el desempeño y posicionamiento estratégico de la organización. “Considerar el desarrollo de aprendizaje organizacional dentro de una empresa, obedece a la necesidad de: afrontar cambios, impulsar el desarrollo económico y productivo, promover el incremento de las capacidades de los empleados, además de crear una diferenciación de servicio”, (Vargas, 2014, pág. 5)

El cambio de los entornos empresariales, de sus marcos legales y regulatorios, el movimiento de los mercados, el creciente conocimiento del cliente respecto del producto o servicio, los avances tecnológicos, la multiplicación de canales virtuales de comunicación y la fuerte interacción que estos medios permiten entre organización y partes interesadas, constituyen el desafío de los líderes para orientar el aprendizaje de los equipos, bien sea a partir de acercar a la organización las mejores prácticas o tendencias que se dan en su entorno o sector; o mediante el aseguramiento del aprendizaje que se genera al interior de la organización, mediante el desarrollo de capacidades propias de los equipos que se constituyen en verdaderas ventajas competitivas.

En consideración de lo expuesto, el presente estudio constituye una referencia valiosa para la revisión y ajuste de los procesos de gestión del conocimiento de organizaciones y en especial de las prácticas para formación en competencias del personal, no sólo las competencias duras, atinentes a eficiencia y productividad, que se traducen en el logro de los resultados económicos; sino en especial aquellas orientadas al fortalecimiento de habilidades blandas y logro de actitudes individuales y grupales, tendientes al cumplimiento de políticas que favorezcan el clima, la reputación empresarial y la contribución a los resultados de carácter social y ambiental. De esta forma, este estudio pretende servir de referente a las organizaciones para dirigir sus primeros pasos en la gestión del conocimiento, en su aproximación a perfilarse como las empresas del siglo XXI, con desempeños próximos a los objetivos de sostenibilidad del milenio.

La referencia teórica abordada además permite un acercamiento al dialogo existente en el tema del aprendizaje organizacional respecto de sus posibilidades y barreras, acotados a la organización sobre la cual se desarrolla el estudio. En el al área académica, constituye una contribución en la medida que recrea planteamientos teóricos, así como aspectos metodológicos que puedan orientar o ser referentes para proyectos de investigación afines.

2 CAPÍTULO II. MARCO TEORICO Y CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Dado que el eje central de este análisis es el Aprendizaje Organizacional y bajo este concepto hay temas implícitos, de igual importancia y complementariedad para el desarrollo de esta investigación, como los Estilos de Aprendizaje, la Gestión del Conocimiento y Socialización Organizacional, se hace necesario plantear algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales sobre los cuales apoyar la lectura interpretativa de este trabajo académico.

Durante décadas se han realizado estudios basados en el recurso intangible llamado Conocimiento, el cual, de acuerdo con Mendoza (1996) citado por Conde, Correa y Delgado (2010), “el único factor permanente de ventaja competitiva de una organización, es el aprendizaje organizacional, dado que es la plataforma del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad moderna, teniendo en cuenta que estamos en una sociedad dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma cómo éste se desarrolla en la organización, aspecto que había permanecido inexplorado”.

Haciendo lectura y análisis de algunas referencias bibliográficas y tomando en cuenta lo anterior, se puede iniciar haciendo reseña a Peter Senge (1990), creador del libro “La Quinta Disciplina. El Arte y la Práctica de las Organizaciones que Aprenden” y del cual podemos tomar como guía el planteamiento de sus principios o disciplinas. En él, desarrolla la noción

de la organización como un sistema y llega a la conclusión, de que las empresas para ser exitosas deben lidiar con cambios continuos y convertirse en organizaciones de aprendizaje.

No obstante, antes de Peter Senge, cabe resaltar a (Argyris y Schön, 1978), autores del libro: *Aprendizaje Organizacional: Una teoría de la perspectiva de la acción*, en el cual determinan que una organización es eficaz siempre y cuando sepa aprender. Y para darle complemento a este trabajo investigativo, Kolb (1984) desarrolló un modelo de aprendizaje basado en la experiencia y del cual se apoyará la presente investigación.

Siguiendo con la referenciación de autores que sirven como base de antecedentes para este trabajo académico, González, Aponte y Salazar (2015), realizaron un trabajo de investigación de medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia, el cual se basó en identificar las características de los procesos de gestión del Aprendizaje Organizacional, los factores positivos y negativos de éste y la identificación de las causas e impactos relevantes del mismo, en las organizaciones objeto de estudio.

Por su parte Conde, Correa y Delgado (2014), elaboraron un artículo para la revista Ciencias Estratégicas de la ciudad de Medellín, Colombia, llamado: “Condiciones Facilitadoras para el Desarrollo del Aprendizaje Organizacional en los Grupos de Investigación de una Universidad Pública”, dentro del cual desarrollan cuatro aspectos que sirven como facilitadores para que el aprendizaje organizacional tenga lugar: la formación, cultura de aprendizaje, claridad estratégica y soporte administrativo.

Robledo (2012), en su tesis presentada para la obtención del grado académico de Doctor en Administración, Ph.D. de la Universidad EAFIT, investigó la creación del conocimiento en una organización mediante la inferencia y caracterización de facilitadores que permitieron la creación de conocimiento organizacional. En este trabajo investigativo, también caracteriza y analiza el estilo de aprendizaje de Kolb (1976), este referente es importante para la investigación, dado que aporta a la constitución de los facilitadores de la creación de conocimiento organizacional y la importancia de una organización basada en el conocimiento.

El trabajo de Lacayo (2012), Determinantes de los Factores de Éxito o Sin Éxito Percibido en los Procesos de Aprendizaje Organizacional - CASO ALMAVIVA S.A, fue el referente más parecido sobre el que se apoyará la investigación. La autora desarrolló el modelo de Kolb y aplicó el formato de socialización organizacional, los cuales la llevaron a determinar ciertas estrategias para la mejora del proceso de aprendizaje organizacional dentro de la empresa objeto de estudio.

2.2 BASES TEÓRICAS

Para entender bien el significado de aprendizaje organizacional, su origen y evolución, debemos entender el significado de cada una de las palabras que lo compone. Aprendizaje se define como: acción o efecto de aprender algún arte, oficio o cualquier otra cosa, y en psicología es definido como: adquisición por la práctica de una conducta duradera¹. Por su

¹ Diccionario de la Lengua Española, Edición del Tricentenario, Real Academia Española

parte, el término organizacional proviene de la palabra organizativo, lo cual deja claro que es todo lo relacionado con la organización, según la RAE.

De acuerdo con lo anterior, básicamente el Aprendizaje Organizacional se puede definir como, la adquisición de conocimiento de las actividades relacionadas con la organización ya sea por la práctica de un arte u oficio realizado de manera continua.

La literatura sobre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento contiene una terminología muy variada y data desde los años 1900. Porque, aunque los precursores de la Teoría Clásica Administrativa no definieron directamente el concepto de Aprendizaje Organizacional, sentaron las bases para desarrollar los estudios que permitieron dar inicio a este concepto.

Las organizaciones han ido evolucionando así mismo como el conocimiento, se han adaptado los recursos, su estructura y las estrategias, de modo que se han formado entidades capaces de ajustarse a todos los cambios del ambiente y las necesidades de los clientes, las cuales se hacen cada vez más exigentes.

En la evolución constante de las organizaciones, muchos son los conceptos, modelos administrativos y teorías que han surgido y de los cuales se ha generado un conocimiento y por ende un aprendizaje organizacional.

El creador de esta visión de las organizaciones fue Frederik Winslow Taylor: “Podemos ver y comprobar fácilmente el derroche de las cosas materiales. Pero los movimientos torpes,

ineficientes o mal dirigidos de los hombres no dejan nada visible o tangible detrás de ellos...”²

Su teoría estaba basada en cuatro principios: Planeación, Preparación, Control y Ejecución. Fundamentalmente, él buscó la forma de mejorar la productividad del personal (operarios), aplicando reglas y fórmulas en el trabajo diario, se inició con los estudios de tiempo y movimiento, que pretendían poder realizar cualquier tarea, así como la selección, capacitación y motivación de los trabajadores.

Fayol (1916), desarrolló catorce principios que aún se encuentran vigentes y que son la base de muchos estudios. Fundamentó sus conceptos en la observación y la deducción y definió la administración y las funciones administrativas de una empresa y afirmó que todas las tareas deben ser planificadas, organizadas, dirigidas y controladas.

Elton Mayo (1930), hizo los experimentos en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en Estados Unidos, demostrando que las relaciones humanas son fundamentales dentro de las organizaciones y que ciertas condiciones en el ambiente laboral pueden ser determinantes del comportamiento de los individuos dentro de las mismas.

De hecho, (Argyris y Schön, 1978), el término aprendizaje organizacional cuenta con una aceptación generalizada para estos autores, quienes a su vez atribuyen a este proceso, una gran influencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones. Por su parte, Fiol y

² Los Principios de la Administración Científica, 1911, Aparte de la introducción.

Lyles (1985), llevaron a cabo un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.

Pero la teoría que vamos a tener muy en cuenta para el desarrollo de este trabajo es la diseñada por Kolb (1984), creador de un modelo de aprendizaje por experiencia y quien definió unos estilos de aprendizaje. Él consideraba que nuestros estilos individuales de aprendizaje surgen debido a tres factores causales: la genética, las experiencias de vida y las exigencias del entorno. Adicionalmente en esta teoría plantea la experiencia del aprendizaje en un ciclo de cuatro etapas, el cual se reinicia iterativamente para lograr mayor aprendizaje:

Figura 2 Teoría del aprendizaje experiencial según modelo Kolb



Fuente: <https://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/>

Por tanto, en la siguiente gráfica podemos observar los estilos de aprendizaje según este autor y las características de cada estilo, pero que tienen base en dos dimensiones principales: activo/reflexivo y abstracto/concreto:

Figura 3 Estilos de aprendizajes según modelo Kolb



Fuente: Elaboración propia.

Otros autores han diseñado teorías teniendo en cuenta la globalización y la evolución de las tecnologías para crear ventajas competitivas dentro de las organizaciones, Huber (1991), deduce que al Aprendizaje Organizacional requiere del apoyo de las tecnologías de la información. Por su parte, Dodgson (1993) lo vincula a la Gestión del Conocimiento y Crossan, Lane y White (1999) hacen énfasis en la estrategia de renovación.

Por otro lado, desde el punto de vista de la empresa basada en el conocimiento, Grant (1996) sostiene que el conocimiento representa el recurso estratégico más importante para la competitividad empresarial, y que la habilidad para gestionarlo constituye la capacidad más relevante para crear y sostener una ventaja competitiva (Barney, 1991, Gairín-Sallán et al., 2012).

Nonaka (2000, p. 24) “en una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento”. En situaciones de incertidumbre y turbulencia se considera que solamente aquellas organizaciones que aprenden son capaces de sobrevivir y conseguir ventaja competitiva.

Otros autores, en diversos estudios, han tratado de definir el concepto de Gestión del Conocimiento, que, así como el Aprendizaje Organizacional, juega un rol importante en el éxito de las empresas. Carballo (2006) define, de forma resumida, a la Gestión del Conocimiento como el conjunto de prácticas, apoyadas en una serie de herramientas, técnicas y metodologías, que permiten a la organización: identificar cuáles son los conocimientos más adecuados para llevar a cabo sus actividades presentes y desarrollar sus planes futuros; conseguir la disponibilidad de dichos conocimientos, dentro o fuera de la organización; proteger esos conocimientos garantizando su disponibilidad; y utilizarlos eficientemente.

Nuevamente Robledo (2012) en su tesis doctoral afirma “La socialización misma es un proceso a través del cual las personas aprenden e interiorizan los elementos socioculturales de su medio – bajo la influencia de experiencias y de agentes socializadores significativos –

, y mediante el cual intentan adaptarse al contexto social en el cual deben llevar a cabo su existencia” (p.260). Dentro de su investigación, aplica un formato de Socialización Organizacional, el cual se compone de seis dimensiones: Entrenamiento, Comprensión, Apoyo de los Compañeros, Perspectivas del Futuro, Género y Espacios de Socialización y Comunicación. Este será aplicado a la empresa objeto de evaluación de la presente investigación.

3 CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

En este capítulo se describe de forma detallada la metodología y diseño de investigación, teniendo cuenta el cumplimiento de sus objetivos.

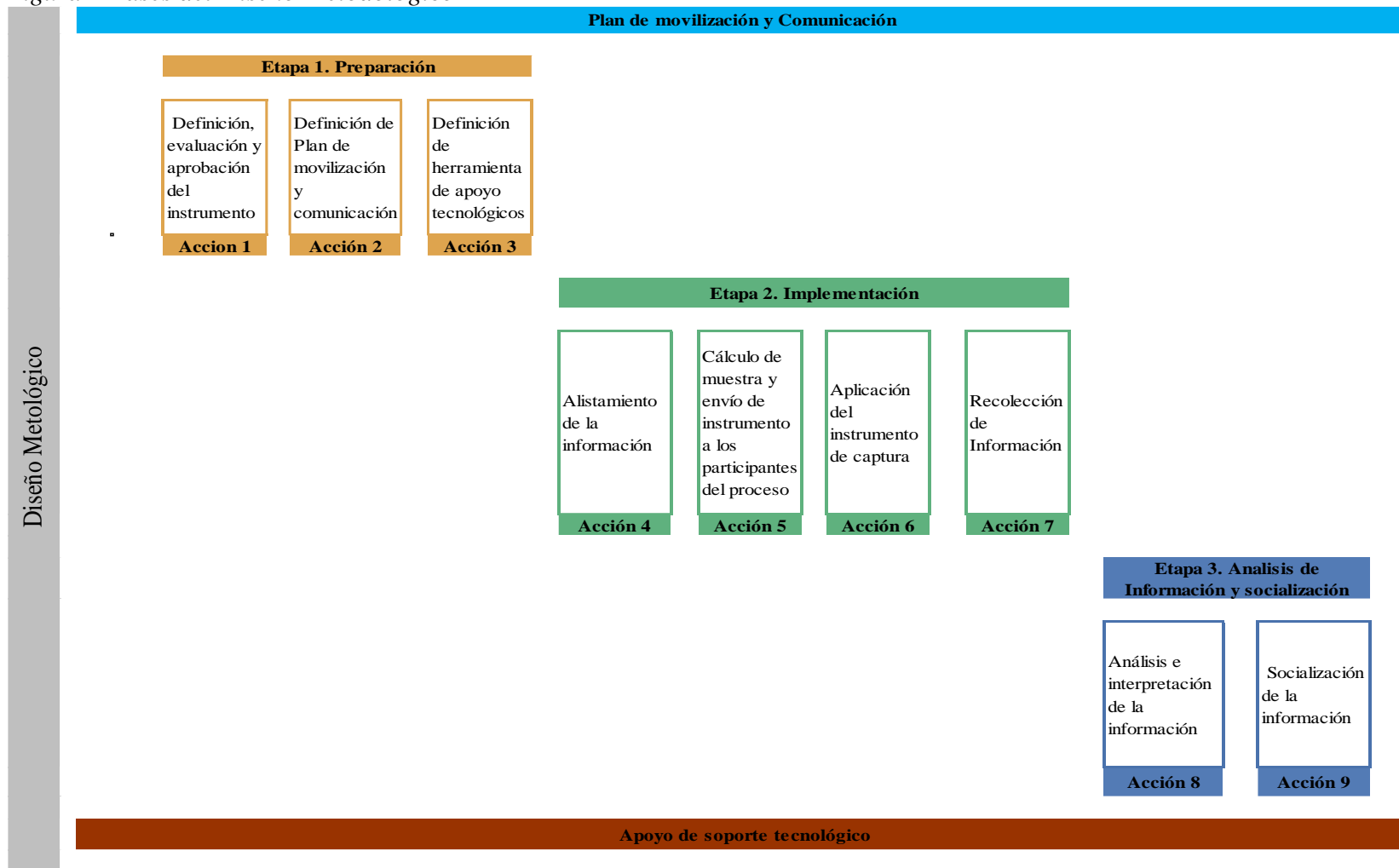
3.1 TIPO DE ESTUDIO

Con el fin de poder identificar los elementos para determinar los factores de éxito o Sin Éxito Percibido en los procesos de aprendizaje organizacional, correspondió a un estudio cualitativo, tomando como caso aplicado a la empresa AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. Sin embargo, se desarrolló información estadística, se plantea análisis de cualidades, características, atributos, entre otros, con el fin de responder asertivamente al problema de dicha investigación. Por tanto, se adopta un diseño etnográfico para esta investigación. (Caines (2010) y Álvarez-Gayou (2003), citados por Sampieri p, 482)).

