

**“CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES QUE DINAMIZAN EL  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CASO: HOTEL HILTON CARTAGENA.”**

**JENNIFER SILVA FLÓREZ  
GINA VALENZUELA CASTRO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA DE INDIAS D. T. Y C.**

**2010**

**“CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES QUE DINAMIZAN EL  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CASO: HOTEL HILTON CARTAGENA.”**

**JENNIFER SILVA FLÓREZ  
GINA VALENZUELA CASTRO**

**Caso descriptivo presentado como requisito para optar el título de  
profesional en Finanzas y Negocios Internacionales**

**Asesor:  
JORGE DEL RIO CORTINA  
Docente**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES  
CARTAGENA D. T. Y C.  
2010**

Cartagena de Indias D.T. y C. Abril de 2010

Señores

**COMITÉ DE INVESTIGACIONES**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Programa de Finanzas y Negocios Internacionales

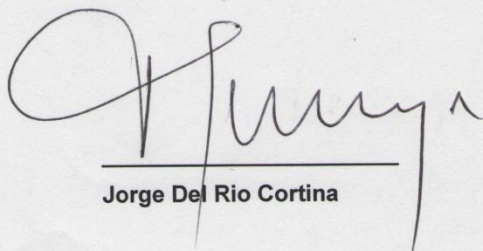
Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

Estimados señores:

Cordialmente me dirijo a ustedes con el propósito de informarles que he asesorado metodológica y conceptualmente a las estudiante **Jennifer Silva Flórez y Gina Valenzuela Castro** en la elaboración de su Trabajo de Grado, el cual se titula: **“CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES QUE DINAMIZAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CASO: HOTEL HILTON CARTAGENA”**.

Atentamente,



**Jorge Del Rio Cortina**

Cartagena de Indias D.T. y C. Abril de 2010

Señores

**COMITÉ DE INVESTIGACIONES**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

Programa de Finanzas y Negocios Internacionales

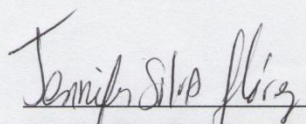
Universidad Tecnológica de Bolívar

La Ciudad

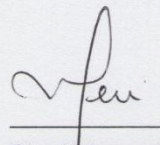
Respetuoso saludo.

Me dirijo a ustedes con el objeto de informarles que he finalizado la elaboración de mi Proyecto de Grado, el cual tiene como título: **“CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES QUE DINAMIZAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CASO: HOTEL HILTON CARTAGENA”**.

Atentamente,



Jennifer Silva Flórez  
CC. 32.936.697 de Cartagena  
COD: 0516040 ID: T00015691  
Finanzas y Negocios Internacionales  
300-8387314



Gina Valenzuela Castro  
CC. 1.047.388.252 de Cartagena  
COD: 0516012 ID: T00015664  
Finanzas y Negocios Internacionales  
300-3151865

**Nota de aceptación**

*Aprobado*  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*de Castro Porto*

\_\_\_\_\_  
**Firma del presidente del jurado**

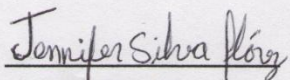
\_\_\_\_\_  
**Firma del jurado**

\_\_\_\_\_  
**Firma del jurado**

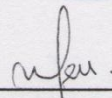
Cartagena de Indias D.T y C., 04 de Junio de 2010

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Jennifer Silva Flórez** identificada con cédula de ciudadanía **32.936.697** de Cartagena y yo, **Gina Valenzuela Castro** identificada con cédula de ciudadanía **1.047.388.252** de Cartagena, autorizo a la **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR** para hacer uso del trabajo de grado titulado **“CARACTERIZACIÓN DE LAS VARIABLES QUE DINAMIZAN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. CASO: HOTEL HILTON CARTAGENA”**; y publicarlo en el catálogo On line de la biblioteca.



**Jennifer Silva Flórez**  
CC. 32.936.697 de Cartagena



**Gina Valenzuela Castro**  
CC. 1.047.388.252 de Cartagena

PRESENTACION PERSONAL  
ANTE LA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO  
CARTAGENA

Fue presentado personalmente este documento por  
*Jennifer Silva Flores*

Con C. de C. No.: 32996.678a de 200

Cartagena, - 4 JUN 2010 -  
LA NOTARIA SEXTA PRINCIPAL

*Jennifer Silva Flores*



AUTORIZACIÓN

PRESENTACION PERSONAL  
ANTE LA NOTARIA SEXTA DEL CIRCULO  
CARTAGENA

Fue presentado personalmente este documento por  
*Jina Judith Zapuzaba Castro*

Con C. de C. No.: 1047388252a de 200

Cartagena, - 4 JUN 2010 -  
LA NOTARIA SEXTA PRINCIPAL

*Jina Judith Zapuzaba Castro*



*Jina Judith Zapuzaba Castro*  
Gina Valenzuela Castro  
C.C. 1.047.388.252 de Cartagena

*Jennifer Silva Flores*  
Jennifer Silva Flores  
C.C. 32.996.678 de Cartagena

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	10
0. DISEÑO DEL TRABAJO.....	11
0.1 Identificación Del Problema.....	11
0.2 Objetivos.....	10
0.2.1 Objetivo General.....	15
0.2.2 Objetivos Específicos.....	15
0.3 Justificación.....	16
0.4 Antecedentes de Investigación.....	17
0.5 Metodología de Trabajo.....	17
0.5.1 Tipo de Investigación .....	17
0.5.2 Técnicas de Recolección de Datos.....	18
0.5.2.1 Información Primaria.....	18
0.5.2.2 Técnicas de Procesamiento y Presentación de los Datos o Información .....	20
0.5.3 Logros Esperados.....	20
0.5.4 Plan de Trabajo.....	21
1 REFERENTES TEÓRICOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DE PRODUCTIVIDAD.....	22
1.1 Aprendizaje Organizacional.....	22
1.1.1 Dimensiones Del Aprendizaje Organizacional.....	25
1.1.2 Orientación Al Aprendizaje.....	25
1.1.3 Aprendizaje Organizacional- Como Cambio.....	29
1.1.4 Aprendizaje Organizacional Como Adquisición De Conocimiento...	30
1.1.5 Aprendizaje Organizacional Como Adquisición De Conocimiento y Cambio.....	32
1.1.6 Aprendizaje Individual.....	34
1.1.7 Aprendizaje de equipo.....	36



2	ANÁLISIS SITUACIONAL DEL DESARROLLO POR ÁREAS FUNCIONALES DEL APRENDIZAJE Y NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.....	46
2.1	Concepto de Productividad.....	46
2.1.1	Desempeño Competitivo.....	48
2.1.2	Modelos de evaluación de la competitividad.....	50
2.1.3	Diferentes Enfoques para Medir (Analizar) la Competitividad.....	50
2.1.4	Modelos para la medición de la competitividad de un país.....	51
2.1.5	Modelo planteado para evaluar la competitividad a nivel de una empresa.....	55
3	IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES QUE IMPACTAN LA DINAMICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL POR ÁREAS FUNCIONALES.....	56
3.1	Un Ambiente de Apoyo.....	60
3.2	Procesos y Practicas de Aprendizaje Concretos.....	61
3.3	Liderazgo que Refuerza el Aprendizaje.....	62
4	POLÍTICAS DIRIGIDAS A ELEVAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD POR ÁREAS FUNCIONALES.....	84
5	ANEXOS.....	86
6	CONCLUSIONES.....	96
7	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	98

## INTRODUCCIÓN

En el desarrollo del presente proyecto se analizarán los referentes teóricos que permiten caracterizar las variables que dinamizan el aprendizaje organizacional y de productividad evaluando los diferentes aportes que han expuesto cada uno de los autores más representativos en el área de desarrollo de aprendizaje y conocimiento al interior de una organización.

Además se realizará un análisis situacional del desarrollo por áreas funcionales del aprendizaje y niveles de productividad, tomando como punto clave los aportes más importantes realizado por cada autor, los cuales facilitan el aprendizaje organizacional favoreciendo en si un aprendizaje individual.

Se identificarán las variables que impactan la curva de aprendizaje organizacional por áreas funcionales, evaluando las más representativas, a través de matrices que identificarán el grado de influencia de cada variable al interior de la organización.

Se plantearán políticas dirigidas a elevar los niveles de productividad por áreas funcionales, las cuales nos proyectarán los beneficios que genera el aprendizaje organizacional dentro de la organización.

## **0 DISEÑO DEL TRABAJO**

### **0.1 Identificación del problema**

Las organizaciones son organismos vivos, compuestos por subsistemas interrelacionados, que se complementan para generar un todo susceptible a impactos del medio externo en referencia a diferentes aspectos como: el entorno político, cultural, tecnológico, legal, ambiental y económico; contemplando a su vez, las relaciones con los competidores, los proveedores, las organizaciones turísticas y hoteleras, las instituciones gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales, y los consumidores, y el subsecuente componente ético inmerso en el accionar organizacional. Estos impactos y relaciones implican la modificación de algunos parámetros de acuerdo a los lineamientos establecidos por el nivel estratégico. Las acciones de la organización deben estar centradas en los objetivos previamente concebidos en concordancia con el entorno, Misión y Visión de la empresa enmarcados en el pensamiento estratégico; siendo este, el rumbo a seguir. Lo anterior es el punto de partida hacia el estado ideal de aprendizaje continuo.

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, el conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros.

El Aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del aprendizaje organizacional (de ahora en adelante llamado AO).