3.2 ETAPAS DEL PROCESO

El diseño de investigación corresponde al tipo etnográfico, al desarrollarse sobre un grupo de personas que pertenecen a una misma organización, que se dividen en subgrupos, que comparten tiempo y objetivos en común, con reglas que rigen su operación que interactúan entre sí con otros grupos de su categoría. El diseño de la investigación se plantea en 3 etapas. Cada fase cuenta con un conjunto de acciones, obedeciendo a una lógica de secuencialidad, que ha sido implementada de forma organizada, caracterizada y materializada en respuestas sobre el estudio, de acuerdo con la siguiente ilustración:

Figura 4 Fases del Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración propia

Etapa 1. Preparación.

En esta etapa se prepara estratégicamente en términos metodológicos, tecnológicos y de comunicación. Seguidamente, se plantean las siguientes acciones:

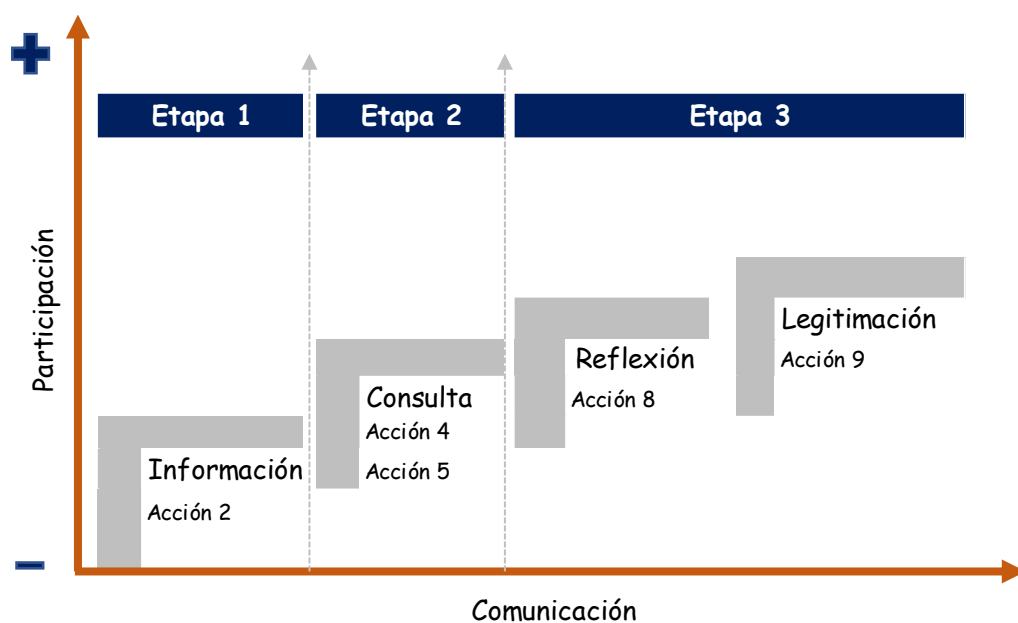
Acción 1. Definición, evaluación y aprobación del instrumento.

Se toma el instrumento que fue referenciado en la tesis presentada para la obtención del grado académico de Doctor en Administración, Ph.D. de la Universidad EAFIT, Robledo (2012), mencionando las dimensiones de la socialización organizacional. Seguidamente, este se contextualiza a la filosofía o atributos de la entidad prestadora para el desarrollo de la investigación, AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

Acción 2. Definición de Plan de movilización y comunicación.

Se considera que esta es la acción más esencial, debido a que se requiere una información confiable y eficaz para el estudio de investigación. Por tanto, que se dé una comunicación asertiva y que el ejercicio se desarrolle con una alta participación. Por ende, se desarrolla un modelo general de comunicación, tomando como referente el modelo general de comunicación pública (Jaramillo,2000).

Figura 5 Modelo general de comunicación



Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, se maneja una comunicación bidireccional por parte la alta dirección e investigadores para el desarrollo de esta investigación, fundamentando la importancia de lo que se llevara a cabo.

Acción 3. Definición de herramienta de apoyo tecnológicos.

Para ello se define que la investigación se desarrolle como proceso sistemático, confiable y ágil, por lo cual se cuentan los siguientes apoyos tecnológicos:

- Google docs, es una herramienta que permite crear documentos de textos, formularios, tablas y hasta dibujos de tipo online; en este caso se crea la encuesta online y este mantiene el trabajo en la nube.

- Correos electrónicos, se maneja con los correos electrónicos empresarial.

Etapa 2. Implementación.

El desarrollo de esta etapa se presenta el alcance desde el alistamiento de la información hasta la recolección de la información.

Acción 4. Alistamiento de la información.

Se solicita a la Dirección de Gestión Humana la base de datos de los empleados con las siguientes variables: Nombres y Apellidos Completo, Nivel de cargo, correo electrónico y tipo de contrato.

Acción 5. Cálculo de muestra y envío del instrumento a los participantes del proceso.

Se realiza la fórmula muestral segmentada por niveles de cargos, y seguidamente se toman los resultados de forma aleatorias.

Por otro lado, se realizó una comunicación formal a los empleados para el desarrollo de esta, asimismo, se relaciona el link de la encuesta virtual. Sin embargo, el 100% de los empleados no cuentan con el correo electrónico empresarial, por esta razón, también se desarrollan a través de entrevistas. Lo anterior, se cuenta con la aprobación y apoyo de la Alta Dirección. (Anexo A Comunicación Invitación de un estudio de investigación).

Acción 6. Aplicación del instrumento.

El instrumento está establecido por una encuesta social, lo cual permite identificar elementos y variables para el análisis de la investigación. Para lo anterior, se manejan dos formatos: Formato de Socialización y Formato de Aprendizaje (Ver Anexo B) El formato de socialización consiste en la que se cuestiona sobre afirmaciones, en las cuales el encuestado deberá responder según su nivel de afinidad o acuerdo con cada una de ellas, utilizando una escala de valoración de 1 a 5 según el esquema Likert. Las encuestas se pueden encontrar en los siguientes enlaces:

Formato de Socialización

<https://docs.google.com/forms/d/15-ja1zLG7izNSITQXKHn89m5WyyGL51IAL1yO2hWalA/edit?usp=sharing>

Formato de Aprendizaje:

https://docs.google.com/forms/d/1Bov6l_iD_wyDXWt1ocm79axhtnZUiSBqvWJL1AIZZSY/edit?usp=sharing

El segundo formato de captura está diseñado de forma sencilla siguiendo el enfoque deductivo y analizando los tipos de aprendizaje a partir de una metodología que se reseña en el formato de captura anexo a este documento.

Acción 7. Recolección de Información

Una vez haber cumplido la muestra representativa, se recolecta la información a través de la herramienta Google.doc, este permite una tabulación simple y procesa la información a través de gráficas y tablas. Sin embargo, las gráficas se desarrollan por elaboración propia mediante Microsoft 2013. Además, se utiliza la SPSS v.16, el nombre originario Statistical Package for the Social Sciences, este permite flexibilidad de análisis estadísticos generando sencillos gráficos hasta análisis estadísticos complejos.

Etapa 3. Análisis de información y socialización

Acción 8. Análisis e interpretación de la información

Lo anterior, se procesa en SPSS el análisis de fiabilidad y validez del instrumento de socialización organizacional mediante del Índice Alpha de Cronbach. De acuerdo con la teoría metodológica, la literatura tradicional habla de que un coeficiente de Alpha Cronbach consistente obtener valores mínimos de 0,7 y máximo de 0,9 (Robledo, 2004). Luego, se realiza análisis descriptivos y tabla de correlaciones con base a los resultados.

Por otra parte, se realiza el análisis factorial, reducción variables y análisis de componentes, ejecutando la Prueba KMO – Kaiser-Meyer-Olkin y la prueba de esfericidad de Bartlett que sigue una distribución Chi-cuadrado. De esta forma, si el valor probabilístico del Chi cuadrado en los resultados de la prueba es inferior al 0,05 que representa el 5% del nivel de

significancia esperado, se rechaza la hipótesis de independencia y por tanto las variables siguen patrones diferentes de asociación. Posteriormente, se realiza el método de extracción el Análisis de Componentes Principales con el método de rotación: Normalización de varimax con Kaiser.

Por último, se determinará los factores de éxitos y Sin Éxito Percibidos bajo a una escala de valoración y criterios.

Acción 9. Socialización de información

De acuerdo con el apartado anterior, se realiza el proceso de socialización ante la Alta Dirección. Con el fin de legitimar el proceso, se considera oportuno hacer público el avance. En ellas, los investigadores lideraron la socialización de la metodología general del proceso y los resultados generales de la investigación, propiciando entre los participantes la reflexión sobre el ejercicio del estudio de caso.

3.3 TIPO DE FUENTE

La investigación se realiza de tipo fuente primaria, información recolectada directamente por los investigadores. Según Bounocore (1980) define a las fuentes primarias de información como “las que contienen información original no abreviada ni traducida: tesis, libros, nomografías, artículos de revista, manuscritos. Se les llama también fuentes de información de primera mano ...” 229 p.

3.4 POBLACIÓN O MUESTRA

Con el objetivo de impedir sesgos conscientes o inconscientes por parte de quienes recolectarán y/o analizarán la información y con el propósito de controlar el margen de error, se empleará en el estudio de investigación, la distribución Normal.

La ecuación para el cálculo de muestra con distribución Normal es:

$$n = \frac{N * Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * error * (1 - error)}{(N - 1) * precisión^2 + Z_{1-\frac{\alpha}{2}}^2 * error * (1 - error)}$$

Matriz de Tamaños Muestrales para diversos márgenes de error y niveles de confianza, al estimar una proporción en poblaciones Finitas

N [tamaño del universo] **578**

← Escriba aquí el tamaño del universo

p [probabilidad de ocurrencia] **0,5**

← Escriba aquí el valor de p

Nivel de Confianza (alfa)	1-alfa/2	z (1-alfa/2)
90%	0,05	1,64
95%	0,025	1,96
97%	0,015	2,17
99%	0,005	2,58

Fórmula empleada

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} \quad \text{donde:} \quad n_0 = p*(1-p)* \left(\frac{Z(1-\frac{\alpha}{2})}{d} \right)^2$$

Matriz de Tamaños muestrales para un universo de 578 con una p de 0,5

Nivel de Confianza	d [error máximo de estimación]									
	10,0%	9,0%	8,0%	7,0%	6,0%	5,0%	4,0%	3,0%	2,0%	1,0%
90%	60	73	89	111	141	184	243	326	430	532
95%	82	98	119	146	183	231	294	375	466	545
97%	98	116	140	170	209	259	324	401	483	551
99%	129	152	179	214	257	309	372	440	507	559

A continuación, se presenta el cálculo muestral y participación lograda.

Tabla 1 Cálculo muestral poblacional

Tam Universo	Tam muestra Confibilidad 97%	No respuesta	N	Tam Universo — Tam muestra

	Error estandar 9%	-3%		
578	99	17	116	462

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2 Participación lograda

Tam Universo	Población representativa	Participación lograda	% de cubrimiento
578	116	119	103%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3 Participación lograda por área de desempeño

Área de desempeño	No.	Participación
Técnica	29	24%
Comercial	25	21%
Proyectos	16	13%
Administrativa	15	13%
Gestión de Agua No Contabilizada	8	7%
Medio Ambiente y Calidad	7	6%
TIC	5	4%
Financiera	4	3%
Jurídica	3	3%
Recursos Humanos	3	3%
Salud y Seguridad en el Trabajo	3	3%
Comunicaciones	1	1%
Total general	119	100%

Fuente: Elaboración propia

El estudio de investigación se recolecta la información de dos (2) tipos de opinión, encuestas virtuales y entrevistas.

Tabla 4 Participación lograda por tipo de opinión

Área de Desempeño	No.	Participación
Encuesta virtual	107	90%
Entrevista	12	10%
Total	119	100%

Fuente: Elaboración propia

4 CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 DIAGNÓSTICO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

En este apartado se presentan los resultados de un análisis descriptivo con base a la aplicación de las encuestas sociales de la presente investigación, con el fin de identificar los elementos concernientes al aprendizaje.

4.1.1 Características Generales

Tabla 5 Distribución de los empleados según área de desempeño a que se refiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnica	29	24.4%	24.4%	24.4%
	Comercial	25	21.0%	21.0%	45.4%
	Proyectos	16	13.4%	13.4%	58.8%
	Administrativa	15	12.6%	12.6%	71.4%
	Gestión de Agua No Contabilizada	8	6.7%	6.7%	78.2%
	Medio Ambiente y Calidad	7	5.9%	5.9%	84.0%
	TIC	5	4.2%	4.2%	88.2%
	Financiera	4	3.4%	3.4%	91.6%
	Recursos Humanos	3	2.5%	2.5%	94.1%
	Salud y Seguridad en el Trabajo	3	2.5%	2.5%	96.6%
	Jurídica	3	2.5%	2.5%	99.2%
	Comunicaciones	1	0.8%	0.8%	100.0%
	Total	119	100.0%	100.0%	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Se comienza con el análisis por el área de desempeño, para conocer los perfiles de la población objeto estudio. Del 100%, el 24,4% son de área técnica, 21% comercial, 13,4% proyectos, 12,6% administrativa y los demás en otras áreas relacionados a los procesos de apoyo. Lo anterior, se puede observar, que la mayor participación se presenta en las áreas de procesos misionales.

Tabla 6 Distribución de los empleados según sexo a que se refiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Masculino	88	73,9	73,9
	Femenino	31	26,1	100,0
	Total	119	100,0	100,0

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La población que se aplicó en las encuestas representa una mayor participación de sexo masculino en un 73,9%. Lo que puede inferirse a partir de los resultados, es el hecho de que la empresa opta sobre todo por contratar personas de sexo masculino, debido a que las áreas de los procesos misionales son de campo y se requieren hombres para el desarrollo de dichas actividades. Adicionalmente, la empresa cuenta la mayor participación con personal adulta (ver tabla 3.)

Tabla 7 Distribución de los empleados según sexo Vs Edad a que se refiere

		Edad				Total
		Entre 18 y 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Más de 46	
Sexo	Masculino	6	20	17	45	88
	Femenino	5	12	9	5	31
Total		11	32	26	50	119

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Tabla 8 Distribución de los empleados según tipos de contratos a que se refiere

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Término indefinido	44	37,0	37,0	37,0
	Temporal	11	9,2	9,2	46,2
	Término definido	64	53,8	53,8	100,0
	Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Con respecto a los tipos de contratos, representan un 53,8% con contratos de termino definido y 37% con termino indefinido. En los contratos definidos presenta una mayor participación en el área de desempeño comercial y en los contratos indefinidos en el área técnica (Ver anexo C)

Tabla 9 Distribución de los empleados según edades a que se refiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 18 y 25	11	9,2	9,2	9,2
Entre 26 y 35	32	26,9	26,9	36,1
Válidos Entre 36 y 45	26	21,8	21,8	58,0
Más de 46	50	42,0	42,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Entre los empleados de ACUACAR S.A, los adultos (empleados con más de 46 años), representan la mayor participación (42%). Seguidamente los empleados con edades entre 26 y 35 con un 26,9%.

Tabla 10 Distribución de los empleados según tiempo de vinculación a que se refiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Entre 0 y 12 meses	21	17,6	17,6	17,6
Entre 13 y 24 meses	7	5,9	5,9	23,5
Entre 25 y 36 meses	9	7,6	7,6	31,1
Válidos Entre 37 y 48 meses	10	8,4	8,4	39,5
Entre 49 y 60 meses	5	4,2	4,2	43,7
Más de 60 meses	67	56,3	56,3	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Del 100% con respecto al tiempo de vinculación en la empresa, el 56,3% se cuenta con empleados más de 60 meses en la empresa ACUACAR S.A. De los 56,3%, el 62,6% son empleados mayores de 46 años. Lo anterior, permite que la empresa tiene como fortaleza la permanencia de los empleados en ACUACAR. (ver tabla 11).

Tabla 11 Distribución de los empleados según tiempo de vinculación Vs Edad que se refiere

	Edad				Total
	Entre 18 y 25	Entre 26 y 35	Entre 36 y 45	Más de 46	
Entre 0 y 12 meses	8	5	5	3	21
Entre 13 y 24 meses	0	2	3	2	7
Entre 25 y 36 meses	1	2	5	1	9
Entre 37 y 48 meses	1	7	0	2	10
Entre 49 y 60 meses	0	5	0	0	5
Más de 60 meses	1	11	13	42	67
Total	11	32	26	50	119

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Tabla 12 Distribución de los empleados según nivel de escolaridad que se refiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Básica Secundaria	1	,8	,8	,8
Técnico o Tecnológico	24	20,2	20,2	21,0
Pregrado Universitario	38	31,9	31,9	52,9
Especialización	42	35,3	35,3	88,2
Maestría, Doctorado	14	11,8	11,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El nivel de escolaridad de la población encuestada, el 35,3% son especialistas, seguidamente el 31,9% son de pregrado y Técnicos o Tecnólogos en un 20,2%.

Tabla 13 Distribución de los empleados según tipo de cargo que se refiere

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Administrativo	74	62,2	62,2	62,2
Directivo	14	11,8	11,8	73,9
Logístico	5	4,2	4,2	78,2

Operativo	26	21,8	21,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

En lo referente al tipo de cargo, la mayor participación se presenta en los cargos administrativos con un 62,2% y 21,8% con cargos operativos.

Como se puede observar de la tabla siguiente, los perfiles con especialización y pregrado se encuentran en los cargos administrativos y los magísteres y doctores entre los cargos administrativos y directivos.

Tabla 14 Distribución de los empleados según tipo de cargo Vs Nivel de Escolaridad que se refiere

	Nivel de Escolaridad					Total
	Básica Secundaria	Técnico o Tecnológico	Pregrado Universitario	Especialización	Maestría, Doctorado	
Administrativo	1	13	28	26	6	74
Tipo de Directivo	0	0	2	6	6	14
Cargo Logístico	0	1	1	2	1	5
Operativo	0	10	7	8	1	26
Total	1	24	38	42	14	119

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

En la siguiente tabla se observa mayor participación del género masculino en todos los tipos de contrato, que se relaciona con lo indicado en la tabla 7, que muestra la proporción de empleados por género:

Tabla 15 Distribución de los empleados según tipo de cargo que se refiere

	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Término indefinido	36	8	44
Tipo de Contrato Temporal	8	3	11
Término definido	44	20	64

Total	88	31	119
-------	----	----	-----

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

4.1.2 Identificación Estilo de Aprendizaje.

Tabla 16 Frecuencia de tipos de aprendizaje del personal de ACUACAR

	Tipo de Aprendizaje	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos	CONVERGENTE	49	41.2	41.2	41.2
	ASIMILADOR	19	16.0	16.0	57.1
	ACOMODADOR	38	31.9	31.9	89.1
	DIVERGENTE	13	10.9	10.9	100.0
	Total	119	100.0	100.0	

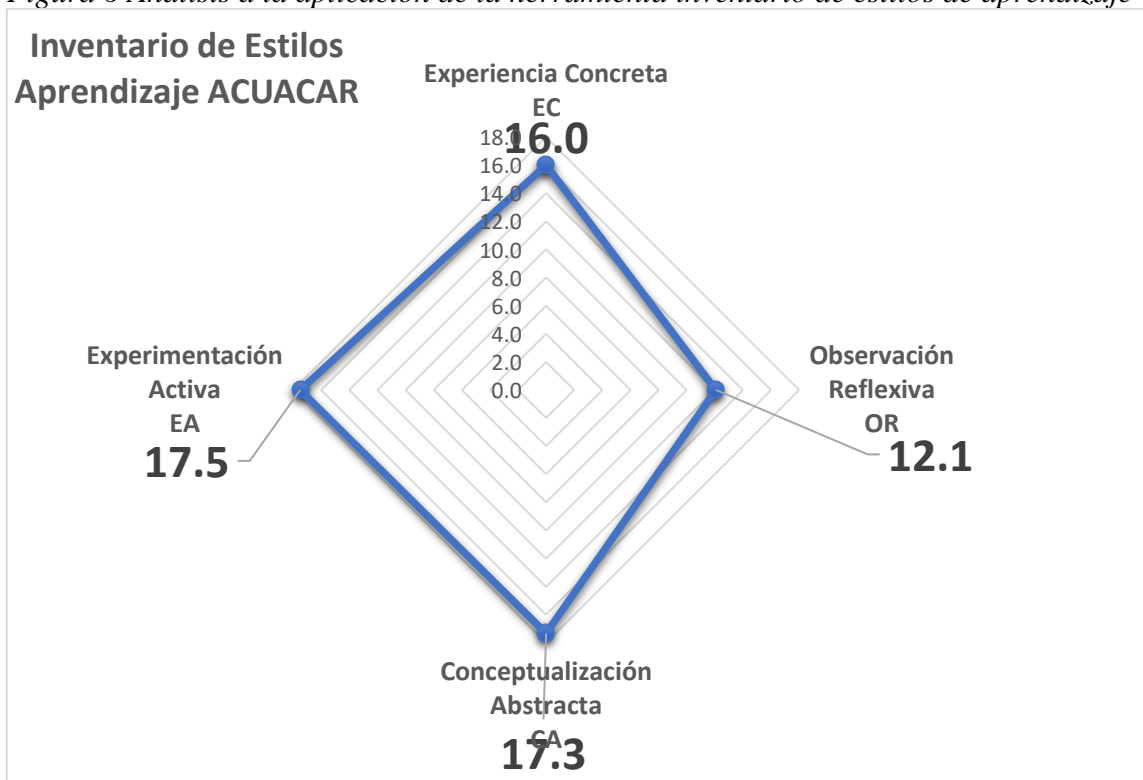
Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

De acuerdo con la aplicación del instrumento, la tabla anterior permite apreciar la frecuencia de los tipos de aprendizaje del personal de ACUACAR, según la teoría experiencial de Kolb, (1984, como se citó en Alonso, et al., 1997),

Se sugiere que lo ideal es que el aprendizaje se dé cíclicamente en estas cuatro fases, sin importar cuál de los cuatro sea el estilo preferido de aprendizaje del individuo (Crespo, Lentini, Matulovich, & Lentini, 2011).

El instrumento se aplicó sobre la totalidad de la muestra, y de su análisis se elabora la siguiente construcción, que corresponde a la aplicación de la herramienta Inventario de estilos de aprendizaje, según la teoría de Kolb:

Figura 6 Análisis a la aplicación de la herramienta inventario de estilos de aprendizaje



Fuente: Autores con base en encuestas sociales

Este instrumento permite medir el énfasis relativo del individuo en las cuatro capacidades del aprendizaje mencionadas arriba. La gráfica anterior muestra de forma global, la predominancia de estos estilos de aprendizaje en Acuar. Sobre este instrumento se puede concluir que, en los trabajadores de Acuar predomina:

- El tipo de percepción predominante es (CA-EC), es decir, predomina la Conceptualización Abstracta (17.3) sobre la Experiencia Concreta (16.0).
- El tipo de procesamiento predominante es (EA-OR), es decir, predomina la Experimentación Activa (17.5) sobre la Observación Reflexiva (12.1).

De igual forma se puede concluir, que el estilo de aprendizaje que predomina en ACUACAR es el Convergente, seguido del asimilador, cuyas participaciones porcentuales sobre la muestra se representan en el siguiente gráfico:

Figura 7 Estilos de Aprendizajes ACUACAR según teoría David Kolb 1970's



Fuente: Autores con base en encuestas sociales

Los comportamientos que caracterizan a los individuos según su tipo de aprendizaje son:

Convergente	Divergente	Asimilador	Acomodador
Pragmático	Sociable	Poco sociable	Sociable
Racional	Sintetiza bien	Sintetiza bien	Organizado
Analítico	Genera ideas	Genera modelos	Acepta retos
Organizado	Soñador	Reflexivo	Impulsivo
Buen discriminador	Valora la comprensión	Pensador abstracto	Busca objetivos
Orientado a la tarea	Orientado a las personas	Orientado a la reflexión	Orientado a la acción
Disfruta aspectos técnicos	Espontáneo	Disfruta la teoría	Dependiente de los demás
Gusta de la experimentación	Disfruta el descubrimiento	Disfruta hacer teoría	Poca habilidad analítica
Es poco empático	Empático	Poco empático	Empático
Hermético	Abierto	Hermético	Abierto
Poco imaginativo	Muy imaginativo	Disfruta el diseño	Asistemático
Buen líder	Emocional	Planificador	Espontáneo
Insensible	Flexible	Poco sensible	Flexible
Deductivo	Intuitivo	Investigador	Comprometido

(Kolb, 2018)

El estilo de aprendizaje convergente es característico de los ingenieros, mayoritariamente, mientras que el asimilador de los empleados de los departamentos de investigación y planificación. (Kolb, 2018)

4.1.3 El tipo de Aprendizaje y su relación con las características de la empresa.

Con base en las tablas de contingencia que se derivan de la aplicación de las encuestas, a continuación, se presenta un análisis de que conjuga las diferentes variables medidas en los empleados con el tipo de conocimiento adquirido, previo o durante el desarrollo de sus cargos, respecto de su tipo de aprendizaje característico. De acuerdo con el diseño metodológico se realiza la valoración de independencia entre variables mediante la prueba de Chi cuadrado para cada pareja de variables cruzadas. Para ello se supone la independencia de las mismas (hipótesis nula H_0), estableciendo un nivel de confianza del 95%, con lo cual el valor de error máximo esperado en la suposición será del 5%. Valores de error inferiores, suponen la confirmación de H_0 , v. gr., la independencia entre variables.

En primera instancia se evalúa como primera característica el área de desempeño y el estilo de aprendizaje.

Tabla 17 Características Área de desempeño Vs Estilo de aprendizaje

		Tipo de aprendizaje				Total
		Acomodador	Asimilador	Convergente	Divergente	1
Área de desempeño	Administrativa	7	1	7	0	15
	Comercial	13	3	9	0	25
	Comunicaciones	0	0	0	1	1
	Financiera	3	0	1	0	4
	Gestión de Agua No Contabilizada	4	0	4	0	8
	Jurídica	1	0	0	2	3
	Medio Ambiente y Calidad	1	1	1	4	7
	Proyectos	4	2	10	0	16
	Recursos Humanos	0	0	0	3	3
	Salud y Seguridad en el Trabajo	0	0	1	2	3
	Técnica	5	9	14	1	29

		Tipo de aprendizaje				Total
		Acomodador	Asimilador	Convergente	Divergente	
Total	TIC	0	3	2	0	5
		38	19	49	13	119

Fuente: Autores con base en encuestas sociales

Lo anterior, presenta que la mayor proporción de empleados se desempeñan en el área técnica, seguida de la comercial y administrativa en su orden. Que su gran mayoría tienen tipo de aprendizaje Convergente (41%), en especial en el área Técnica y de Proyectos, caracterizados por ser organizados, analíticos, orientados a la tarea y que disfrutan de sus aspectos técnicos, entre otras características. En segundo lugar se destacan quienes tienen un tipo de aprendizaje Acomodador (32%), en especial en el área Comercial, seguido de lejos por el área Administrativa. Este grupo se caracteriza por su organización, orientación a la búsqueda de objetivos y por tanto orientación a la acción, sin embargo, poca habilidad analítica, algo impulsivo, dependiente de los demás y asistemático lo que representa un reto para sus líderes y organización en general.

Estas apreciaciones no se pueden dar por sentadas hasta cuando no se realice el análisis estadístico consistente en la prueba de independencia de las variables que permita realizar en consecuencia el análisis inferencial de la tabla de contingencia. Esto se realizará mediante la prueba Chi Cuadrado de Pearson, tal como se muestra a continuación.

Ho (Hipótesis nula): No existe relación entre las variables Área de Desempeño y tipo de aprendizaje.

H1 (Hipótesis alternativa): Existe relación entre las variables Área de Desempeño y tipo de aprendizaje.

Regla de decisión: Si significancia > 0,05, se invalida la hipótesis nula H0. De lo contrario se invalida la hipótesis alternativa H1.