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. -- El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños. Drucker<sup>1</sup> dice que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes. Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

---

<sup>1</sup> **Peter Ferdinand Drucker** (19 de noviembre de 1909 – 11 de noviembre de 2005) fue un autor austríaco de literatura relacionada con el "management" o la gestión de las organizaciones.

En este orden de ideas y con respecto a Cartagena de Indias, la cual está localizada a orillas del Mar Caribe y es uno de los epicentros turísticos más importantes de Colombia, como también el segundo centro urbano en importancia en la Costa Caribe colombiana, después de Barranquilla<sup>2</sup>; siempre ha sido una ciudad turística por excelencia, su ubicación, clima y contrastes la hacen cada vez más llamativa para los turistas y residentes, aunque se percibe alguna desconexión entre la validez de esta actividad, y la concepción que una parte de la ciudadanía tiene de ella. La gente sabe que el turismo es un motor de desarrollo, que genera empleo y que en términos generales es mucho mejor tenerlo que no tenerlo, pero hace falta que todos lo sientan más suyo.

Ha sido tal el auge, aumento del turismo y encanto de su cultura, arquitectura e historia que su centro histórico, la «Ciudad Amurallada», fue declarado Patrimonio Nacional de Colombia en 1959 y por la Unesco Patrimonio de la Humanidad en 1984. En el año 2007 su Arquitectura Militar fue galardonada como la cuarta maravilla de Colombia.

El gremio turístico de la ciudad de Cartagena, lo conforman varias entidades de las cuales, cada una trabaja para fortalecer y aumentar los niveles de competitividad de este, dentro de las que destacamos se encuentran: La Corporación turismo Cartagena de Indias, COTELCO Cartagena, ANATO Cartagena, PROEXPORT Cartagena, Alcaldía Mayor de Cartagena de Indias, Cámara de Comercio Cartagena y Sociedad portuaria, entre otras.

La ciudad pasa por un momento de prensa excelente en el exterior, donde los medios principales se han ocupado de la ciudad en términos elogiosos. Aunque éste es un mérito colectivo, gran parte de las buenas noticias se le deben a la seguridad del país y a la actividad promocional del Ministerio de Comercio y de

---

<sup>2</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena\\_de\\_Indias#cite\\_note-ONU4](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena_de_Indias#cite_note-ONU4)

PROEXPORT y de las demás entidades anteriormente mencionadas, bajo el liderazgo directo del Gobierno.

También ha habido una mejor actividad local dentro del sector turístico, y se hacen más esfuerzos para mejorar el “producto”, es decir, la infraestructura de Cartagena, pero también es cierto que falta mucho trecho para que seamos un destino de calidad.

En este sentido, el Hotel Hilton Cartagena hace parte de la industria hotelera internacional del señor Conrad Hilton<sup>3</sup>; es una institución hotelera con la finalidad de hacer promoción, construcción, administración y explotación de los hoteles de la ciudad de Cartagena y en cualesquiera otros lugares del país y la organización de todas aquellas actividades dirigidas a fomentar, desarrollar y explotar la industria del turismo nacional e internacional, mediante el aprovechamiento de los recursos que para esta industria tiene el país reconocido por las organizaciones hoteleras y turísticas del país y del mundo, tales como COTELCO, CORPORACION TURISMO CARTAGENA DE INDIAS, ASOTELCA, ANATO, PROEXPORT, entre otras, que se ha desarrollado a partir de las necesidades del sector turístico entrando en funcionamiento en el mes de diciembre de 1980 a disposición de visitantes colombianos y extranjeros, con una inversión total de 840 millones de pesos de la época.

En el presente documento se desarrolla una aproximación al estado de aprendizaje del Hotel Hilton Cartagena utilizando como insumo procedimental la metodología descrita en el documento “Is Yours a Learning Organization?” de la que se desprende el instrumento Learning organization Survey<sup>4</sup>. La metodología a

---

<sup>3</sup> Conrad creó la Hilton Hotels Corporation en 1946, seguido por Hilton International Company en 1948. La compañía se expandió por servicios al viajero tales como el uso de tarjetas de crédito, alquileres de autos y demás.

<sup>4</sup> Garvin, David A *et al*, Is Yours a Learning Organization? Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. Learning organization Survey <https://surveys.hbs.edu/perseus/se.ashx?s=381B5FE533C282FF>.

utilizar, implica el análisis de tres pilares necesarios para construir una organización de aprendizaje: 1.Un ambiente de apoyo, 2.Procesos concretos de aprendizaje, y 3.Liderazgo que refuerce el aprendizaje, para luego aplicar la herramienta, Learning organization Survey, y de esta forma determinar la medida en que cada equipo, área, departamento u organización en general se está desempeñando con respecto a cada pilar.

Esta aproximación, persigue dos *objetivos básicos*: 1) identificar las variables que dinamizan el nivel de aprendizaje organizacional en las Instituciones hoteleras, Caso: Hotel Hilton Cartagena de Indias y 2) analizar la composición estructural de los diferentes componentes contenidos en el instrumento: Learning organization Survey, con el fin de determinar aquellos cuya incidencia es altamente representativa al interior de la medición del sistema de gestión institucional.

Se puede decir que la organización que busca proteger y mejorar sus capacidades, mientras apuesta por la exploración de otras, potencia en primer lugar, su recurso humano y después, sus relaciones con el entorno: clientes, proveedores, instituciones,...

## **0.2Objetivos**

### **0.2.1 Generales**

Realizar la caracterización de las variables que dinamizan el aprendizaje organizacional para elevar la productividad en las áreas funcionales.

### **0.2.2 Específicos**

- Determinar los referentes teóricos del aprendizaje organizacional y de productividad.

- Realizar un análisis situacional del desarrollo por áreas funcionales del aprendizaje y niveles de productividad.
- Identificar variables que impactan la curva de aprendizaje organizacional por áreas funcionales.
- Plantear políticas dirigidas a elevar los niveles de productividad por áreas funcionales.

### **0.3 Justificación**

Con el estudio del problema formulado, se pretende generar espacios de reflexión capaces de hacer un corte con el pasado y abrir nuevas formas de concebir y proyectar los procesos administrativos y financieros para identificar la caracterización de las variables que dinamizan el aprendizaje organizacional. Caso: Hotel Hilton Cartagena; esto con el fin de comprender el estado de aprendizaje del Hotel Hilton Cartagena utilizando como insumo procedimental la metodología descrita en el documento “Is Yours a Learning Organization?”

Pretendemos orientar los aportes del proyecto, para el desarrollo del enriquecimiento intelectual que nos dejara y a su vez el aporte valioso que proporcionara al ponerlo en práctica como base en el transcurso de la carrera y cuando los investigadores estén laborando en una empresa, puesto que este les permitirá no solo ampliar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de sus estudios sino que también dará pautas como modelo de seguimiento en el campo laboral en el que estos se desenvuelvan; además el proyecto funcionara como guía para el continuo mejoramiento de la gestión para lograr la caracterización de las variables que dinamizan el aprendizaje organizacional. Caso: Hotel Hilton Cartagena, destacando la parte humana como motor principal de la realización del proyecto.



## **0.4 Antecedentes de investigación**

- **“EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA IMPLANTACIÓN DE LA PRODUCCIÓN MÁS LIMPIA EN EL SECTOR DE HOTELES DE ALTO NIVEL DE CARTAGENA. UNA EXPERIENCIA DE COMPROMISO SOCIAL DEL MEDIO AMBIENTE”**. Por: Martha Sofía Carrillo Landazábal-Vilma Viviana Ojeda Caicedo, Universidad Tecnológica de Bolívar. El objetivo principal de este proyecto fue analizar y evaluar el impacto que han tenido las mejores implementaciones por los hoteles Caribe, Decamerón, Cartagena Hilton, Capilla del Mar y Sofitel Santa Clara, mediante la aplicación de la metodología de producción más limpia, para determinar indicadores que muestren el comportamiento del sector hotelero de 4 y 5 estrellas de la ciudad de Cartagena de Indias, que permitan el fortalecimiento de su empeño, para un desarrollo sostenible.
- **LA APLICACIÓN DE SISTEMAS EXPERTOS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LOS HOTELES DE CINCO ESTRELLAS DE LA COMUNIDAD DE MADRID**. Por: Prof. Dr. D. Jose Miguel Rodríguez Antón, Profa. Dra. D<sup>a</sup>. M. Mar Alonso Almeida, Profa.D<sup>a</sup>. María Soledad Celemín Pedroche, Prof. Dr. D. Luis Rubio Andrada, Universidad Autónoma de Madrid.

## **0.5 Metodología de trabajo**

### **0.5.1 Tipo de investigación**

La investigación estará estructurada en dos etapas: en primera instancia estarán los aspectos descriptivos que buscan caracterizar las variables tal como se presentaron en el momento del estudio, constituyéndose en acervo de información para la segunda etapa. Esta última es de tipo analítico, en ella se analizarán a la

luz de técnicas estadísticas multifactoriales, como el análisis factorial que va a permitir identificar los elementos y factores relevantes que dinamizan o influyen en el comportamiento del aprendizaje organizacional, caso: hotel Hilton Cartagena. De igual manera se establece que es diseño transeccional ya que la información que hará parte de la investigación se tomara en un solo momento del tiempo.

Este estudio utiliza como unidad de investigación o análisis al hotel Hilton Cartagena, constituyéndose en una aproximación a un estudio de caso. Sin embargo, es de resaltar que para la consecución de información es necesario aplicar instrumentos de recolección de información.

## **0.5.2 Técnicas de recolección de datos**

### **0.5.2.1 Información primaria**

La información primaria estará constituida por aquellas unidades, (personas), que están representadas en los niveles: estratégicos, tácticos y operativos.

En los tres niveles se aplicaran encuestas y entrevistas. Esta última reforzara los elementos de análisis que se desarrollaran en la investigación.

Muestra:

Hay que señalar que la muestra no aplica en la escogencia de la unidad de análisis. Sin embargo para la unidad de información que previamente se identificó este concepto si aplica. El diseño es probabilístico cuya técnica es el muestreo es estratificado por afijación proporcional. Lo que indica que cada estrato (nivel), que participa en el estudio tendrá igual probabilidad de ser escogido. Y participa en la muestra de acuerdo a la cantidad de elementos que contenga en la población.

**Tabla 1. Distribución de la muestra. Hotel Hilton Cartagena. 2009**

<b>Estrato / nivel</b>	<b>Población</b>	<b>Muestra Final</b>	<b>Muestra Redondeando entero</b>
Estratégico	5	1,78	2
Táctico	22	35,6	8
Operativo	223	79,38	79
<b>Total</b>	<b>250</b>	<b>89</b>	<b>89</b>

Fuente: Datos suministrado por el Hotel Hilton Cartagena. Diseño de Autores

**Tabla 2. IDENTIFICACION DE LAS TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION PRIMARIA.**

<b>TÉCNICAS</b>	<b>MODALIDAD</b>	<b>INSTRUMENTO (S)</b>
ENCUESTA	ESTRUCTURADA	GUIA DE LA ENCUESTA
Entrevista	Informal – No estructurada	Guía de entrevista
Observación	Estructurada – Directa	Guía de Observación
Participantes: fuerza laboral que se encuentra laborando en la empresa en el momento de la aplicación		

Fuente: Elaboración de los autores.

**Tabla 3. IDENTIFICACION DE LAS TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACION SECUNDARIA.**

<b>TÉCNICA</b>	<b>A PARTIR DE</b>	<b>INSTRUMENTO(S)</b>
Revisión Bibliografía	Libros de texto	Textos Impresos y electrónicos. Bases de Datos.
	Documentos	
	Monografías	
	Bases de datos	
Recomendaciones	Tutorías	Expertos en el tema
Extracción de Información	Textos impresos Y documentos electrónicos	Libros, revistas, artículos e informes especializados en el área donde se desarrolla la investigación. Internet.

Fuente: Elaboración de los autores.

### **0.5.2.2 Técnicas de procesamiento y presentación de los datos o información**

El procesamiento de la información se hará a través de softwares especializados que permiten obtener la información necesaria y suficiente. De igual manera la información se presentará a partir de tablas, gráficos, mapas preceptuales y estimaciones que permitirán el buen desarrollo del análisis de la investigación.

### **0.5.3 LOGROS ESPERADOS**

- Espacio de reflexión inicialmente al interior de la institución sobre la cual se hace el estudio.
- Ponencias en la Corporación Turismo Cartagena de Indias presentando los resultados de la investigación.
- Presentar un informe al Hotel Hilton Cartagena sobre los resultados obtenidos en la investigación.
- Proponer estrategias para alinear las acciones dirigidas a fortalecer el aprendizaje organizacional.
- La Universidad Tecnológica de Bolívar busca a través de la elaboración del proyecto, fortalecerse no solo como centro de desarrollo integral. Si no también como centro que propicia el desarrollo investigativo en los estudiantes, da herramientas e incentiva a lograr lo planteado como objetivo por parte de los investigadores en la realización del proyecto.

Además, la realización de éste, mostrara una vez más el alto grado de aprendizaje, motivación, realización y manejo de las herramientas metodológicas que se aprenden en la institución, como también será objeto de fortalecimiento y enriquecimiento para el alumnado de la institución, puesto que podrá disponer de otro instrumento y guía investigativa, que le permita desarrollar su proyección

administrativa, teniendo en cuenta las diferentes investigaciones que realicen a lo largo de su proceso de formación en la institución.

#### 0.5.4 PLAN DE TRABAJO

Meses Semanas	Octubre				Noviembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Elaboración propuesta	x	x																						
Entrega de propuesta.			x																					
Recolección de información.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Procesamiento de la información.	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Desarrollo del trabajo			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Tutorías	x	x	x				x			x			x	x			x	x			x	x	x	x
Entrega final																								x

# **1. REFERENTES TEÓRICOS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y DE PRODUCTIVIDAD**

## **1.1 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

Sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, están preparadas para adaptarse al cambiante mundo empresarial de estos tiempos y de tiempos futuros.

El Aprendizaje Organizacional ó AO ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del AO.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno.<sup>5</sup>

Argyris y Schon (1999) sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional inician con simples procesos antirrutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

El Aprendizaje Organizacional genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad. -- El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños.

Drucker (1999) dice que las empresas que no se sometan a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa no podrán ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes-- Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento

---

<sup>5</sup>López, Carlos, 2003, "Aprendizaje organizacional", [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com) Lucas, Marín, 2002, La comunicación en la empresa, [www.dorishcomunicaion.com](http://www.dorishcomunicaion.com) Mayo, Andrew, et al., 2003, Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning), Madrid, Editorial Gestión 2000.

individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones.

Se puede decir que la organización que busca proteger y mejorar sus capacidades, mientras apuesta por la exploración de otras, potencia en primer lugar, su recurso humano y después, sus relaciones con el entorno: clientes, proveedores, instituciones.

Schon (1975); Argyris, (1977); Fiol y Lyles (1985); Desde las investigaciones iniciales sobre aprendizaje organizacional, se ha asumido que éste mejorará el desempeño futuro pero siempre han existido problemas a la hora de darle una clara definición y medición. En este apartado se recogen los principales aportes y se revisan los conceptos clave abordados en este campo de estudio, con el fin de identificar los elementos que lo definen y constituyen, requisito fundamental para establecer las relaciones con las otras variables objeto de esta investigación.

Jerez (2001) Es posible identificar tres enfoques principales para comprender el concepto de aprendizaje organizacional: conductual, cognitivo y conductual-cognitivo. Desde el enfoque conductual, el aprendizaje se asume como un ajuste del comportamiento de la organización provocado tanto por estímulos internos como del entorno. El enfoque cognitivo lo considera la transformación de la estructura cognitiva, debido a la integración de nueva información, que da como resultado conocimiento nuevo y mejorado. Por último, el enfoque conductual-cognitivo (Fiol y Lyles, 1985; Huber, 1991; Dogson, 1993; Garvin, 1994; Miller, 1996; Nevis, Dibella y Gould, 1995) aborda tanto el cambio en el comportamiento de la organización como la transformación de la estructura cognitiva.

Garvin, (1994, s. p). “Una organización de aprendizaje es una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones”.



Autores como Ciborra y Andreu (2001) abordan el aprendizaje organizacional desde el enfoque de recursos y capacidades, por lo que le dan un papel estratégico dentro de las organizaciones, al hacerlo responsable de la serie de transformaciones por las cuales los recursos estándar, disponibles en el mercado, son usados y combinados dentro del contexto organizacional de cada empresa, para producir capacidades que pueden ser la fuente de ventaja competitiva siempre que sean escasas y difíciles de imitar o sustituir; en otras palabras, establecen un vínculo directo entre el proceso de aprendizaje organizacional y el desarrollo de capacidades nucleares o distintivas.

Esta perspectiva es compartida por Camisón (2002), quien considera el aprendizaje fundamental para la organización a la hora de adaptar, integrar, reconstruir y reconfigurar sus recursos y capacidades, a fin de generar nuevas competencias y responder así consistentemente a los cambios del entorno.

Esto posibilita mantener la ventaja competitiva en el tiempo. Para concluir, todos estos enfoques acerca del aprendizaje organizacional no deben considerarse opuestos, sino que deben tomarse como complementarios, ya que aportan elementos que permiten entender la dinámica de este complejo tema en términos de obtención y asimilación de conocimientos, que modifican el comportamiento y la estructura cognitiva de la organización y permiten generar o reconfigurar capacidades y competencias para mejorar o mantener su desempeño y resultados.

### **1.1.1 Dimensiones Del Aprendizaje Organizacional**

#### **1.1.2 Orientación Al Aprendizaje**

Según Slater y Narver, (1995), La orientación al aprendizaje se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje factor clave, a fin de que con esta se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se

involucren en su consecución, creando un compromiso no sólo con la generación de ideas de impacto, sino también con su generalización. Para ello se requiere: compromiso de los directivos y empleados con la organización, con nuevas ideas y con el conocimiento; actitud de apertura y experimentación, y capacidad para desaprender lo obsoleto o innecesario.<sup>6</sup>

Para Ahumada (2002), La turbulencia del entorno, los cambios impredecibles y la consecuente incertidumbre organizacional han provocado el cuestionamiento del análisis estratégico convencional para entender las diferencias en el desempeño de las empresas. Los beneficios de una planificación en la organización no se derivan sólo de los objetivos y las estrategias, sino también del aprendizaje derivado del mismo proceso de planificación, que emerge de procesos encaminados a una gestión del conocimiento y de aquellos aspectos que faciliten el aprendizaje organizacional como factor de competitividad.

Para Barney (1991), La teoría de recursos y capacidades asume que no es suficiente la acumulación de activos estratégicos que permitan una adaptación exitosa al entorno, sino que es necesario generar nuevas competencias que faciliten innovaciones incrementales y, en algunos casos, radicales (Lado, Boyd y Wright, 1992) y esto se logra a partir de la gestión de los intangibles (Grant, 1996), los cuales generan a su vez las competencias distintivas en las organizaciones. El aprendizaje, recurso intangible, es considerado una capacidad dinámica por excelencia (Lado y Wilson, 1994), fuente de competencias distintivas en el interior de las organizaciones (Zander y Kogut, 1995).