Tabla 18 Chi-Square Test: Acomodador; Asimilador; Convergente; Divergente

Expected counts are printed below observed counts

Chi-Square contributions are printed below expected counts

	Acomodador	Asimilador	Convergente	Divergente	Total
1	7 4.79 1.020	1 2.39 0.813	7 6.18 0.110	0 1.64 1.639	15
2	13 7.98 3.153	3 3.99 0.246	9 10.29 0.163	0 2.73 2.731	25
3	0 0.32 0.319	0 0.16 0.160	0 0.41 0.412	1 0.11 7.263	1
4	3 1.28 2.323	0 0.64 0.639	1 1.65 0.254	0 0.44 0.437	4
5	4 2.55 0.818	0 1.28 1.277	4 3.29 0.151	0 0.87 0.874	8
6	1 0.96 0.002	0 0.48 0.479	0 1.24 1.235	2 0.33 8.533	3
7	1 2.24 0.683	1 1.12 0.012	1 2.88 1.229	4 0.76 13.688	7
8	4 5.11 0.241	2 2.55 0.120	10 6.59 1.767	0 1.75 1.748	16
9	0 0.96 0.958	0 0.48 0.479	0 1.24 1.235	3 0.33 21.789	3
10	0 0.96 0.958	0 0.48 0.479	1 1.24 0.045	2 0.33 8.533	3
11	5 9.26 1.960	9 4.63 4.124	14 11.94 0.355	1 3.17 1.484	29
12	0 1.60 1.597	3 0.80 6.072	2 2.06 0.002	0 0.55 0.546	5
Total	38	19	49	13	119

Chi-Sq = 105.153; DF = 33

WARNING: 19 cells with expected counts less than 1. Chi-Square approximation probably invalid. 41 cells with expected counts less than 5.

4.1.4 Características de socialización organizacional en la prestación de los servicios ofrecidos por AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

El desarrollo de las características de socialización organizacional se establece un cuestionario diseñado con seis (6) categorías y cada una de ellas con cinco (5) preguntas, utilizando una escala Likert de 1 a 5, establece su preferencia de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

Por otro lado, se ejecutó en SPSS el análisis de fiabilidad y validez del cuestionario de socialización organizacional mediante el Índice Alpha de Cronbach. Lo expuesto a lo anterior, se presenta los resultados en la tabla siguiente.

Tabla 19 Resumen del procesamiento de los casos y Estadísticos de fiabilidad

		N	%
Casos	Válidos	119	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	119	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Tabla 20 Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,718	36

Fuente: SPSS

De acuerdo con la teoría metodológica, el índice Alpha debe ubicarse entre 0,7 y 0,9. Lo anterior, los resultados se aprecian con un valor de 0,718, lo cual el cuestionario se considera fiable y válido. Asimismo, los resultados permiten generar conclusiones para el desarrollo de la investigación.

A continuación, se referencia las preguntas y resultados de las características de socialización organizacional en la prestación de los servicios ofrecidos por ACUACAR S.A.

4.1.4.1 Parte 1. Entrenamiento

Tabla 21 Cuando ingresé a AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	7	5,9	5,9	5,9
En desacuerdo	29	24,4	24,4	30,3
Indeciso(a)	14	11,8	11,8	42,0
De Acuerdo	57	47,9	47,9	89,9
Muy de Acuerdo	12	10,1	10,1	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 58% recibió orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento. Esto permite identificar que la inducción recibida es de carácter general, con lo cual la inducción específica en su rol y área de desempeño no hace parte de esta inducción general y se recibiría en el puesto de trabajo guiada por su líder y con el acompañamiento de los compañeros de trabajo. Es recomendable realizar una evaluación formal, temprana y documentada del grado de asimilación del conocimiento para su adecuado desempeño en el cargo, de forma que ésta se repita hasta cuando se considere apto, momento

en el cual se empodera al nuevo trabajador y se le permitiría asumir responsabilidad con menor acompañamiento y mayor nivel de delegación. Esta práctica podría evitar que se incurra en pérdida de productividad en las actividades desempeñadas por el trabajador en entrenamiento. Superado este período, las evaluaciones sucesivas corresponderían a las de desempeño que se realizan de forma ordinaria.

Tabla 22 AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	12	10,1	10,1	10,9
Indeciso(a)	19	16,0	16,0	26,9
De Acuerdo	68	57,1	57,1	84,0
Muy de Acuerdo	19	16,0	16,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Con relación a proporcionar orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa, es favorable en un 73,1%. No obstante, se recomienda medir la eficacia y penetración de los canales de información dirigidos a los equipos operativos y logísticos, a quienes por la naturaleza de su trabajo de campo, se les dificulta la dedicación para apropiarse de los contenidos de estos canales (correos electrónicos, carteleras, pantallas TV, intranet, Acuacar TV, redes sociales, entre otras). Temas como la comunicación de los objetivos estratégicos, rendición de cuentas sobre productividad de los equipos, divulgación de nuevas políticas, entre otros, ameritan jornadas formales de comunicación para el logro de los compromisos en su desempeño. La eficacia de la comunicación, y el grado de entendimiento y apropiación de estos mensajes, debería

medirse cuando se trata de temas de suma importancia para la organización. Estas métricas permitirían caracterizar el uso de los distintos canales según el contenido respecto de los equipos sujetos de información, y en especial a los equipos operativos y logísticos, por su desplazamiento permanente. Espacios como las reuniones periódicas del Plan de Excelencia son ideales y podrían mejorarse si se incorpora una medida de eficacia de comunicación.

Tabla 23 La formación recibida en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y cómo vincularme al sistema de gestión del conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	3	2,5	2,5
	En desacuerdo	11	9,2	11,8
	Indeciso(a)	10	8,4	20,2
	De Acuerdo	80	67,2	87,4
	Muy de Acuerdo	15	12,6	100,0
	Total	119	100,0	100,0

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La afirmación de los encuestados registró un 79,8 % de favorabilidad sobre haber tenido la oportunidad de reconocer plenamente sus habilidades para el trabajo y de cómo vincularse la gestión del conocimiento, a través de la formación recibida en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

Tabla 24 Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy en desacuerdo	2	1,7	1,7
	En desacuerdo	10	8,4	10,1
	Indeciso(a)	14	11,8	21,8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De Acuerdo	73	61,3	61,3	83,2
Muy de Acuerdo	20	16,8	16,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Lo anterior, registra que el 78,1% del personal está satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P les ha brindado. Asimismo, la formación les ha facilitado su aprendizaje y mejora en sus conocimientos. Dado que el grado de satisfacción admite aún un pequeño margen de mejoramiento, se considerará si se puede reducir el tiempo de la curva de aprendizaje para el desempeño, medido entre el tiempo de incorporación al equipo hasta el momento en que se declara apto para desempeño autónomo.

Tabla 25 He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	13	10,9	10,9	12,6
Indeciso(a)	23	19,3	19,3	31,9
De Acuerdo	64	53,8	53,8	85,7
Muy de Acuerdo	17	14,3	14,3	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La apreciación de los encuestados con respecto a si ha recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de los superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional, es favorable en un 68,1%. Lo anterior, permite mejorar este aspecto a evaluar en ciertas áreas críticas como el área técnica y comercial. (ver Anexo D). Se sugiere el desarrollo de campañas para

el desarrollo de líderes de conocimiento y formación en los equipos, en especial con el personal que por su proximidad a la edad de retiro se tiene programado para programas de reconversión de mano de obra. Se sugiere considerar que este personal podría entrar a documentar las mejores prácticas del equipo para el desempeño de las tareas críticas y el aseguramiento del conocimiento o activo inmaterial en el sistema de información de calidad, para actualizar su documentación.

4.1.4.2 Parte 2. Comprensión

Tabla 26 Los procedimientos en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	22	18,5	18,5	20,2
Indeciso(a)	28	23,5	23,5	43,7
De Acuerdo	60	50,4	50,4	94,1
Muy de Acuerdo	7	5,9	5,9	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Del 100% de la población encuestada, el 56,3% afirma que los procedimientos en ACUACAR S.A relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros. Lo expuesto anteriormente, fortalece la determinación de desarrollar programas orientados a

actualización del conocimiento asegurado en forma de procedimientos en el sistema de gestión del conocimiento.

Tabla 27 Tengo una comprensión clara de mi rol en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	4	3,4	3,4	4,2
Indeciso(a)	8	6,7	6,7	10,9
De Acuerdo	76	63,9	63,9	74,8
Muy de Acuerdo	30	25,2	25,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La opinión de los empleados en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. tienen una comprensión clara de su rol y sus potencialidades para crear conocimiento organizacional, es favorable en un 89,1%. Representa el puntaje más elevado hasta el momento. Conviene aprovechar este potencial en el desarrollo de nuevas y mejores prácticas desarrolladas por los trabajadores para el desempeño de sus actividades, de forma que conduzcan a mejorar la calidad de los resultados, medible en el incremento de la experiencia positiva de todas las partes interesadas, lo que incrementa el valor del desempeño del equipo, su reputación, satisfacción del trabajador con su desempeño al haber materializado su potencialidad de crear conocimiento. Se sugiere explorar en el Plan de Excelencia para requerir de los equipos iniciativas transformadoras en este sentido.

Tabla 28 Las políticas de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	27	22,7	22,7	27,7
Indeciso(a)	20	16,8	16,8	44,5
De Acuerdo	58	48,7	48,7	93,3
Muy de Acuerdo	8	6,7	6,7	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 55,4% expone que las políticas de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientadas a la gestión del conocimiento han sido expuestas de manera clara y escrita. Este resultado también fortalece la determinación de desarrollar programas orientados a actualización del conocimiento asegurado en forma de procedimientos en el sistema de gestión del conocimiento

Tabla 29 Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	2,5	2,5	2,5
En desacuerdo	32	26,9	26,9	29,4
Indeciso(a)	23	19,3	19,3	48,7
De Acuerdo	58	48,7	48,7	97,5
Muy de Acuerdo	3	2,5	2,5	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 51,2% conoce los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional. Lo anterior, permite

fortalecer la implementación de estrategias sobre un plan de comunicación más eficiente y eficaz.

Tabla 30 Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	33	27,7	27,7	29,4
Indeciso(a)	29	24,4	24,4	53,8
De Acuerdo	49	41,2	41,2	95,0
Muy de Acuerdo	6	5,0	5,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La apreciación de los encuestados afirma un 46,2% que conocen los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación. Se sugiere que para mejorar este grado de conocimiento, se socialice eficaz y oportunamente el plan de formación del período a toda la población y se mida el grado de eficacia de la comunicación.

4.1.4.3 Parte 3. Apoyo a los compañeros

Tabla 31 Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y cómo desde éste puedo compartir conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	9	7,6	7,6	8,4

Indeciso(a)	8	6,7	6,7	15,1
De Acuerdo	80	67,2	67,2	82,4
Muy de Acuerdo	21	17,6	17,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Los resultados exponen que el 84,8% los empleados ayudan a sus compañeros a comprender las exigencias de su trabajo y como desde este puede compartir sus conocimientos. Constituye la segunda fortaleza identificada. La socialización y reconocimiento de estos comportamientos laborales permitirá su afianzamiento como un comportamiento que hace parte de los valores laborales del personal de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

Tabla 32 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	2,5	2,5	2,5
En desacuerdo	15	12,6	12,6	15,1
Indeciso(a)	15	12,6	12,6	27,7
De Acuerdo	69	58,0	58,0	85,7
Muy de Acuerdo	17	14,3	14,3	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 72,3% ha recibido orientaciones del personal con experiencia relacionado a compartir y adquirir conocimientos de sus propios compañeros. La interpretación de esta calificación se aleja de la declaración del punto anterior. Se sugiere que los más experimentados, próximos a pensión, se dediquen en sus últimos períodos, como formadores en buenas prácticas y aseguradores del conocimiento en el sistema.

Tabla 33 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	1	,8	,8	,8
En desacuerdo	12	10,1	10,1	10,9
Indeciso(a)	9	7,6	7,6	18,5
De Acuerdo	83	69,7	69,7	88,2
Muy de Acuerdo	14	11,8	11,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El personal de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. expone que al 81,5% le han prestado apoyo moral o personal cuando se tiene que afrontar retos que le exigen nuevos conocimientos. Fortaleza que se sugiere sea socializada como evidencia de los valores de trabajo en equipo.

Tabla 34 El desarrollo de las relaciones personales en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. permite un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	12	10,1	10,1	11,8
Indeciso(a)	16	13,4	13,4	25,2
De Acuerdo	73	61,3	61,3	86,6
Muy de Acuerdo	16	13,4	13,4	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Los compañeros de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. manifestaron una favorabilidad del 74,7% con relación al desarrollo de las relaciones personales que permiten un clima

laboral adecuado para compartir conocimiento a pesar de las jerarquías. Se sugiere requerir a quienes dirigen equipos fortalecer este tipo de comportamiento y liderazgo.

4.1.4.4 Parte 4. Perspectiva de futuro

Tabla 35 Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	6	5,0	5,0	5,0
En desacuerdo	22	18,5	18,5	23,5
Indeciso(a)	28	23,5	23,5	47,1
De Acuerdo	52	43,7	43,7	90,8
Muy de Acuerdo	11	9,2	9,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La opinión de los encuestados, el 52,9% puede predecir el futuro de su trayectoria en la empresa, por razón del tipo de conocimiento que posee y compartiendo con sus compañeros. Lo anterior, hay que resaltar que el 23,5% presenta incertidumbre o duda. Si bien la rotación de personal es baja, y los requerimientos para nuevos cargos o reemplazos son cada vez más elevados, se sugiere mayor divulgación de los requisitos internos y competencias requeridas a los aspirantes para optar por la ocupación de cargos en el futuro mediano (edad, formación, experiencia, desafíos del cargo y resultados esperados del desempeño). Todo ello aunado a la visión de la organización y las metas que nos fijan las demás partes interesadas.

Tabla 36 Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	12	10,1	10,1	10,1
En desacuerdo	34	28,6	28,6	38,7
Indeciso(a)	27	22,7	22,7	61,3
De Acuerdo	42	35,3	35,3	96,6
Muy de Acuerdo	4	3,4	3,4	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Se presenta en un 38,7% de favorabilidad sobre los pasos para promoción profesional y no se encuentran vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo, lo que evidencia que no está claro para el personal de la empresa este asunto en particular. No obstante, el 22,7% desconoce sobre el tema. Se sugiere considerar mejorar en esta percepción de los empleados sobre oportunidades de promoción y el conocimiento adquirido. Conviene enfatizar y aclarar, que cuando se dice de conocimiento, este no sólo incluye el aspecto académico, sino de competencias duras y blandas para el buen hacer, de forma que conduzca al alcance de los resultados perseguidos en los planes y estrategia trazada por la alta dirección. Esto haría un llamado a la autoconciencia de los trabajadores y a sensibilizarse en qué grado su aptitud y actitud potencian sus posibilidades de elegibilidad para ocupar el cargo.

Tabla 37 Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	8,4	8,4	8,4
En desacuerdo	39	32,8	32,8	41,2
Indeciso(a)	35	29,4	29,4	70,6

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De Acuerdo	29	24,4	24,4	95,0
Muy de Acuerdo	6	5,0	5,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La opinión es desfavorable en un 41,2% con relación a que no pueden anticipar su ascenso en la empresa. También, presenta un porcentaje ni desfavorable ni favorable en un 29,4%. Se sugiere lo propuesto en el punto anterior.