Según Collis, (1994); Collis y Montgomery, (1995), El aprendizaje organizacional como capacidad de orden superior o metacapacidad, le permite a la empresa no sólo renovar constantemente los conocimientos actuales y generar nuevos, mejorando continuamente sus procesos y rutinas respondiendo adecuadamente a

---

<sup>6</sup> Tomado de: / [www.google.com/Niveles de aprendizaje Organizacional](http://www.google.com/Niveles de aprendizaje Organizacional), Manuel Alfonso Garzón Castrillo.

los cambios del entorno, sino que le da la habilidad para prever dichos cambios y, muchas veces, provocarlos por medio de la innovación, adelantándose a ellos, evolucionando más rápido que los competidores.

Ulrich (1993), manteniendo así una búsqueda constante de la mejora de la actuación y los resultados. El impacto del aprendizaje en el rendimiento de la organización ha tenido visiones enfrentadas.

Además Fiol y Lyles (1985) afirman que sin importar las interpretaciones sobre el aprendizaje, se asume que este mejorará el desempeño futuro.

Dogson (1993) lo describe como la forma en que las empresas construyen, suplen y organizan el conocimiento y las rutinas alrededor de sus actividades y dentro de su cultura para adaptar y desarrollar su eficiencia organizacional mejorando el uso de las habilidades de la fuerza de trabajo.

Slater y Narver (1995) asumen que el aprendizaje facilita el cambio y guía hacia la mejora del desempeño.

En cambio Garvin (1994) lo define como un proceso que toma lugar a través del tiempo y lidera la adquisición de habilidades que resultan en el aumento del rendimiento. Así mismo, los resultados de esfuerzos empíricos, como el de Bontis et al. (2002), respaldan la premisa de que existe una relación positiva entre el aprendizaje organizacional y su desempeño.

Crossan (1999) afirma que no todo el aprendizaje conduce al aumento del desempeño.

Huber (1991, p. 530) “El aprendizaje no siempre conduce a conocimiento verídico [...] Las organizaciones pueden aprender incorrectamente, y ellas pueden aprender correctamente lo que es incorrecto”.

Tsang (1997, citado en Jerez, 2001) afirma que la relación entre aprendizaje y rendimiento debe ser determinada más que teórica, empíricamente.

Para Zack (2003), En general, puede afirmarse que para establecer un vínculo positivo entre el aprendizaje y el rendimiento, es necesario que el primero esté alineado a la estrategia de negocio de la empresa, para que permita que la generación y renovación de recursos y sus capacidades esté de acuerdo con los objetivos organizacionales. De lo contrario, el aprendizaje puede no tener ningún impacto o quizás impacto negativo en los resultados (Suñé, 2004).

Según Zack, (1999); Davenport (1999), El contexto estratégico orienta a la organización en la intención de aprendizaje y en la habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia, lo cual incluye la visión generalizada de todos los miembros de la organización sobre el Conocimiento superior como fuente de ventaja competitiva y su vínculo con la estrategia y el de desempeño.

Las organizaciones exitosas son aquellas que articulan la estrategia y las necesidades de los empleados en todos los ámbitos, así como sobre lo que necesitan conocer, compartir y aprender para ejecutar dicha estrategia. Esta articulación guía el despliegue de los recursos organizacionales y tecnológicos y de las capacidades, para aprovechar al máximo el conocimiento, lo que incrementa las posibilidades de generar valor.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), la esencia de la estrategia es conceptualizar una visión acerca de qué tipo de conocimiento debe desarrollarse y hacerla operativa para su implantación a través de un sistema de administración.

Según Slocum, McGill y Lei, (1994), Usar estrategias de aprendizaje para convertirse en una empresa líder requiere que se adopten tres prácticas administrativas que capitalicen en sus capacidades y cultura la fuerza competitiva. La primera es desarrollar un propósito estratégico de aprender nuevas capacidades, la segunda es el compromiso a la continua experimentación y la tercera es la habilidad de aprender de fallas y sucesos pasados.<sup>7</sup>

### **1.1.3 Aprendizaje Organizacional- Como Cambio**

Para Hedberg (1981), March y Olsen, (1976), Duncan y Weiss, (1979), Dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes. La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito adaptarse a su entorno. Swieringa y Wierdsma, (1995), Kim, (1993), Pedler, Boydell y Burgoyne, (1991), La segunda, como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno.

Las organizaciones del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado. Las del segundo, están interesadas en intervenir su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia.

Argyris y Schön (1978), dos de los autores pioneros en aprendizaje organizacional, hacen una diferenciación entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo (“single loop learning”) y aprendizaje de ciclo doble (“double loop learning”). El primero hace referencia a cambios y correctivos que hacen los miembros de la organización, con base en las premisas o reglas existentes en ella.

---

<sup>7</sup>El Impacto Del Aprendizaje En El Rendimiento De Las Organizaciones\* *Jesús Alberto Cardona López\*\**  
*Gregorio Calderón Hernández*

El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas o reglas de juego en la organización para abordar la realidad.

McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian el aprendizaje adaptativo del generativo; el aprendizaje adaptativo, se relaciona con cambios que hacen los miembros de la organización para facilitar el ajuste de ella al entorno; por ejemplo, utilizar el conocimiento existente para resolver un problema específico y continuar con su normal funcionamiento. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura, estrategia y sistemas organizacionales.

Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformarlo. El aprendizaje adaptativo corresponde al aprendizaje de un solo ciclo y el generativo al aprendizaje de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

Tanto en la aproximación de Argyris y Schön (1978), como en la de McGill, Slocum y Lei (1992), el sentido del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque frecuente en la literatura académica, está bastante ausente en los programas de capacitación organizacional de muchas entidades, en donde el énfasis está en enseñar y en el mejor de los casos en cómo enseñar y no en para qué sirve lo enseñado.

#### **1.1.4 Aprendizaje Organizacional Como Adquisición De Conocimiento**

Según Amponsen, (1991); Dodgson, (1993), En esta perspectiva, el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento.

Davenport y Prusak (2001), entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos. Es decir, en lo que ella sabe, en cómo lo usa, en dónde lo usa y en su capacidad de aprender nuevas cosas.

De Geus (1998), por ejemplo, plantea que la única ventaja competitiva que tiene una compañía es la de adquirir conocimiento más rápido que sus competidores.

Tissen, Andriessen y Deprez (2000) afirman que los profesionales del conocimiento son una nueva raza, una especie de trabajadores altamente cotizada en el mundo.

Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que la razón por la cual las compañías japonesas han sido exitosas, es su habilidad para crear conocimiento organizacional. Es decir, la capacidad de la organización para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre sus miembros y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Para Nonaka y Takeuchi (1999), existen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. El primero es personal, difícil de expresar mediante el lenguaje y por lo tanto difícil de compartir con otros. El segundo es verbal, sistemático, procesable de manera similar por diferentes personas y fácilmente convertible en texto o archivo electrónico.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando existe intercambio de conocimiento y conversión de conocimiento que llega a ser institucional.

Además Nonaka y Takeuchi (1999) plantea que para convertir el conocimiento personal en organizacional, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación;

ambiente que debe ser promovido desde la alta gerencia con comportamientos que se conviertan en modelo para todos.

La crisis actual de muchas entidades y la necesidad de ser más competitivas, son oportunidades para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa explícita y difundida, faciliten la interacción, interdependencia y una actitud positiva hacia compartir conocimiento.

### **1.1.5 Aprendizaje Organizacional como Adquisición de Conocimiento y Cambio**

Según Garvin (2000), define una organización que aprende como aquella hábil en la adquisición y transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento como reflejo del nuevo conocimiento.

Choo (1999), plantea que las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados, con el ánimo de aplicarlo a cursos de acción. En esta aproximación, el aprendizaje consiste en adquirir conocimiento, lo cual ocurre normalmente a nivel individual y hacerlo colectivo, es decir, facilitar que las personas clave para su aplicación también lo adquieran y finalmente, que los comportamientos laborales de quienes integran la organización reflejen el aprendizaje, en especial en variables estratégicas como productividad, rentabilidad, innovación o aquellas que la entidad considere relevantes para liderar el sector donde operan.

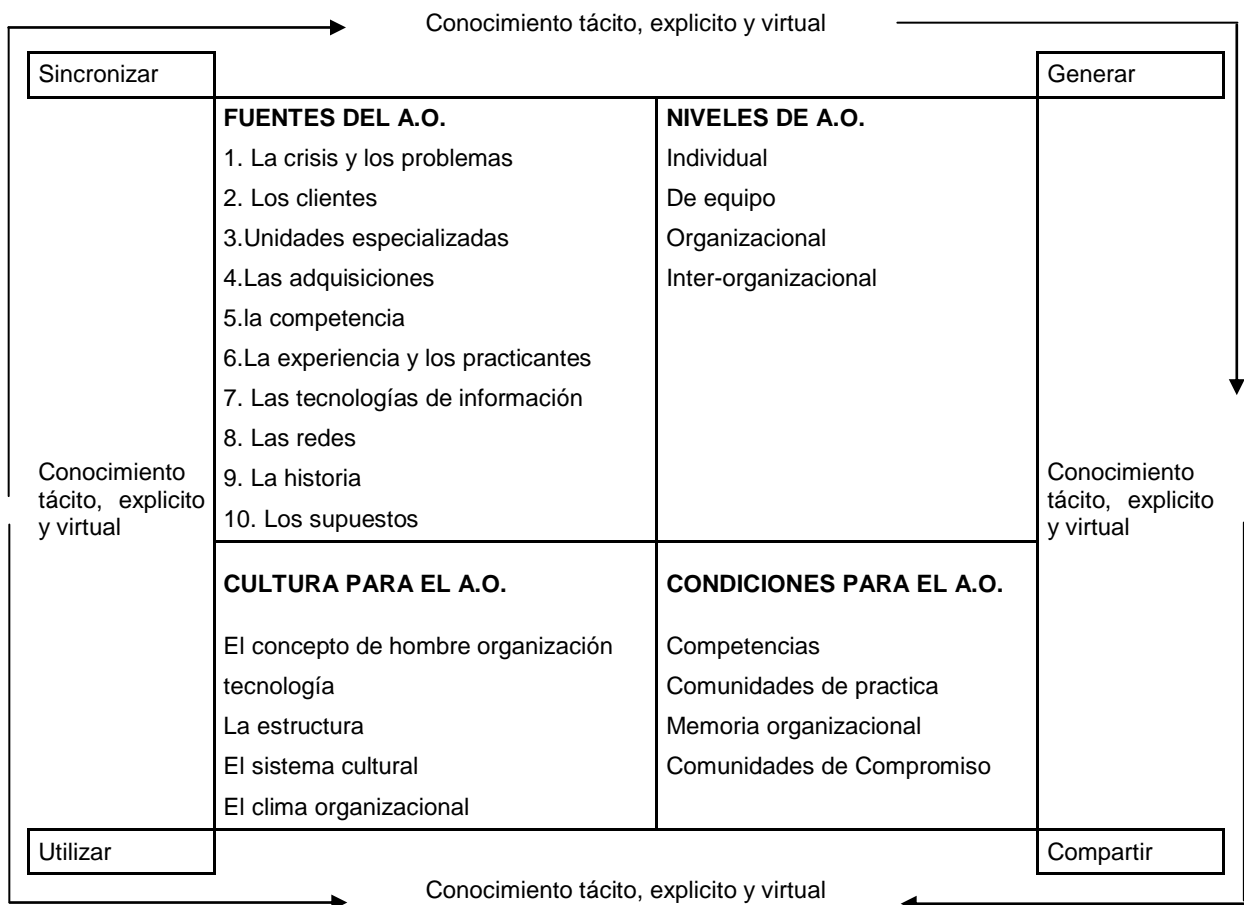
Según Marquardt (1996), Una organización que aprende, es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa.



Para Aramburu (2000), el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

En la propuesta de modelo de aprendizaje organizacional (AO), la segunda variable se denomina “niveles del aprendizaje organizacional”; los niveles de aprendizaje que contemplamos para nuestra investigación son: individual, de equipo, organizacional e interorganizacional.

Figura No.1 Niveles del aprendizaje organizacional



Fuente: elaborado con base en Gore, 1998; Argirys, 1999; Muñoz-Seca, et al. 2003; Isikana Kikawa, 2001; Nonaka, et al. 1999; Rugles, 2000; Fuir, 2002; Choo, 1999; Kleiner, 2000; Norman, et al. 2002; Pelufo, et al. 2004; Wagner, 2002; Méndez, 2004

### **1.1.6 Aprendizaje Individual**

El aprendizaje individual se orienta hacia nuevas experiencias de conocimiento. Las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos, sino de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a las cosas, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

La mayoría de la literatura está de acuerdo con que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos.

Hedberg, (1981); Fiol y Lyles, (1985); Kim, (1993) y Fiol, (1994), proponen un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia central. Estos modelos mentales pueden ser individuales u organizativos.

Para Choo (1999). En tal razón, la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta.

Según Pedler (et al. 1988), De esta manera, la capacidad de los individuos de afrontar situaciones o de crear mediante el aprendizaje conforma la mitad de la definición de este tipo de organización. Una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que se transforma continuamente.

Así pues, la forma en que los individuos aprenden ha sido un tópico sujeto a continuas investigaciones durante todo el presente siglo; ha quedado claro que el aprendizaje individual es un proceso complejo, y que cada individuo es capaz de un aprendizaje ilimitado a lo largo de toda su vida.

Por tanto, mientras el aprendizaje es central, queda claro que esto no significa simplemente entrenamiento.

En cambio Marsick (1987) ha escrito que la mayoría de las organizaciones tienen modelos de preparación en el trabajo basados en su comportamiento. Esto conlleva a una visión del aprendizaje que provoca un comportamiento repetitivo en situaciones estables.

Para Nonaka, (et al. 1999, p. 254), Finalmente, la creación del conocimiento comienza con el esfuerzo de un individuo para validar o justificar sus creencias y su compromiso con el trabajo y la organización. Las perspectivas o “modelos mentales” personales también entran en juego. Los discernimientos y la intuición altamente subjetivos se encuentran en la raíz de la creación de conocimiento y la innovación.

Tabla 4. Caracterizaciones del aprendizaje individual.

1 Exige el desarrollo de competencias de aprendizaje y establecerlas con claridad y certeza para cada persona.
2 Requiere de modelos mentales compartidos.
3 Necesita de interés y confianza para compartir y aprehender.
4 Se logra con trabajadores del conocimiento.
5 Deben ir unidos a su plan de vida y carrera.
6 La percepción es una fuente empírica del aprendizaje individual.
7 Necesitan de la actuación autónoma como las circunstancias lo permitan.
8 Necesita la modificación del contenido de las bases de conocimiento individuales para aprender a desaprender.
9 Exige compartir los conocimientos tácitos y explícitos.

Fuente: Gold, 1994; Thurbin, 1994; Nonaka, et al. 1999; Argyris, 1999; Choo, 1999; Ruggles, et al. 1999; Meister, 1999; Palacios, 2000; Drucker, 2002; Senge, 2002; Peluffo, et al. 2002; Quintero, et al. 2003; Elkin, 2003; Bearley, et al. 2003; Muñoz-Seca, et al. 2003.

### **1.1.7 Aprendizaje de equipo**

Apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. La experiencia muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos.

Krogh, (et al, 2001), Al igual que el conocimiento individual, al existir poco interés en la construcción de conocimiento, éste se caracterizará por ser un proceso de transacción, donde se ve un intercambio de documentos u otra forma de conocimiento explícito, mientras que, si existe un alto interés en la creación de conocimiento, los grupos crean el conocimiento social mediante la simbiosis o convivencia con un concepto.

A lo largo de la historia, todas las industrias del mundo se han esforzado por la creación de sistemas de trabajo en equipos; los cuales se consideran como amalgamas complejas de prácticas tangibles y elementos intangibles como las relaciones personales.

Dentro de los elementos tangibles se consideran la estructura, las restricciones tecnológicas, entre otras; y dentro de los elementos intangibles se incluyen la disciplina, la confianza, el conocimiento, el estrés, el miedo, los patrones de interacción.

También se han definido competencias colectivas. Estas competencias colectivas se desagregan en habilidades propias de equipos, hasta llegar al nivel individual. Pero cada una de las habilidades individuales sólo tiene sentido con referencia a la competencia organizativa de la que se desprende.

Se debe dar un ambiente de aprendizaje en los equipos de trabajo, donde el cielo es el límite, razón por la que habrá que pelear día tras día contra la burocracia que restringe el aprendizaje; esto requiere eliminar en el personal la actitud de “yo sé nueve cosas y te enseñé ocho”; y convertirla en “te enseñaré nueve cosas hoy y mañana por la mañana te enseñaré la décima”.

Así, el grupo aprende a resolver sus problemas, alcanzar sus fines y constituir una estructura y sistema de trabajo que sean aceptablemente cómodos.<sup>8</sup>

Smith (1991) ha argumentado que los directivos han de concientizarse del proceso de aprendizaje y del modo como el aprendizaje organizativo difiere del suyo propio.

Gold (1994) identificó variables físicas y psicosociales; las formas en que estas variables pueden bloquear el aprendizaje son las siguientes:

- Variables físicas, donde los que aprenden se encuentran con barreras basadas en las áreas que se les ha encomendado. La estructura en la que están situados y el entorno físico en el que se encuentran.
- Variables psicosociales, donde los que aprenden encuentran las barreras surgidas de la cultura, el clima y las relaciones de las que forman parte.

Gore (1998), En tanto nuestra sociedad se transforma en una sociedad de organizaciones, plantea que el pensamiento individual tiende a ser conformado cada vez más por este tipo de entes. No debe sorprendernos entonces que las organizaciones se hayan convertido en paradigmas de nuestra sociedad. Esta descripción de las organizaciones como culturas capaces de condicionar el pensamiento individual, puede hacer pensar en el fin de la racionalidad.

---

<sup>8</sup> Garzón Manuel Alfonso. (2005). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. Universidad del Rosario.

De esta forma, el aprendizaje de equipo apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje.

La experiencia de López (2003) muestra que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos. Así pues, el aprendizaje en el ámbito de equipo es una instancia que permite, encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros en la construcción de un aprendizaje colectivo, que sirva a los objetivos organizacionales.

En los verdaderos equipos, el privilegio que se le da a “la integración de esfuerzos” hace que los miembros, en forma continua, se ayuden mutuamente, compartan la información y creen de esta manera una cadena generadora de nuevos conocimientos.

Según López (2003), El aprendizaje organizacional, construido a través de la colaboración en equipos, se basa en cuatro aspectos.

Tabla 5. Aspectos principales para el aprendizaje organizacional en equipos, según López (2003).

1. Estimular el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.
2. Definir objetivos, oportunidades y problemas de forma conjunta. Se utiliza en forma efectiva el conocimiento y capacidades personales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
3. Orientar y facilitar la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de las personas, pero a su vez valorando y reconociendo la experiencia y capacidad de cada uno.
4. Estimular el aprendizaje colaborativo; es decir, promover la buena voluntad de las personas para no obstaculizar el aprendizaje recíproco entre los miembros del equipo.