Tabla 38 Me gustaría seguir trabajando para AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. por muchos años

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
Indeciso(a)	9	7,6	7,6	9,2
Válidos De Acuerdo	41	34,5	34,5	43,7
Muy de Acuerdo	67	56,3	56,3	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 90,8% le gustaría seguir trabajando para la empresa por muchos años. Esta percepción es una expresión del sentido pertenencia por parte de los empleados.

Tabla 39 Normalmente en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	4	3,4	3,4	3,4
Válidos En desacuerdo	33	27,7	27,7	31,1
Indeciso(a)	27	22,7	22,7	53,8

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De Acuerdo	50	42,0	42,0	95,8
Muy de Acuerdo	5	4,2	4,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Del 100% de la población encuestada, el 46,2% está de acuerdo que si anticipa cuando reciben una nueva tarea en el trabajo, relacionada a sus conocimientos y habilidades, aunque, el 22,7% presenta ni favorable ni desfavorable.

4.1.4.5 Parte 5. Género en el proceso de socialización

Tabla 40 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	7,6	7,6	7,6
En desacuerdo	50	42,0	42,0	49,6
Indeciso(a)	36	30,3	30,3	79,8
De Acuerdo	23	19,3	19,3	99,2
Muy de Acuerdo	1	,8	,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 49,6% no existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres, sin embargo, el 30,3% de los empleados presenta incertidumbre sobre el respecto. Se sugiere mayor divulgación de las políticas de promoción que buscan equilibrar la participación de las mujeres en determinados cargos y niveles de la organización.

Tabla 41 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	10	8,4	8,4	8,4
En desacuerdo	62	52,1	52,1	60,5
Válidos Indeciso(a)	32	26,9	26,9	87,4
De Acuerdo	15	12,6	12,6	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 60,5% de la apreciación de los empleados, evidencia que no existen diferencias entre géneros, de cualquier tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no teniendo en cuenta los conocimientos que dominan las personas. Aunque, presenta fluctuaciones sobre el asunto con una participación del 26,9%.

Tabla 42 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	9	7,6	7,6	7,6
En desacuerdo	53	44,5	44,5	52,1
Válidos Indeciso(a)	38	31,9	31,9	84,0
De Acuerdo	18	15,1	15,1	99,2
Muy de Acuerdo	1	,8	,8	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La opinión de los encuestados, el 15,9% afirma que si existen diferencia de medir la promoción profesional entre géneros. Ahora bien, el 31,9% presenta dudas sobre el aspecto.

Tabla 43 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	11	9,2	9,2	9,2
En desacuerdo	62	52,1	52,1	61,3
Indeciso(a)	31	26,1	26,1	87,4
De Acuerdo	12	10,1	10,1	97,5
Muy de Acuerdo	3	2,5	2,5	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Se percibe que en el 61,3% no existe trato preferencial hacia las mujeres en la organización por parte de la Dirección. Sin embargo, el 26,1% ni favorable ni desfavorable, esto permite evaluar sobre la misma.

Tabla 44 Cuando AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	8	6,7	6,7	6,7
Indeciso(a)	27	22,7	22,7	29,4
De Acuerdo	71	59,7	59,7	89,1
Muy de Acuerdo	13	10,9	10,9	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 70,6% de la empresa tiene condiciones de igualdad entre géneros cuando se aborda un nuevo proyecto. Sin embargo, el 22,7% presenta fluctuaciones sobre el aspecto a evaluar. Se sugiere mayor divulgación de la iniciativa de mejorar el balance participativo entre hombres y mujeres en los diversos cargos.

4.1.4.6 Parte 6. Espacios de socialización y comunicación

Tabla 45 Los espacios físicos para desarrollo de socialización en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	2,5	2,5	2,5
En desacuerdo	18	15,1	15,1	17,6
Indeciso(a)	19	16,0	16,0	33,6
De Acuerdo	68	57,1	57,1	90,8
Muy de Acuerdo	11	9,2	9,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

Se percibe que en un 66,3% son apropiados los espacios físicos que ofrece la empresa para el desarrollo de socialización. Aunque sería conveniente evaluar el espacio, debido a que se presenta un 16% con inconformidad.

Tabla 46 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	2	1,7	1,7	1,7
En desacuerdo	26	21,8	21,8	23,5
Indeciso(a)	14	11,8	11,8	35,3
De Acuerdo	66	55,5	55,5	90,8
Muy de Acuerdo	11	9,2	9,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

El 64,7% afirma que es frecuente socializar y comunicar de manera informal a los compañeros las nuevas ideas, en búsqueda de solucionar problemas en los espacios públicos de la empresa. Aunque, el 23,5% de la población encuestada menciona que no se da.

Tabla 47 AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	3	2,5	2,5	2,5
En desacuerdo	28	23,5	23,5	26,1
Indeciso(a)	28	23,5	23,5	49,6
De Acuerdo	54	45,4	45,4	95,0
Muy de Acuerdo	6	5,0	5,0	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

La empresa promueve y estimula espacios de comunicación informal para que desarrollen ideas en búsqueda de solución de problemas. Lo anterior es favorable en un 50,4%, 26% desfavorable y presenta fluctuaciones un 23,5%.

Tabla 48 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. Puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	5	4,2	4,2	4,2
En desacuerdo	25	21,0	21,0	25,2
Indeciso(a)	18	15,1	15,1	40,3
De Acuerdo	66	55,5	55,5	95,8
Muy de Acuerdo	5	4,2	4,2	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

EL 59,7% de los empleados encuestados expone que conoce a casi todos los compañeros de trabajo y la función que presta en la empresa.

Por último, los empleados encuestados afirman que la empresa y sus compañeros respeta sus creencias. (Ver tabla 49)

Tabla 49 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	,8	,8	,8
Indeciso(a)	15	12,6	12,6	13,4
Válidos De Acuerdo	90	75,6	75,6	89,1
Muy de Acuerdo	13	10,9	10,9	100,0
Total	119	100,0	100,0	

Fuente: Autores con base en Encuestas sociales

4.2 ANÁLISIS FACTORIAL, REDUCCIÓN DE VARIABLES Y ANÁLISIS DE COMPONENTES PRINCIPALES

En este apartado, se consignan características y aspectos a evaluar sobre el estudio de socialización. Lo anterior se determina en el análisis factorial y análisis de componentes principales a través de la herramienta SPSS, esto permite la agrupación de variables, en función de la mutabilidad de cada variable que comparte con otras variables (varianza o covarianza).

Por consiguiente, se realiza el análisis de factores confirmatorio (AFC), lo cual permite un número predeterminado de factores, que ya tienen un significado específico, los ítems que hacen parte de cada factor o si los factores se encuentran alta o pobremente correlacionados

(Kahn JH. Factor analysis in counseling psychology, research, training and practice: Principles, advances, and application. Counsel Psychol. 2006;34:684-718.- Costello AB, Osborne JW. Best practice in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. Pract Assess Res Eval. 2005;10:7.)

A continuación, se procesa la prueba de KMO de Kaiser, Meyer y Olkin junto con la prueba de esfericidad de Bartlett. Dicho lo anterior, permiten validar el método de Análisis de Componentes Principales.

Tabla 50 Prueba KMO – Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,872
	Chi-cuadrado aproximado	2097,079
Prueba de esfericidad de Bartlett	Gl	406
	Sig.	,000

Fuente:SPSS

El coeficiente KMO puede estar entre 0 y 1. Los valores inferiores a 0,50 se consideran inaceptables; entre 0,50 y 0,59, pobre; entre 0,60 y 0,69, bajo; entre 0,70 y 0,79, modesto; entre 0,80 y 0,89, bueno, y entre 0,90 y 1,0, excelente. En este caso, el valor estimado de KMO es de 0,872 con lo cual se obtiene un valor deseable indicando que se justifica aún más el uso de Análisis de componentes principales.

Con respecto a la prueba de esfericidad de Bartlett que sigue una distribución Chi-cuadrado es un criterio de mayor peso, se debe hacer el siguiente planteamiento de hipótesis.

- 1) **H0:** La matriz de correlaciones es una matriz identidad.
- 2) **H1:** La matriz de correlaciones no es una matriz identidad.

Los resultados de la matriz de correlaciones se muestran, la probabilidad de la prueba es del 0,00, a un nivel de significancia de 0,05 se rechaza la hipótesis nula lo que significa que la matriz de correlaciones no es una matriz identidad y por tanto se comprueba la existencia de correlaciones significativas entre las variables y se hace pertinente el uso del modelo factorial.

Por otro lado, se realiza el Análisis Factorial utilizando como método de extracción el Análisis de Componentes Principales, lo cual da como resultado 6 componentes pertinentes ya que se elimina la información redundante y se explica el 65,4% de la variabilidad del conjunto de datos (Ver Anexo E).

Para considerar factores importantes o relevantes se determina el criterio del autor Stevens, quien propone considerar el tamaño de la muestra al momento de tomar el punto de corte para considerar un coeficiente como significativo. El punto de corte mínimo debe ser igual a $5,152$, dividido entre la raíz cuadrada del tamaño de la muestra menos dos ($5,152/\sqrt{n-2}$) (Stevens J. Power of the multivariate analysis of variance tests. Psychol Bull. 1986;88:728-37.). Lo anterior, da como resultado 0,47.

Luego, se parametriza en la herramienta SPSS con el criterio anterior, lo cual se muestra el cuadro del método extraído del análisis componentes principales con el método de rotación: Normalización de varimax con Kaiser (Ver Anexo F). En esta matriz de componentes se

puede deducir el porcentaje que cada pregunta explica dentro de ese componente. De este modo, se tiene que el primer componente se explica en la mayor parte de la varianza por las preguntas: P2.4, P2.5, P2.3,P2.1, P1.2, P1.1, P1.4, el segundo los componentes P3.3, P3.1 ,P3.4,P3.2,P2.2 y P1.5, el cuarto componente P4.5, P4.1, P4.2, P6.4 y P4.3, el quinto componente con las preguntas P6.2, P6.1 y P6.3 y por último, el sexto componente son P4.4 y P1.3. Sin embargo, el tercer componente se presentan valores negativos, lo cual los resultados no afectan las tomas de decisiones o procesos de la empresa, para este caso es el género y equidad. De igual manera se hizo para cada componente de determinar las variables deducidas, a continuación, apreciar la siguiente tabla.:

Tabla 51 Componentes principales

Componente	Pregunta	% Que explica	Variable deducida
<i>Políticas, procedimientos y estrategias para la gestión del conocimiento</i>	P2.4 Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes	85,40%	<i>Proceso de socialización del activo de conocimiento organizacional y promoción de su actualización</i>
	P2.5 Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes	78,80%	
	P2.3 Las políticas de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito	78,10%	
	P2.1 Los procedimientos en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí	75,90%	
	P1.2 AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa	68,90%	
	P1.1 Cuando ingresé a AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento	56,70%	
	P1.4 Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos	54,90%	<i>Plan de capacitación</i>
<i>Programa de capacitación organizacional</i>	P3.3 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento	81,30%	<i>Compañero de trabajo</i>
	P3.1 Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y cómo desde éste puedo compartir conocimiento	80,60%	<i>Compartir gestión del conocimiento</i>

Componente	Pregunta	% Que explica	Variable deducida
	P3.4 El desarrollo de las relaciones personales en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. permiten un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes	66,10%	<i>Clima laboral</i>
	P3.2 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros	66,00%	<i>Transmisión del conocimiento</i>
	P2.2 Tengo una comprensión clara de mi rol en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional	58,80%	<i>Conocimientos claros para generar nuevo conocimiento organizacional</i>
	P1.5 He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional	58,10%	<i>Redistribución de conocimientos</i>
Programa de Bienestar organizacional	P4.5 Normalmente en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades	65,10%	<i>Planeación de actividades</i>
	P4.1 Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros	63,30%	<i>Planificación de la trayectoria profesional</i>
	P4.2 Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo	59,90%	<i>Plan de capacitación</i>
	P6.4 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. Puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten	54,40%	<i>Socialización del personal en la empresa</i>
	P4.3 Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.	50,20%	<i>Programa de ascenso</i>
Plan de infraestructura física para gestión del conocimiento	P6.2 En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos	84,20%	<i>Espacios físicos apropiados para la creación y socialización del conocimiento</i>
	P6.1 Los espacios físicos para desarrollo de socialización en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal	72,70%	<i>Espacios físicos apropiados para la creación y socialización del conocimiento</i>
	P6.3 AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos	53,80%	<i>Promover e incentiva espacios de comunicación</i>
Programa de retención y relevo generacional	P4.4 Me gustaría seguir trabajando para AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. por muchos años	62,10%	<i>Fidelización y cultura organizacional</i>
	P1.3 La formación recibida en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y cómo vincularme al sistema de gestión del conocimiento	59,30%	<i>Identificación de competencias y habilidades</i>

Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, permite traducir el hecho de que los procesos de socialización del conocimiento en AGUAS DE CARTAGENA S.A. dependen en gran medida de 21 variables básicas contenidas en cinco (5) componentes.

En resumen, la dinámica de socialización del conocimiento en AGUAS DE CARTAGENA S.A. depende de unos valores proporcionales relativos de: 1) ***Políticas, procedimientos y estrategias para gestión de conocimientos***; 2) ***Programa de capacitación organizacional*** 3) ***Programa de Bienestar organizacional*** 4) ***Plan de infraestructura física para gestión del conocimiento*** 5) ***Programa de retención y relevo generacional***.

4.3 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO O FRACASO EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

En este capítulo se determinará los factores de éxito y Sin Éxito Percibido con base a los resultados anteriormente descritos. Los autores no consideran apropiado el término *Fracaso* como un criterio para categorizar el estado del arte en ciertas actividades y disciplinas del hacer organizacional, toda vez que desconoce su naturaleza de permanente transformación y cambio. Por ello, en lo sucesivo, se hará referencia a la categoría de más baja percepción con el término *Factores sin Éxito Percibido*. Para ello se asume la escala de valoración o criterios propuesta por los autores o de teorías planteadas. Seguidamente identificada los aspectos por mejorar, se realiza el ejercicio de la formulación de las acciones de mejoramiento.

A continuación, se aprecia la tabla de la escala de valores y criterios de valoración.

Tabla 52 Escala y criterios de valoración

Escala	Porcentaje de cumplimiento	Criterios de valoración
Éxito Alto	85% - 100%	Indica que el aspecto tiene fortalezas definidas y no es indispensable formular propuestas de mejoramiento.

Escala	Porcentaje de cumplimiento	Criterios de valoración
Moderado	80% - 84,90%	Indica que el aspecto evidencia más fortalezas que oportunidades por mejorar, las oportunidades por mejorar no afectan sustancialmente las fortalezas, aunque pueden llegar a ponerlas en riesgo si no son realizadas acciones de mejoramiento a corto plazo.
Éxito Bajo	60% - 79,90%	Indica que el aspecto tiene más fortalezas que oportunidades por mejorar, pero estas últimas ponen en riesgo las fortalezas y se requiere con urgencia la puesta en marcha de propuestas de mejoramiento.
Sin Éxito Percibido	10% - 59,90%	Indica que el aspecto registra oportunidades por mejorar muy significativas implica no solo una propuesta de plan de mejoramiento sino la formulación de estrategias.