López (2003) afirma el aprendizaje organizacional, por tanto, se ve favorecido por el desarrollo de equipos eficaces o de alto rendimiento y que uno de los elementos que caracterizan a un equipo de alto rendimiento es el establecer planes de aprendizaje y de formación permanentes; esto es aprender a desaprender (entendiendo esto como dejar de lado conocimientos y habilidades que nos resultan inútiles), y aprender continuamente para estimular el aprendizaje y la formación continua, que permita el crecimiento profesional de las personas en particular y la del equipo en general.

Retomando a López (2003), Una de las formas de lograr equipos más eficaces y propensos al aprendizaje es, mediante la consolidación de equipos que alienten a los miembros a examinar su trabajo en común, identificar sus deficiencias y desarrollar medios de cooperación más eficaces.<sup>9</sup>

Según Fruin (1996) afirma que la productividad y la eficiencia dependen de la manera en que el trabajo y los trabajadores estén organizados y dirigidos en sitios de fábricas específicos. Hacer es parte de la experiencia común de este sentido. Los equipos de trabajo son los medios para implantar las campañas de motivación, haciéndolas individualmente relevantes y socialmente efectivas. De esta forma, Fruin afirma que se hace una cultura, y ésta siempre estará en proceso de adicionar cosas o cambiarlas.

Según Argirys (1999); Senge (2002). La educación no nos capacita para admitir que no conocemos la respuesta, y la mayoría de las organizaciones recompensan a las personas que saben defender sus puntos de vista, pero no el indagar los problemas complejos. Este proceso bloquea la comprensión de aquello que nos amenaza, y la consecuencia es lo que Argirys denomina “incompetencia calificada”, es decir, equipos llenos de gente increíblemente apta para cerrarse al aprendizaje.

---

<sup>9</sup>Tomado de : <http://www.gestiopolis.com/> López, C (2002) Introducción al **aprendizaje organizacional**

Para Senge, (2002, p. 250), El aprendizaje en equipo es, al fin y al cabo, un proceso de ver lo que cada miembro sabe, de modo que el equipo, como un todo, pueda actuar en una forma más eficiente que la suma de las acciones individuales de los miembros.

El aprendizaje en equipo es esencial porque dentro de estos las personas empiezan a trabajar en conjunto y a dar soluciones, y van estableciendo complementaciones adecuadas.

Según Choo (1999), Una organización que basa su trabajo en equipo, es la que va a poder desarrollar enormemente las potencialidades de los individuos, no individualmente sino socialmente. Es muy satisfactorio trabajar en un equipo en el que todos se tienen confianza y se sienten unidos por un sentido de propósito común.

Senge (2002) afirma, pocos serán los que no elijan formar parte de un equipo en que haya emoción, compromiso, perseverancia, voluntad de experimentar, genuina apreciación de las dotes (e imitaciones) de todos y capacidad de enfrentarse con las cuestiones difíciles.<sup>10</sup>

Para Megginson y Pedler (1992). El aprendizaje no tiene límites de espacio ni de tiempo; las escuelas, las universidades, el gobierno local y los desempleados podrían objetar a esta organización las mismas reivindicaciones que los mercados turbulentos o los accionistas presentan a muchas de las entidades del sector privado.

Para Daft y Weick (1984), Los entornos de las organizaciones se están conviniendo en algo menos “analizable”, con menos respuestas observables y

---

<sup>10</sup> Palacios-Maldonado M. Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2000;15. 31-39.



calificables, con más parámetros desconocidos y cuestiones menos sujetas a interpretaciones razonables.

López (2003), De esta manera, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida y analizan que el aprendizaje organizacional no significa que la organización es la que aprende; más bien es en este nivel en donde se analiza cómo coordinar los esfuerzos de todos los equipos que constituyen la organización. Aquí es donde se debe prestar atención a las políticas que se implementan para generar un clima que permita que el aprendizaje continuo y colectivo se pueda llevar a cabo.

Como propone López (2003), uno de los objetivos que debe lograr una organización para facilitar el proceso de aprendizaje es “mostrarse flexible y abierta y generar un clima de confianza mutua”, para ello se debe desarrollar una cultura de apertura en la que los líderes, los seguidores y los iguales se muestren más vulnerables los unos a los otros. Se debe poder reconocer cómo cada uno ha contribuido con los éxitos y los fracasos de la organización.<sup>11</sup>

Para finalizar se observan los cuatro niveles de aprendizaje, pero sin olvidar que quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización en sí misma. Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles.

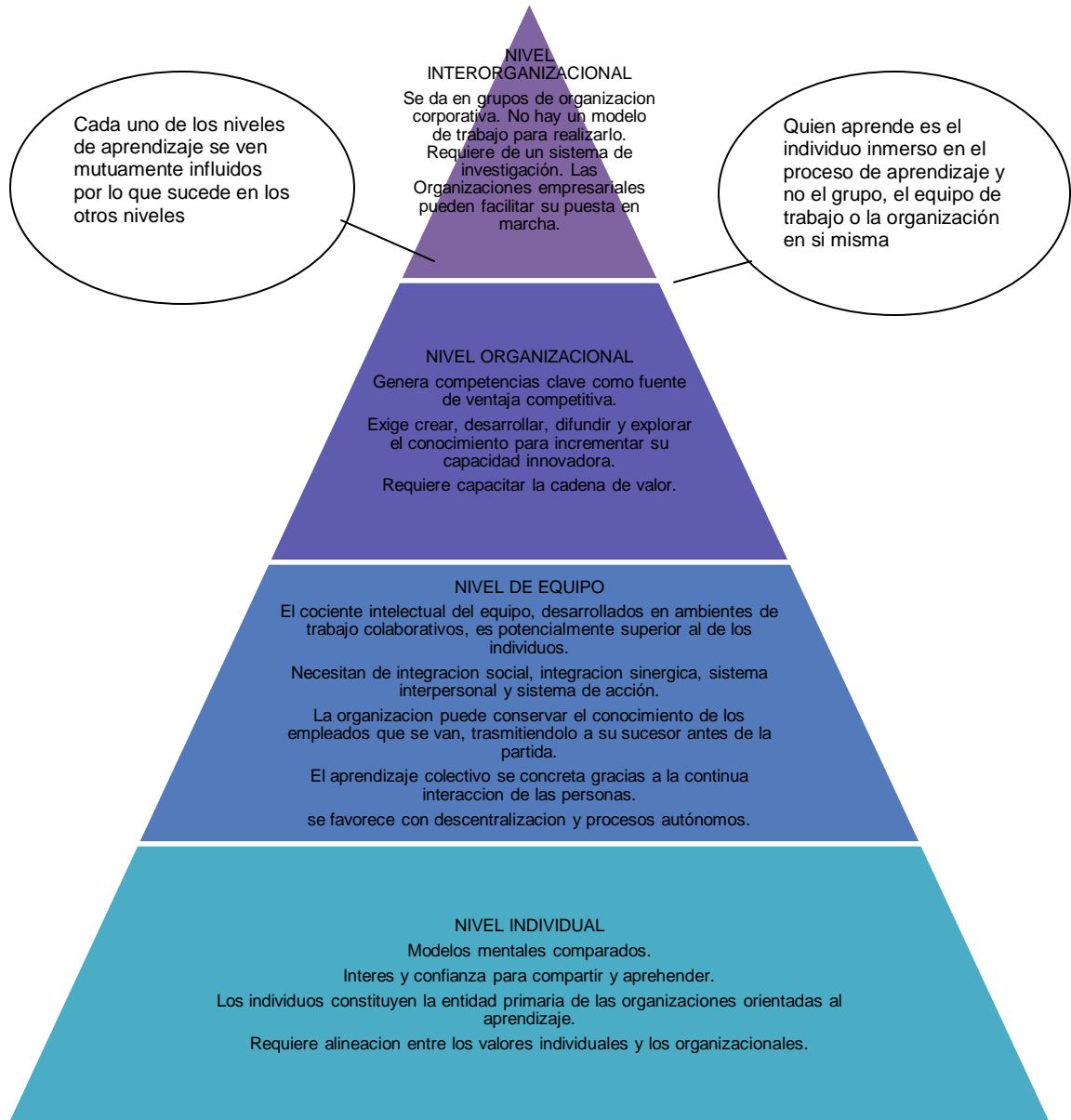
Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de

---

<sup>11</sup> Senge, Peter M.: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg. Juan Garnica y Javier Vergara, 1990. / Web.monografías.com/articulos.

todas las personas que integran la organización. De esta manera, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

Figura No.2. Jerarquización de los niveles de aprendizaje.



Fuente: Argyris, Chris, 1999, Sobre el aprendizaje organizacional, México, D.F., Editorial Oxford Press. Beazley, Brontis, Nick, 2000, La gestión humana y el aprendizaje organizacional, Intellectual Capital, Choo Chun, Wei, 1999, La organización inteligente, México, D.F., Editorial Oxford Press.

Podemos observar cuatro niveles de aprendizaje, pero sin olvidar que quien aprende es el individuo inmerso en el proceso de aprendizaje y no el grupo, el equipo de trabajo o la organización en sí misma.

Cada uno de los niveles de aprendizaje se ve mutuamente influido por lo que sucede en los otros niveles.

Esto es así porque la filosofía del aprendizaje organizacional está presente en cada decisión y en cada proceso, e involucra el talento y las competencias de todas las personas que integran la organización. De esta manera, el aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, departamentos y unidades autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

Tabla 6. De acuerdo con los autores planteados los factores que identifican o influyen en el aprendizaje organizacional son:

<b>Autores</b>	<b>Aporte</b>	<b>Variable más representativa</b>
Dogson (1993)	A través del aprendizaje organizacional se mejoran las habilidades de fuerza de trabajo.	Trabajo en equipo, capacidades individuales.
Garvin (1994)	La organización es capaz de crear, adquirir, transferir conocimiento.	Conocimientos, competitividad.
Marquardt (1996)	Organización que aprende, es una organización que aprende colectivamente y se transforma o cambia continuamente.	Trabajo en equipo, cambios.

Tabla 6. De acuerdo con los autores planteados los factores que identifican o influyen en el aprendizaje organizacional son:

<b>Autores</b>	<b>Aporte</b>	<b>Variable más representativa</b>
Degeus (1998)	La única ventaja competitiva que tiene una organización es la de adquirir conocimiento.	Conocimiento, competitividad.
Argyris y Schon (1999)	Aprendizaje organizacional es un proceso antirrutinario.	Proceso.
Drucker (1999)	A través del aprendizaje la organización puede adaptarse a los cambios del entorno.	Cambios del entorno.
Zack (1999)	A.O, habilidad para explotar el conocimiento mejor que la competencia.	Competitividad, conocimientos.
Nonaka y Takeuchi (1999)	Para convertir el conocimiento individual en organizacional debe existir dialogo, discusión, observación, imitación, practica y experimentación.	Conocimiento, comportamiento organizacional.
Choo (1999)	Las organizaciones crean nuevo conocimiento a partir de las experiencias de sus empleados.	Capacidades individuales.
Nonaka (1999)	La creación del conocimiento organizacional comienza con el esfuerzo individual.	Capacidades individuales.

Tabla 6. De acuerdo con los autores planteados los factores que identifican o influyen en el aprendizaje organizacional son:

<b>Autores</b>	<b>Aporte</b>	<b>Variable más representativa</b>
Aramburu (2000)	El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizativo como la creación de una base de conocimiento que la soporte.	Trabajo en equipo
Ciborra (2001)	El aprendizaje organizacional es un sistema de recurso y capacidades.	Capacidades individuales.
Camison (2002)	El aprendizaje organizacional permite mantener ventaja competitiva.	Ventaja competitiva
López (2003)	El aprendizaje en equipo es una instancia que permite encausar los nuevos conocimientos y habilidades adquiridas por cada uno de los miembros.	Trabajo en equipo, conocimientos.

Fuente construcción propia a partir de: El aprendizaje organizacional, México, D.F., Editorial Oxford Press; Garzón Manuel Alfonso. (2005). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. Universidad del Rosario.

## **2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL DESARROLLO POR ÁREAS FUNCIONALES DEL APRENDIZAJE Y NIVELES DE PRODUCTIVIDAD.**

### **2.1 Concepto de Productividad.**

La productividad<sup>12</sup> (P) es el índice económico que relaciona la producción con los recursos empleados para obtener dicha producción, expresado matemáticamente como:  $P = \text{producción} / \text{recursos}$ . La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado.

La productividad<sup>13</sup> es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficiente a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad.

Con referencia al sector hotelero hablar de productividad por ejemplo, es hablar de “la cantidad de cafés que es capaz de servir un camarero en una hora” “La cantidad de clientes que es capaz de atender” suena muy extraño en una empresa de servicios puros como un hotel aplicar estos criterios de medición. ¿Qué hacemos con los clientes que además del café desean algo de conversación? ¿O con aquellos que buscan un trato más personalizado saliéndose claramente de la estandarización del servicio? Esto nos modificaría la media y nos bajarían la productividad, por lo tanto resulta más conveniente hacer una relación entre la productividad y la competitividad<sup>14</sup>, teniendo así que la competitividad es un proceso que se gana por el simple hecho de ser productivos con el entorno, es decir que una parte de la competitividad es la “Productividad”, y el otro

---

<sup>12</sup> <http://innovacionoctubre2008.blogspot.com/>

<sup>13</sup> <http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Productividadycompetitividad.htm>

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/proproducti.htm>

componente es la “Productividad del entorno”, para ser competitivo se requiere ser productivo y además “utilizar con inteligencia los recursos” del ambiente externo, lo que en otras palabras se puede expresar como la administración óptima interna y del ambiente de la organización.

Ser competitivo es tener la mayor productividad entre todos los competidores (productividad tal como fue definida anteriormente). Lo que realmente garantiza la supervivencia de las empresas es la garantía de su competitividad. No obstante, todos estos elementos están interligados: la garantía de la supervivencia es consecuencia de la competitividad, la competitividad es consecuencia de la productividad y ésta de la calidad.

Antiguamente se pensaba que el salario bajo o la proximidad a las materias primas o de los recursos energéticos eran condiciones suficientes para garantizar la ventaja competitiva. Actualmente, se ve cada vez más claramente que el componente INFORMACIÓN (conocimiento que alimenta el “humanware”, que desarrolla el “software”), es, de hecho, muy importante. Este conocimiento es necesario para:

- Saber captar las necesidades de los clientes a través de métodos e instrumentos cada vez más sofisticados.
- Saber investigar y desarrollar aquellos nuevos productos que mejor se adapten a esas necesidades.
- Saber investigar y desarrollar nuevos procesos que garanticen una mejor calidad de conformidad y costos más bajos.
- Saber gerenciar sistemas administrativos que conduzcan a una mayor productividad.
- Saber comercializar y dar asistencia técnica a los clientes. Esta necesidad de conocimiento, inevitablemente, conducirá a la empresa a elevar el nivel de calificación de la mano de obra, como medio de aumentar su competitividad.

## 2.1. Desempeño Competitivo.

En la introducción al tema de la competitividad, se distinguieron dos tipos de medidas (Pitts & Lagnevik):

- Desempeño competitivo: que es la comparación del desempeño (participación de mercado rentabilidad) de una firma, un sector o un país en relación con sus rivales.
- Potencial competitivo: que se refiere a la posibilidad de alcanzar altos niveles de competitividad, ya sea a partir de la disponibilidad de ventajas basadas en insumos y/o factores o en procesos. El potencial competitivo sectorial mediante la utilización del modelo de Michael Porter (1991).

La idea de “competitividad” o de “ventajas competitivas”, está estrechamente ligada al concepto de “ventajas comparativas”, o mejor aún, a la insatisfacción con el concepto. B. Balassa, en los años ‘60, comentó que “las ventajas comparativas son el producto de numerosos factores, algunos mensurables, y otros no, y algunos, incluso, difíciles de identificar. Probablemente, en lugar de enunciar principios generales y tratar de aplicarlos a situaciones reales, sea más conveniente partir del patrón actual de comercio...”. Y planteó entonces que las ventajas comparativas pueden ser “reveladas” a partir de los patrones actuales de comercio. Ese fue el inicio de varios indicadores de ventajas comparativas llamados genéricamente de “ventajas comparativas reveladas” (VCR).

El estimador denominado “ventajas comparativas reveladas” (VCR) es un indicador del desempeño competitivo. Como se mencionó, este indicador se originó hace más de 30 años en los intentos de los economistas para darle un contenido empírico al concepto de ventajas comparativas. La medida del desempeño competitivo a través del indicador denominado VCR (RCA) es una forma de medir las ventajas comparativas en forma “ex — post”, es decir, una vez



que el comercio ya se ha registrado (vistas las dificultades para lograr una adecuada medición “ex — ante”).

Los indicadores de ventajas comparativas o de desempeño competitivo son una familia de fórmulas relacionadas. El más conocido de estos indicadores de VCR es el introducido por Balassa. La VCR de un determinado hotel para un servicio es el cociente entre la participación del hotel en el mercado del servicio y la participación del hotel en el mercado internacional de dicho servicio. Para facilitar la interpretación, el coeficiente suele ser multiplicado por 100. En fórmula:

$$VCR = (X_i/X_{iw})/(X_m/X_{mx}) \times 100$$

Donde  $X_i$  es el valor de la prestación del servicio  $i$  de un hotel,  $X_{iw}$  es el valor de la prestación de todos los hoteles del mismo servicio,  $X_m$  es el valor del servicio de hospedaje del hotel, y  $X_{mw}$  es el valor del servicio de hospedaje de todos los hoteles.

Si el indicador VCR está por encima de 100 el servicio tiene una ventaja comparativa relativa (al resto de los servicios), mientras que si está por debajo de 100 tiene una desventaja comparativa relativa. El indicador no depende de ningún tipo de teoría económica, ni de ningún supuesto de tipo competencia perfecta o libertad de comercio. Puede ser aplicado a sectores más o menos agregados, según el objetivo del análisis. Finalmente, al calcular un índice para cada año, se puede construir una tendencia de la competitividad (relativa) de un sector.

## 2.2. Modelos de evaluación de la competitividad.

### 2.2.1. Diferentes Enfoques para Medir (Analizar) la Competitividad

Se distinguen dos tipos de medidas de la competitividad:

- **Desempeño competitivo:** es la comparación del desempeño (participación de mercado, rentabilidad) de una firma, un sector o un país en relación con sus rivales. Un indicador ampliamente utilizado es el denominado Ventajas Comparativas Reveladas (VCR).
  