Fuente: Elaboración propia

Con base en esta escala de valoración, se interpretan las respuestas de percepción de los empleados a la encuesta de socialización organizacional, valorando los criterios porcentualmente e interpretándolos en la escala de éxito a sin éxito percibido. Lo anterior, sobre un resumen por categorías de grupos de preguntas y sus resultados. En síntesis, se obtiene:

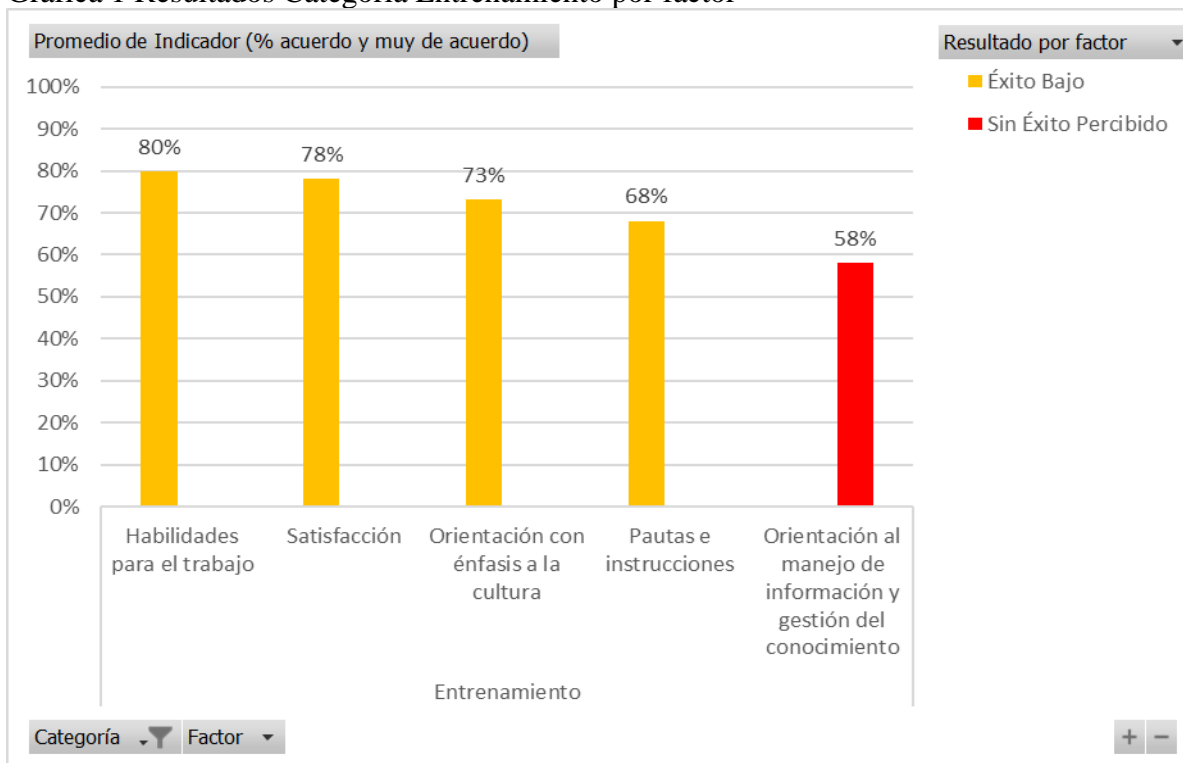
Tabla 53 Resultados de favorabilidad por categoría y factor.

Categoría	Factor	Indicador (% acuerdo y muy de acuerdo)	Resultado por factor	Valoración	Resultado por categoría
Entrenamiento	Orientación al manejo de información y gestión del conocimiento	58,0%	Sin Éxito Percibido	71,4%	Éxito Bajo
	Orientación con énfasis a la cultura	73,1%	Éxito Bajo		
	Habilidades para el trabajo	79,8%	Éxito Bajo		
	Satisfacción	78,1%	Éxito Bajo		
	Pautas e instrucciones	68,1%	Éxito Bajo		

Comprensión	Claridad de procedimientos	56,3%	Sin Éxito Percibido	59,6%	Sin Éxito Percibido
	Claridad del rol	89,1%	Éxito Alto		
	Políticas claras	55,4%	Sin Éxito Percibido		
	Objetivos de gestión	51,2%	Sin Éxito Percibido		
	Objetivos de aprendizaje	46,2%	Sin Éxito Percibido		
Apoyo a Compañeros	Ayuda en comprensión	84,8%	Moderado	78,3%	Éxito Bajo
	Experiencia transmitida	72,3%	Éxito Bajo		
	Apoyo moral	81,5%	Moderado		
	Clima laboral	74,7%	Éxito Bajo		
Perspectiva de futuro	Trayectoria profesional	52,9%	Sin Éxito Percibido	51,6%	Sin Éxito Percibido
	Promoción	38,7%	Sin Éxito Percibido		
	Perspectivas de ascenso	29,4%	Sin Éxito Percibido		
	Deseo de continuidad	90,8%	Éxito Alto		
	Notificación nuevas tareas	46,2%	Sin Éxito Percibido		
Género	Dif. Trayectoria profesional	49,6%	Sin Éxito Percibido	58,8%	Sin Éxito Percibido
	Dif tareas asignadas	60,5%	Éxito Bajo		
	Dif. Promoción	52,1%	Sin Éxito Percibido		
	Trato preferencial	61,3%	Éxito Bajo		
	Condiciones de igualdad	70,6%	Éxito Bajo		
Espacios de socialización	Espacios físicos	66,3%	Éxito Bajo	65,5%	Éxito Bajo
	Conversaciones informales	64,7%	Éxito Bajo		
	Estímulo a comunicación	50,4%	Sin Éxito Percibido		
	Conocimiento mutuo	59,7%	Sin Éxito Percibido		
	Respeto a creencias	86,5%	Éxito Alto		

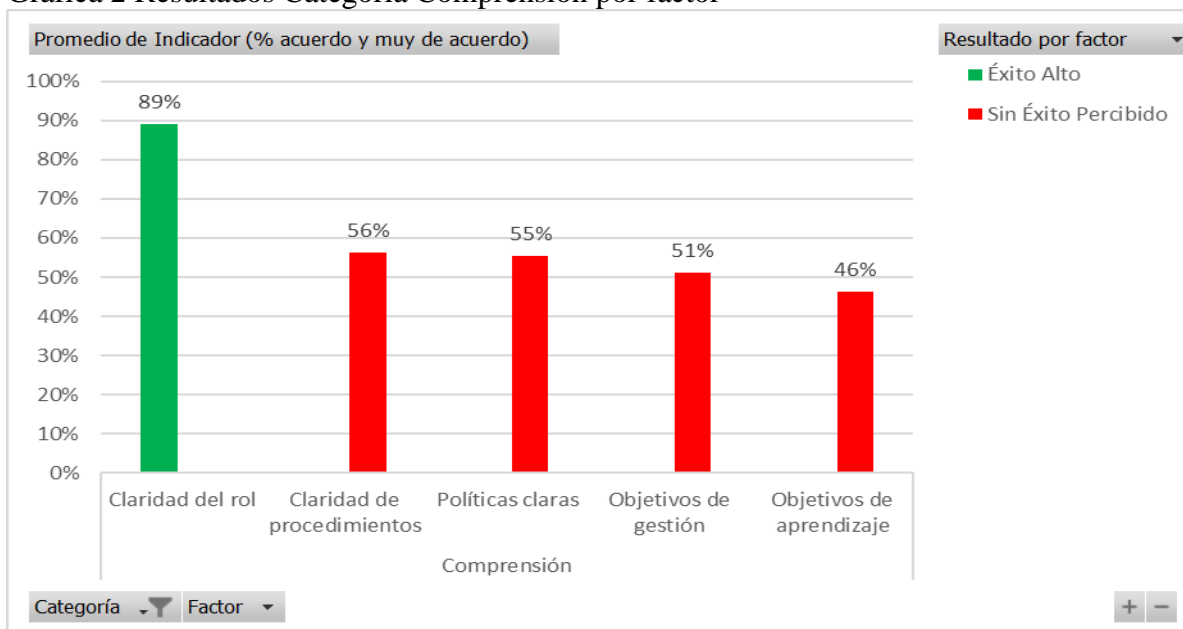
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1 Resultados Categoría Entrenamiento por factor



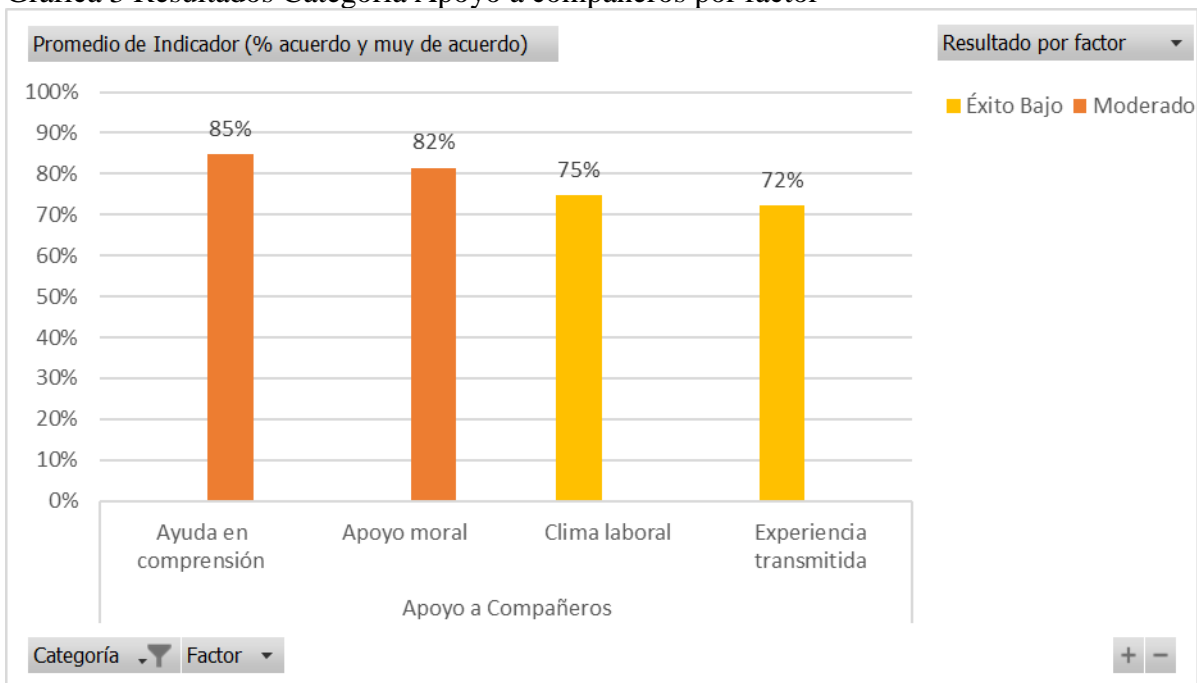
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 2 Resultados Categoría Comprensión por factor



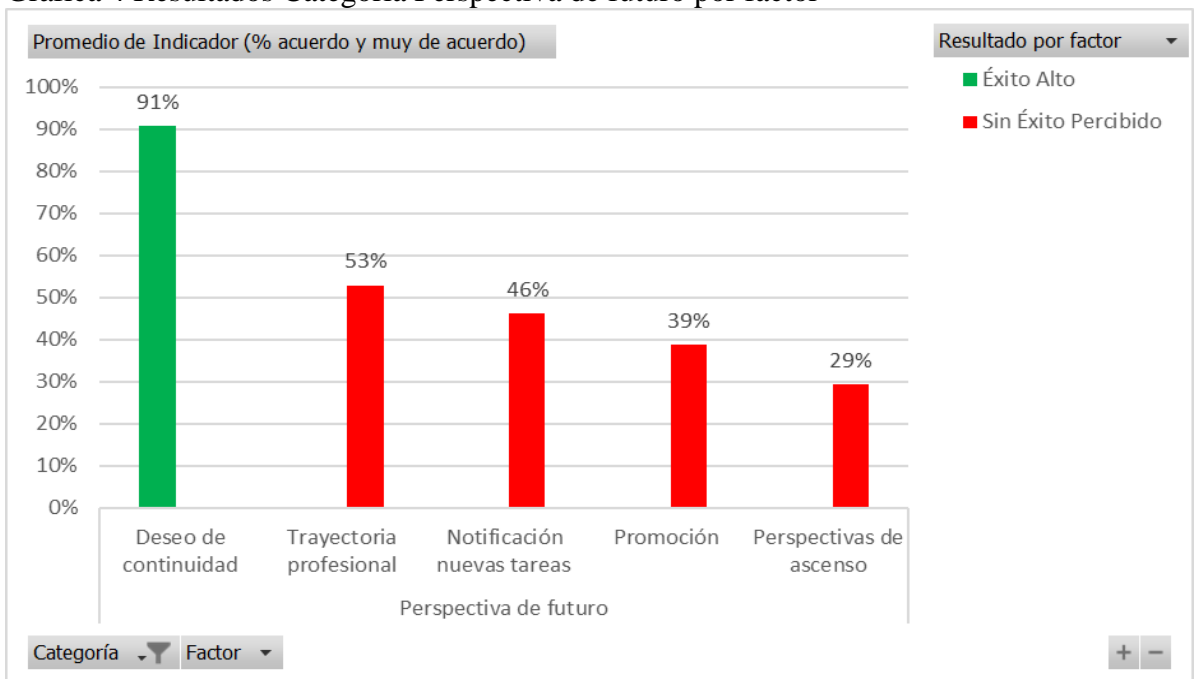
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 3 Resultados Categoría Apoyo a compañeros por factor



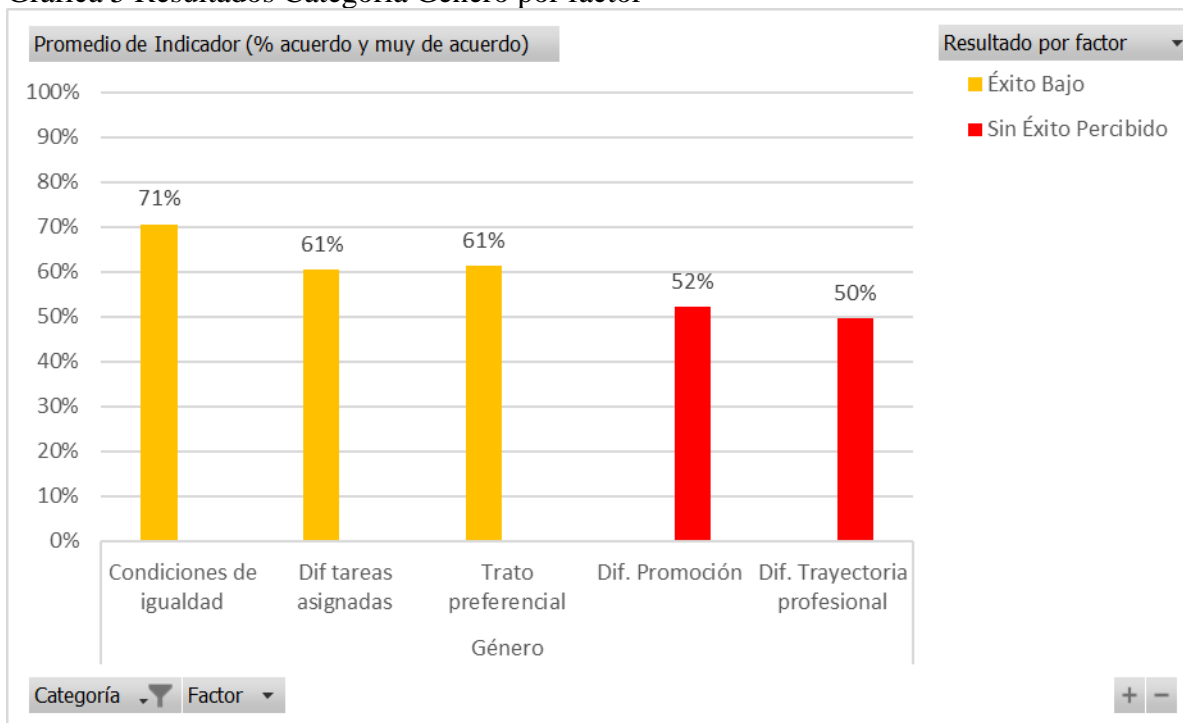
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 4 Resultados Categoría Perspectiva de futuro por factor



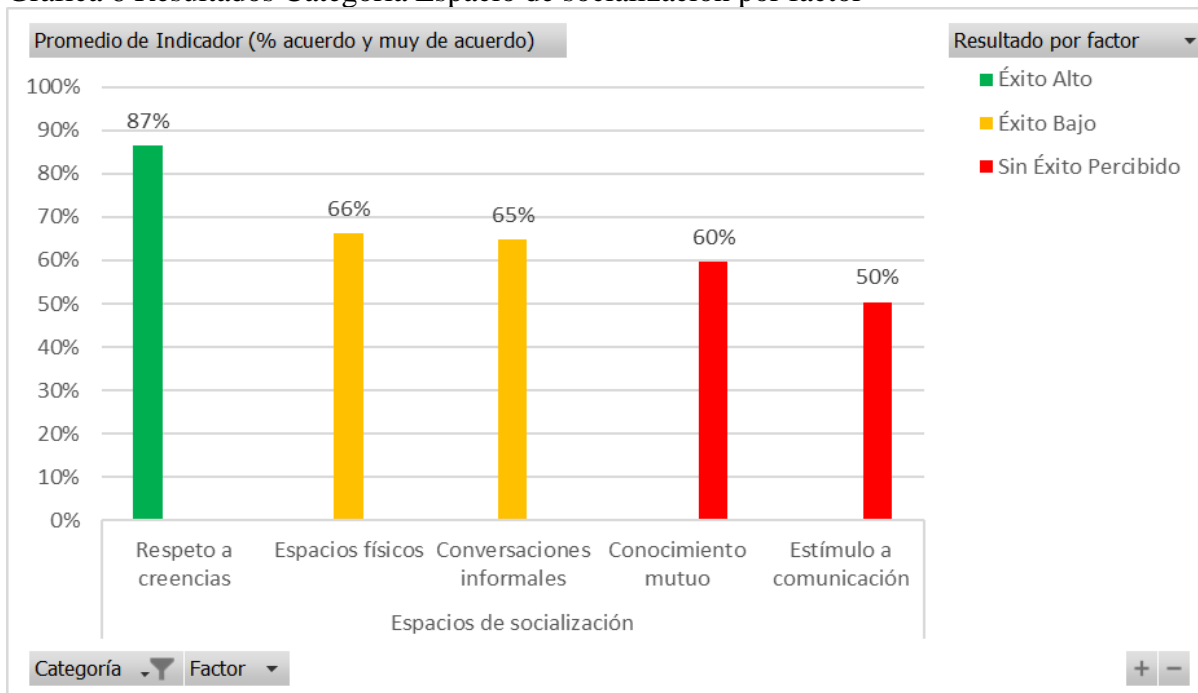
Fuente: Elaboración propia

Gráfica 5 Resultados Categoría Género por factor



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 6 Resultados Categoría Espacio de socialización por factor



Fuente: Elaboración propia

En resumen, se alcanzan los siguientes resultados:

Factores con éxito alto: 3
Factores con éxito moderado: 2
Factores con éxito bajo: 11
Factores sin éxito percibido: 13

Gráfica 7 Resultados factores y su grado de éxitos



Fuente : Elaboración propia

4.4 ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P.

El estudio de la investigación nos permitió a determinar los elementos de los factores de éxito y sin éxito percibido de los procesos de aprendizaje que se lleva cabo en la empresa. Asimismo, se propone un plan de mejoramiento con los elementos que se identificaron como Sin Éxito Percibidos y éxitos bajos. Lo anterior, permitirá cerrar la brecha entre lo que la empresa pretende ser y lo que efectivamente realiza en su cotidianidad.

De esta forma, los resultados se alimentan en los procesos de calidad, objetivos, planes y proyectos estratégicos, misionales y de apoyo.

A continuación, se sugieren los planes de mejoramiento.

CATEGORÍA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS O ACCIONES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLES	METAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES FÓRMULAS DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
Entrenamiento	Orientación del manejo de información y gestión del conocimiento	<i>Mejorar el proceso de socialización del activo de conocimiento organizacional y promoción de su actualización</i>	Gerencia de Medio Ambiente y Calidad	Socializar a todos los empleados el activo de conocimiento, como acceder, uso de software o solicitudes físicas para uso y consulta y un cronograma para su actualización.	Cumplimiento del programa de inducción a todo el personal.	1. N° Empleados socializados en el manejo de sistema de información y gestión del conocimiento / Total empleados. Documentos	Semestral
	Orientación con énfasis a la cultura	<i>Proceso de socialización del activo de conocimiento organizacional y promoción de su actualización</i>	Gerencia Corporativa	Promover 100% a los empleados sobre la consulta y actualización de la documentación que asegura el conocimiento de la organización	Promoción del conocimiento	2. N° documentos actualizados presente año / Total Documentos 3. N° documentos consultados presente año / Total	Mensual

CATEGORÍA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS O ACCIONES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLES	METAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES FÓRMULAS DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
	Habilidades para el trabajo	Fortalecer las competencias duras y blandas del personal en todos los niveles	Gerencia Corporativa	100% de cumplimiento sobre el Plan de formación de desarrollo humano y profesional	Plan de formación de desarrollo humano y profesional	Nº.de actividades ejecutado del Plan de formación de desarrollo humano y profesional / Total de actividades del Plan	Mensual
	Adecuación de la formación para el trabajo		Gerencia Corporativa	100% Adecuación del plan de formación con las necesidades de desempeño de las áreas	Disminución del impacto de las quejas por defectos en el EBITDA, categorizado por áreas funcionales responsables	1. Costo de Calidad del área funcional	Mensual
	Clima laboral	Fomentar la cultura del conocimiento.	Gerencia Corporativa	Nivel de satisfacción sobre el clima laboral	Clima laboral	No. De empleados satisfecho con el clima laboral/ Total de empleados	Bianual
Perspectiva de futuros	Trayectoria profesional	Mejorar el plan de formación y capacitación.	Gerencia Corporativa	Cobertura de empleados incluidos en plan carrera	Carrera profesional del empleado	Nº empleados incluidos en plan carrera / Nº cargos a reemplazar en los próximos tres años	Semestral
	Promoción profesional		Gerencia Corporativa	100% del cumplimiento del plan de promoción profesional del empleado	Promoción profesional en la empresa	No de promociones ejecutadas según el plan de promoción profesional/ Total promoción del plan a 3 años	Bimensual
Genero	Dif. Trayectoria profesional entre género	Implementar un programa de género y equidad	Gerencia Corporativa	Equidad de género en cargos de dirección y responsabilidad	Equidad de género en cargos de dirección y responsabilidad	Nº Mujeres ocupando cargos de dirección y liderazgo / Total de cargos de dirección y liderazgo	Semestral

CATEGORÍA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	ESTRATEGIAS O ACCIONES A IMPLEMENTAR	RESPONSABLES	METAS	NOMBRE DEL INDICADOR	INDICADORES FÓRMULAS DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO
Espacios de socialización	Espacios físicos para gestión de conocimiento	Nivel de ocupación espacios físicos y dotación para el desarrollo de Gestión del conocimiento	Gerencia Corporativa	Mts2 de espacio físico para el desarrollo de gestión del conocimiento	100% N° solicitudes de salas de formación no cubiertas / N° total de solicitudes	N° solicitudes de salas de formación no cubiertas / N° total de solicitudes	Mensual
	Conversaciones informales para compartir nuevas ideas	Implementar un programa de comunicación y estímulos para la gestión del conocimiento	Gerencia Corporativa Gerencia por área Gestión Humana	Fortalecer el Plan de Excelencia para garantizar espacios a los empleados para comunicar nuevas ideas en búsqueda de solucionar problemas	Socialización y comunicación de nuevas ideas para solucionar problemas	No. de reuniones del plan de excelencia	Mensual
	Estímulo a comunicación			Ideas en búsqueda de solucionar problemas	Mecanismos de comunicación para compartir ideas en búsqueda de solucionar problemas	No. De iniciativas para solucionar problemas	Mensual
	Conocimiento mutuo			Dos jornadas de bienestar	Jornada de bienestar organizacional	No. de jornadas de bienestar	Semestral

CONCLUSIONES

En conclusión, como resultado de lo anterior, se infiere un análisis de lo que se encontró en cada categoría y factor. Cabe resaltar, que el resultado por categoría se realiza con una ponderación igual en cada una de ellas.

A. Categoría de Entrenamiento

En esta se presenta una calificación global del 71,4% equivalente al **Éxito Bajo**, lo cual infiere a que la empresa maneja el proceso de orientación con relación al sistema de gestión del conocimiento. Sin embargo, el factor que incidió de forma negativa fue la orientación o inducción sobre el manejo de la información de la gestión de conocimiento.

B. Categoría de comprensión

Se puede concluir que la categoría cumple con un resultado **Sin Éxito Percibido**, que los empleados no comprenden con claridad los procedimientos, políticas y objetivos relacionada a la gestión del conocimiento. Sin embargo, comprenden claramente su rol y las potencialidades para crear conocimiento organizacional. Esto representa un 59,6%.

C. Categoría de apoyo a los compañeros

Esta categoría obtuvo una mayor calificación con un 78,3% equivalente al Éxito Bajo, se deduce que la empresa ha manejado un buen clima laboral, lo cual conduce que los empleados le colaboran a sus compañeros generando una cohesión en el trabajo y cuenta con apoyo moral. Asimismo, comparten sus conocimientos y/o experiencias con los demás.

D. Categoría de perspectiva sobre el futuro

Esta categoría obtuvo la menor calificación con un 51,6% lo cual se consigna en **Sin Éxito Percibido**. Se percibe que los empleados no visualizan o no observan con claridad

su futura trayectoria y promoción profesional y el escalafón de ascenso que la presta la empresa. Sin embargo, desearía seguir trabajando en la empresa por muchos años.

E. Categoría de género

Su calificación global se consigna en un 58,8% equivalente a **Sin Éxito Percibido**, cabe resaltar que un punto encima llegaría a la calificación **Éxito Bajo**. En esta categoría se vio afectado el resultado por lo que se presentó muchas fluctuaciones. De lo contrario daría resultados positivos y se evidenciaría que la empresa no tiene preferencial o diferencias entre género.

F. Categoría de espacios de socialización

Los espacios de socialización muestran un cumplimiento de 65,5% equivalente a Éxitos Bajos. Sin embargo, hay que fortalecer para promover y estimular la comunicación informal, dándole espacios a los empleados para expresar ideas en la búsqueda de solución de problemas relacionado a las actividades de la empresa.

En conclusión, la consolidación del resultado general de cumplimiento en virtud de las calificaciones obtenidas en cada una de las categorías se obtuvo un logro del 64,2%, equivalente a **Éxitos Bajos**.

Finalmente teniendo en cuenta lo anterior se dejan establecidas doce (12) acciones de mejoramiento.

RECOMENDACIONES

Se recomienda que la Gerencia Corporativa considere la implementación de programas que conduzcan al desarrollo de los siguientes aspectos referentes a la gestión del conocimiento:

- Fortalecer las competencias duras y blandas del personal en todos los niveles
- Fomentar la cultura del conocimiento.
- Mejorar el plan de formación y capacitación.
- Implementar un programa de género y equidad
- Nivel de ocupación espacios físicos y dotación para el desarrollo de Gestión del conocimiento
- Implementar un programa de comunicación y estímulos para la gestión del conocimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading.

Fiol, C. & Lyles, M. (1985) *Organizational Learning*. *Academy of Management Review*, Vol. 10, (n. 4), pp. 803-813.

Follet, M. (1960). *Administración dinámica*. Ciudad de México: Herrero hermanos.

Nonaka, I. (2007). *The Knowledge-Creating Company*. *Harvard Business Review*(Jul-Aug 2007), 162-171.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.

González Millán, José Javier, Aponte Sánchez, Héctor Ezequiel, Salazar Rey, José Fernando, *Medición del aprendizaje organizacional en las grandes y medianas empresas de Sogamoso, Colombia*. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración* [en línea] 2015, XI (Enero-Junio): [Fecha de consulta: 07 de agosto de 2018] Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409640743003> ISSN 1900-5016

Pérez Zapata, Julian, Cortés Ramirez, Juan Alejandro, *Barreras para el Aprendizaje Organizacional*. *Pensamiento y Gestión* N° 22, Universidad del Norte, [en línea] 2007: [Fecha de consulta: 07 de agosto de 2018] ISSN 1657-6276

Choo, C.W. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford

Conde Cardona, Yenni A., Correa Correa, Zamanda, Delgado Hurtado, Carolina, Condiciones facilitadoras para el desarrollo del Aprendizaje Organizacional en los grupos de investigación de una universidad pública. Revista Ciencias Estratégicas (en línea) Vol. 22, ISSN 2390-0024, No. 31 (Enero - Junio 2014) pp. 121-137, Medellín – Colombia

Ramírez Alonso, Guillermo Miguel, Procedimiento para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional en la dirección provincial alimenticia de las Tunas, Biblioteca Virtual de Derecho, Economía y Ciencias Sociales, [en línea] 2009: [Fecha de consulta: 05 de agosto de 2018], Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/566/>

ALHAMA B., Rafael. Organizaciones en aprendizaje y gestión del conocimiento. [Fecha de consulta: 05 de agosto de 2018], Disponible en Internet: <http://www.leonardmertens.com/showcontent.php?id=62&cmd=content>

Buitrago Dueñas, Sneidera Stella, Marco Conceptual del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional – del Enfoque Clásico al Enfoque de los Sac –(2016), Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas, Bogotá

Romero Martínez, Beatriz, Las Organizaciones como generadoras del conocimiento (2012), [Fecha de consulta: 28 de julio de 2018], Disponible en: <https://sites.google.com/site/groupccygv/wiki-del-proyecto/1-las-organizaciones-como-generadoras-de-conocimiento-1/2-3-socializacion-organizacional>


Vergara, Carlos, La teoría de los estilos de aprendizaje de Kolb (2017), Actualidad en Psicología, [Fecha de consulta: 7 de agosto de 2018], Disponible en: <https://www.actualidadenpsicologia.com/la-teoria-de-los-estilos-de-aprendizaje-de-kolb/>

Robledo, Juan Carlos, *Facilitadores de la Creación de Conocimiento Organizacional* (2012),
Universidad EAFIT


Stevens J. Power of the multivariate analysis of variance tests. *Psychol Bull.* 1986;88:728-37.

ANEXOS

Anexo A Comunicación Invitación de un estudio de investigación

 martes 8/05/2018 12:27 p. m.
Alvaro Vélez Bustillo
RE: Encuestas de Tesis MBA

Para Dickson Willie Jimenez

 Respondió a este mensaje el 8/05/2018 12:32 p. m..

Alvaro

De: Dickson Willie Jimenez
Enviado el: miércoles, 2 de mayo de 2018 08:46
Para: Alvaro Vélez Bustillo <AVELEZ@acuacar.com>
Asunto: Encuestas de Tesis MBA

Buen día,

Este es el formulario de encuesta que con motivo de la tesis del MBA estaría aplicando en la empresa, de acuerdo con la autorización recibida en septiembre del año pasado. Por favor revisala y coméntame si puedo proceder o si tienes algunas observaciones.


Quedo atento Alvaro, a tu autorización final para proceder y todas las recomendaciones del caso. Son en total 99 encuestas a aplicar, las cuales solicitaré sean respondidas en el tiempo libre o la gran mayoría las coleccionaré directamente yo en mi iPad, en el tiempo de almuerzo o descanso del personal en las cafeterías de las distintas sedes, lo cual solo toma 7 minutos.

Saludos,
Dickson

[Estilos de Aprendizaje en Aguas de Cartagena S.A. E.S.P.](#)


En nombre propio, y con la debida autorización de la gerencia, solicito su colaboración para responder el siguiente cuestionario, el cual le tomará no más de 5 minutos de su tiempo personal en el horario de descanso. Éste tiene como finalidad recolectar datos importantes para la investigación académica sobre estilos de aprendizaje organizacional, y hace parte de los requisitos de grado del Programa MBA que curso en la Universidad Tecnológica de Bolívar. Los datos serán solo de uso académico, no se exige la identificación del colaborador.

[FILL OUT FORM](#)

 miércoles 20/09/2017 8:54 a. m.
Alvaro Vélez Bustillo
RV: RV: Autorización para aplicación de Tesis

Para Dickson Willie Jimenez

CC Gustavo Padrón Sánchez; Magdalena Echeverry Rozo; Andrea Carolina Paternina Barros

 Respondió a este mensaje el 20/09/2017 9:41 a. m..

Dickson:

Ya cuentas, inclusive, con el beneplácito del Gerente General.
Como parte interesada, Andrea te colaborara en la información que requieras.
Adelante y suerte.
Saludos
Alvaro

De: Jesus María García García
Enviado el: miércoles, 20 de septiembre de 2017 8:51 a. m.
Para: Alvaro Vélez Bustillo <AVELEZ@acuacar.com>
Asunto: Re: RV: Autorización para aplicación de Tesis

conforme. Saludos, JGG

De: Alvaro Vélez Bustillo <avelez@acuacar.com>
Fecha: martes, 19 de septiembre de 2017, 8:17
Para: Jesús García <jgarcia@acuacar.com>
Asunto: RV: Autorización para aplicación de Tesis

Jesus:
Dickson necesita hacer su tesis del MBA y este tema es interesante pues nos **aportaría un buen feed back a Capacitación de RR.HH.** para mejorar en conseguir los objetivos de Formación.

Estarías de acuerdo que adelantara este proyecto de tesis ¿?
Saludos
Alvaro

DW martes 12/09/2017 7:01 a. m.
Dickson Willie Jimenez
Autorización para aplicación de Tesis
Para Alvaro Vélez Bustillo
CC Jdmarrugo@hotmail.com
Mensaje reenviado el 18/09/2017 5:59 p. m.

Propuesta de Tesis.docx
86 KB

Buen día Alvaro,

De acuerdo con lo conversado, y con el propósito de obtener formalmente la aprobación de la empresa para el desarrollo de la investigación a su interior, referente al tema de gestión del conocimiento y estilos de aprendizaje, adjunto una síntesis de los objetivos de la tesis como opción para el título del MBA cursado y con horizonte de grado en Diciembre próximo.

Atento tus comentarios,

Cordialmente,



Dickson Willie Jimenez
Sub Gerente de Operaciones Comerciales
dwillie@acuacar.com
Edificio Chambacú
Cra. 13B N° 26-78, Piso 2
Sector Papayal - Torices
Tel. (57) (5) 693 2770 Ext: 132
Cel. (57) 310 7380718 Fax (57) (5) 693 5071
Cartagena - Colombia
www.acuacar.com

Anexo B Formato de Socialización y Formato de Aprendizaje

B1. Formato de Socialización

The screenshot shows a Google Forms interface on a mobile device. At the top, there are navigation icons (back, forward, star) and the text 'RSVP' and 'All changes saved in Drive'. The form is titled 'Section 1 of 7' and 'Estilos de Aprendizaje en Aguas de Cartagena S.A. E.S.P.'. Below the title, there is a paragraph of text: 'En nombre propio, y con la debida autorización de la gerencia, solicito su colaboración para responder el siguiente cuestionario, el cual le tomará no más de 5 minutos de su tiempo personal en el horario de descanso. Este tiene como finalidad recolectar datos importantes para la investigación académica sobre estilos de aprendizaje organizacional, y hace parte de los requisitos de grado del Programa MBA que curso en la Universidad Tecnológica de Bolívar. Los datos serán solo de uso académico, no se exige la identificación del colaborador.' Below this text is a required field labeled 'Email address *' with a placeholder 'Valid email address'. At the bottom, there is a note: 'This form is collecting email addresses. [Change settings](#)'.

hace parte de los requisitos de grado del Programa MBA que curso en la Universidad Tecnológica de Bolívar. Los datos serán solo de uso académico, no se exige la identificación del colaborador.

Email address *

Valid email address

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

Sexo: *

- Masculino
- Femenino

Rango de Edad *

- Entre 18 y 25
- Entre 26 y 35
- Entre 36 y 45
- Más de 46

Tipo de Contrato *

- Término Indefinido
- Término
- Temporal

Tiempo de Vinculación *

- Entre 0 y 12 meses
- Entre 13 y 24 meses
- De 25 a 36 meses
- De 37 a 48 meses
- Entre 49 y 60 meses
- Más de 60 meses

Nivel de Escolaridad *

- Básica Secundaria
- Técnico o Tecnológico
- Pregrado Universitario
- Especialización
- Maestría, Doctorado

Área de Desempeño

...

Checkboxes ▾

- Recursos Humanos ×
- Salud y Seguridad en el Trabajo ×
- Comunicaciones ×
- Jurídica ×
- Técnica ×
- Comercial ×
- Administrativa ×
- TIC ×
- Financiera ×
- Proyectos ×

- Gestión de Agua No Contabilizada ×
- Medio Ambiente y Calidad ×
- Control Interno ×
- Add option or [ADD "OTHER"](#)



Required ⋮

Tipo de Cargo *

- Operativo
- Logístico
- Administrativo
- Directivo

A - ENTRENAMIENTO

Description (optional)

Quando ingresé a AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P, recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P, proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

La formación recibida en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y cómo vincularme al sistema de gestión del conocimiento *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional *

- Muy en desacuerdo
- En desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

COMPRESIÓN

Description (optional)

Los procedimientos en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Tengo una comprensión clara de mi rol en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Las políticas de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes *

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Indeciso(a)

De Acuerdo

Muy de Acuerdo

Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes *

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Indeciso(a)

De Acuerdo

Muy de Acuerdo



APOYO A LOS COMPAÑEROS

Description (optional)

Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y cómo desde éste puedo compartir conocimiento *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

El desarrollo de las relaciones personales en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. permiten un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

After section 4 Continue to next section

Section 5 of 7

PERSPECTIVA DE FUTURO

Description (optional)

Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Me gustaría seguir trabajando para AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. por muchos años *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Normalmente en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo



GÉNERO EN EL PROCESO DE SOCIALIZACIÓN

Description (optional)

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

Cuando AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

Description (optional)

Los espacios físicos para desarrollo de socialización en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos *

- Muy en Desacuerdo
- En Desacuerdo
- Indeciso(a)
- De Acuerdo
- Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. Puedo decir que conozco a casi todos ^{*} mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Indeciso(a)

De Acuerdo

Muy de Acuerdo

En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., mis creencias son respetadas y ^{*} muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo

Muy en Desacuerdo

En Desacuerdo

Indeciso(a)

De Acuerdo

Muy de Acuerdo

B2. Formato de Aprendizaje

← Mi estilo de Aprendizaje ☆ All changes saved to Drive

QUESTIONS RESPONSES 47

Section 1 of 10

Mi estilo de Aprendizaje

Agradezco su interés en responder este cuestionario complementario como parte de la tesis que me ocupa y que

Email address *

Valid email address

This form is collecting email addresses. [Change settings](#)

After section 1 Continue to next section

Section 2 of 10

Test para evaluación del aprendizaje basado

En cada pregunta califíquese dando puntaje a las cuatro alternativas, ingresando un número entre 1 y 4 en la casilla,

1. Cuando ante un problema debo dar una solución u obtener un resultado urgente, ¿cómo me comporto? *

	1	2	3	4
a. Soy selectivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Intento acciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Me intereso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Soy muy práctico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 2 Continue to next section

Quando ante un problema debo dar una

Description (optional)

2. Al encontrarme con una realidad nueva, ¿cómo soy? *

	1	2	3	4
a. Soy receptivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Soy realista y espec...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Soy analítico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Soy imparcial	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 3 Continue to next section

Quando ante un problema debo dar una

Description (optional)

3. Frente a un suceso, ¿cómo reacciono? *

	1	2	3	4
a. Me involucro emoci...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Soy un mero observ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Pienso una explica...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Me pongo en acción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 4 Continue to next section

Quando ante un problema debo dar una

Description (optional)

4. Ante los cambios, ¿cómo soy? *

	1	2	3	4
a. Los acepto bien dis...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Me arriesgo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Soy cuidadoso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Soy consciente y re...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 5 [Continue to next section](#)

Quando ante un problema debo dar una

Description (optional)

5. Frente a las incoherencias, ¿cómo soy? *

	1	2	3	4
a. Actúo intuitivamente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Hago propuestas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Me comporto lógic...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Soy inquisitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 6 [Continue to next section](#)

Cuando ante un problema debo dar una

Description (optional)

6. En relación con mi punto de vista, ¿cómo soy? *

	1	2	3	4
a. Soy abstracto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Soy observador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Soy concreto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Soy activo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Cuando ante un problema debo dar una

Description (optional)

7. En la utilización del tiempo, ¿cómo soy? *

	1	2	3	4
a. Me proyecto en el p...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Soy reflexivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Me proyecto hacia ...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Soy pragmático	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 8 Continue to next section

Cuando ante un problema debo dar una

Description (optional)

8. En un proceso considero más importante: *

	1	2	3	4
a. La experiencia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. La observación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. La conceptualización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. La experimentación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

After section 9 Continue to next section

Quando ante un problema debo dar una

Description (optional)

9. En mi trabajo soy: *

	1	2	3	4
a. Intensamente dedic...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
b. Personalista y reser...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
c. Lógico y racional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
d. Responsable y cum...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Anexo C Tabla de contingencia tipo de contrato por Área de desempeño

Tipo de Contrato	Área de desempeño												Total
	Administrativa	Comercial	Comunicaciones	Financiera	Gestión de Agua No Contabilizada	Medio Ambiente y Calidad	Proyectos	Recursos Humanos	Salud y Seguridad en el Trabajo	Técnica	TIC	Jurídica	
Término indefinido	4	3	0	2	2	5	4	2	0	20	1	1	44
Temporal	3	0	0	0	1	0	3	0	2	2	0	0	11
Término definido	8	22	1	2	5	2	9	1	1	7	4	2	64
Total	15	25	1	4	8	7	16	3	3	29	5	3	119

Anexo D Tabla de contingencia He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE

CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional * Área de desempeño

He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional	Área de desempeño												Total
	Administrativa	Comercial	Comunicaciones	Financiera	Gestión de Agua No Contabilizada	Medio Ambiente y Calidad	Proyectos	Recursos Humanos	Salud y Seguridad en el Trabajo	Técnica	TIC	Jurídica	
Muy en desacuerdo	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2
En desacuerdo	0	1	1	0	1	2	2	0	1	4	0	1	13
Indeciso(a)	2	5	0	2	2	1	0	0	0	8	2	1	23
De Acuerdo	11	15	0	2	4	1	12	2	1	12	3	1	64
Muy de Acuerdo	2	4	0	0	1	2	2	1	1	4	0	0	17
Total	15	25	1	4	8	7	16	3	3	29	5	3	119

Anexo E Varianza Total explicada

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	10,581	36,486	36,486	10,581	36,486	36,486	5,252	18,110	18,110
2	2,247	7,750	44,235	2,247	7,750	44,235	3,878	13,372	31,482
3	1,988	6,855	51,091	1,988	6,855	51,091	3,053	10,526	42,009
4	1,711	5,901	56,991	1,711	5,901	56,991	2,671	9,210	51,218
5	1,281	4,416	61,407	1,281	4,416	61,407	2,108	7,268	58,486
6	1,186	4,090	65,498	1,186	4,090	65,498	2,033	7,012	65,498
7	,958	3,305	68,802						
8	,929	3,204	72,006						
9	,893	3,079	75,085						
10	,748	2,578	77,663						
11	,720	2,483	80,146						
12	,651	2,244	82,390						
13	,627	2,163	84,552						
14	,573	1,977	86,529						
15	,499	1,722	88,251						
16	,454	1,567	89,818						
17	,387	1,334	91,152						
18	,376	1,297	92,449						
19	,309	1,065	93,514						
20	,307	1,058	94,572						
21	,266	,917	95,489						

22	,251	,867	96,356					
23	,215	,742	97,098					
24	,201	,693	97,791					
25	,160	,550	98,342					
26	,151	,522	98,864					
27	,134	,463	99,326					
28	,112	,386	99,712					
29	,083	,288	100,000					

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo F Matriz de componentes rotados

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes	,854					
Los objetivos de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes	,788					
Las políticas de AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito	,781					
Los procedimientos en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí	,759					

AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa	,689				
Cuando ingresé a AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento	,567				
Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos	,549				,503
En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento	,813				
Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y cómo desde éste puedo compartir conocimiento	,806				
El desarrollo de las relaciones personales en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. permiten un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes	,661				
En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros	,660				
Tengo una comprensión clara de mi rol en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional	,588				
He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional	,544	,581			
En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo					
En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas					-,842
En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres					-,802
En AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres					-,676
Cuando AGUAS DE CARTAGENA S.A. E.S.P. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos					,652