- **Potencial competitivo:** se refiere a la posibilidad de alcanzar altos niveles de competitividad, ya sea a partir de la disponibilidad de ventajas basadas en insumos y/o factores o en procesos. El potencial competitivo sectorial es bastante utilizado a partir de la teoría del modelo de M. Porter (1991). El estudio de la competitividad ex post es importante, pero más lo es identificar las causas que explican la competitividad (o la falta de) de un sector o grupo de empresas en la economía. Para ello interesan medidas/enfoques de **potencial competitivo**, de las que hay tres principales:
  - Enfoque del servicio de hospedaje, con utilización de conceptos de la “economía de los costos de transacción”.
  - Enfoque de Porter (diamante).
  - Enfoque de los complejos hoteleros.

Porter desarrolla su teoría de la competitividad y la estrategia de negocios en tres obras básicas (1980, 1985 y 1990). Esta última — “La ventaja competitiva de las naciones. Adicionalmente, cabe mencionar que el capítulo 2 de este libro,

desarrolla en forma muy esquemática las ideas del denominado modelo de “5 fuerzas”, que introdujo en el primer libro (1980).

En el libro “La ventaja competitiva de la naciones”, Porter desarrolla una teoría que explique por qué determinados sectores industriales tienen éxito en determinados ambientes (países). El enfoque de Porter, luego de identificar combinaciones de industrias/países exitosos, se apoya en el análisis de la dinámica histórica para explicar las causas de la aparición/creación de ventajas competitivas.

De alguna manera, Porter ha sido el “inventor” de una frase que se popularizó hace varios años, que dice que las ventajas competitivas no existen, se crean. El enfoque de Porter es bastante claro, pero la metodología de aplicación es, hasta cierto punto imprecisa, debido a las dificultades para identificar y medir los 6 elementos del diamante, y más aún, de las relaciones dinámicas entre ellos.

Requerimientos importantes para la aplicación de esta metodología son:

- Analizar varias empresas dentro de un mismo “cluster”.
- Identificar las fuerzas que determinan el éxito en la competencia internacional.
- Profundizar el análisis de las relaciones entre firmas y gobierno.

### **2.3. Modelos para la medición de la competitividad de un país<sup>15</sup>**

La metodología utilizada para determinar la Competitividad en el nivel de países, es la utilizada por el instituto para el Desarrollo de la Gerencia (IMD) que incluye

---

<sup>15</sup> Manuel Humberto Jiménez Ramírez, Ingeniero Industrial, Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Especialista en Auditoría de Sistemas, Universidad Antonio Nariño. Director Grupo de Investigación en Gestión Gerencial, Universidad Manuela Beltrán.

314 variables. En esta se consideran 4 factores principales y dentro de cada uno de estos, varios subfactores: Tabla 7.

<b>Factor 1</b>	<b>Desempeño Económico</b>	<b>Factor 2</b>	<b>Eficiencia Gubernamental</b>
Economía Domestica		Política Fiscal	
Comercio Internacional		Contexto Institucional	
Inversión Extranjera		Entorno empresarial	
Empleo		Educación	
Precios			
<b>Factor 3</b>	<b>Eficiencia de los Negocios</b>	<b>Factor 4</b>	<b>Infraestructura</b>
Productividad		Infraestructura Básica	
Mercado Laboral		Infraestructura tecnológica	
Mercados Financieros		Salud y Medio Ambiente	
Practicas Gerenciales		Sistema de Valores	
Impacto de la globalización			

A nivel del país se han utilizados varias metodologías para efectuar estudios de competitividad. Dentro de estas se encuentra la utilizada por el Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Universidad Nacional, en el Proyecto Equipo negociador “Alca” en su componente de competitividad regional.

Sistema de indicadores de competitividad departamental (SICD), desarrollado en Octubre de 2002 y en que tuvo en cuenta las siguientes categorías y variables para determinar la competitividad departamental. Tabla 8.

<p><b>1. Infraestructura/Localización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Densidad vial.</li> <li>• Distancia Puerto Marítimo.</li> <li>• Distancia Aeropuerto Internacional.</li> <li>• Distancia Mercado Interior.</li> <li>• Líneas Telefónicas/hab.</li> <li>• Usuarios Internet/hab.</li> <li>• Costo Energía.</li> <li>• Eficiencia Uso Energía.</li> <li>• Cobertura servicio agua.</li> <li>• Cobertura servicio alcantarillado</li> </ul> <p><b>3. Capital humano y empleo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Población analfabeta</li> <li>• Escolaridad superior</li> <li>• Calidad educación</li> <li>• Escolaridad población ocupada</li> <li>• Productividad laboral Tasa de desempleo</li> </ul> <p><b>5. Innovación y tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión pública I&amp;D</li> <li>• Horas capacitación trabajadores</li> <li>• Horas asesoría empresas Docentes doctores</li> </ul> <p><b>7. Gestión del gobierno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingresos/1000 hab.</li> <li>• Inversión pública infraestructura</li> <li>• Inversión social</li> <li>• Indicador desempeño fiscal dpto.</li> <li>• Indicador desempeño fiscal mpio.</li> </ul> <p><b>9. Crecimiento económico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa crecimiento PIB 99/98</li> <li>• Tendencia crecimiento 2001/99</li> <li>• Tasa crecimiento P18 pc</li> <li>• Tendencia crecimiento PIB pc</li> <li>• PIB per cápita 1999</li> </ul>	<p><b>2. Recursos Naturales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Superficie cultivada.</li> <li>• Superficie forestal.</li> <li>• Producción minera.</li> <li>• Longitud de costa.</li> <li>• Escasez de agua</li> </ul> <p><b>4. Empresas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes empresas</li> <li>• Empresarismo</li> <li>• Activos empresariales</li> <li>• Sector financiero/PTB Inversión privada/PTB</li> <li>• Depósitos sistema financiero</li> <li>• Productividad agrícola Cartera sistema financiero</li> </ul> <p><b>6. Instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delitos contra la vida y seguridad</li> <li>• Delitos contra la libertad individual</li> <li>• Delitos contra patrimonio</li> </ul> <p><b>8. Inserción en la economía Mundial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado apertura exportadora.</li> <li>• Grado apertura total</li> <li>• Exportaciones Industriales/hab.</li> </ul> <p><b>10. Competitividad externa</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento exportaciones 01/99</li> <li>• Exportaciones/PIB</li> <li>• Exportaciones Industriales/PIB</li> </ul> <p><b>11. Calidad de vida</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación jefe hogar</li> <li>• Educación personas 12y + años</li> <li>• Asistencia 1218 años sec y u.</li> <li>• Asistencia 511 años primaria</li> <li>• Material de las paredes</li> <li>• Material de los pisos</li> <li>• Servicio sanitario</li> <li>• Abastecimiento de agua</li> <li>• Con qué cocinan</li> <li>• Recolección de basura</li> <li>• Niños de 6 ó menos años en el Hogar</li> <li>• Personas por cuarto</li> </ul>
--	--

Otro estudio a nivel regional en el país, fue adelantado por las Cámaras de Comercio de Bogotá, Bucaramanga y Medellín y la Confederación de Cámaras de Comercio (Confecámaras) para desarrollar el estudio La Competitividad de las Regiones. La metodología utilizada incluyó los siguientes factores y subfactores: Tabla 9.

<p><b>1. Fortaleza de la economía</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Valor agregado</li> <li>· Estructura económica</li> <li>· Formación de negocios y expectativas empresariales</li> </ul> <p><b>2. Internacionalización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Comercio global de bienes</li> <li>· Exportaciones de Bienes</li> <li>· Políticas e instituciones</li> <li>· Importaciones de bienes</li> <li>· Inversión extranjera</li> <li>· Cultura hacia la globalización</li> </ul> <p><b>3. Gobierno e instituciones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Deuda pública</li> <li>· Ingresos fiscales</li> <li>· Gasto público</li> <li>· Eficiencia del Estado</li> <li>· Justicia y seguridad</li> <li>· Capital social</li> </ul> <p><b>4. Finanzas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Infraestructura financiera</li> <li>· Eficiencia de la banca</li> <li>· Acceso al financiamiento</li> <li>· Situación financiera</li> </ul>	<p><b>5. Infraestructura y tecnologías de información y comunicación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Infraestructura básica</li> <li>· Infraestructura de transporte</li> <li>· Infraestructura tecnológica</li> <li>· Infraestructura privada</li> </ul> <p><b>6. Gestión empresarial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Productividad</li> <li>· Costo laboral</li> <li>· Desarrollo corporativo</li> <li>· Eficiencia administrativa</li> </ul> <p><b>7. Ciencia y tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Gasto e inversión en 1 + D</li> <li>· Ambiente científico y tecnológico</li> <li>· Gestión de la tecnología</li> </ul> <p><b>8. Recurso humano</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Población</li> <li>· Empleo</li> <li>· Educación</li> <li>· Capacitación y entrenamiento</li> <li>· Calidad de vida</li> <li>· Actitudes y valores</li> </ul> <p><b>9. Medio ambiente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Regulación ambiental</li> <li>· Consumo de recursos naturales</li> <li>· Estándares ambientales</li> </ul>
---	--

## 2.4. Modelo planteado para evaluar la competitividad a nivel de una empresa

Si se analizan los modelos presentados, se puede observar que son válidos a nivel macroeconómico, perfectamente pueden ser aplicados a nivel país o región, pero si se trata de evaluar la competitividad a nivel de una empresa, los factores a considerar se deben variar de manera significativa. En el estudio que actualmente se está desarrollando, es fundamental determinar qué factores son los que se pueden identificar a nivel empresarial, que permitan determinar el nivel de competitividad de una compañía.

¿Qué variables se deben considerar si se trata de determinar la competitividad de una empresa? La competitividad está en función de la capacidad de gestión de la gerencia en todos los aspectos del negocio, y en el nuevo modelo planteado se definen los siguientes factores que determinarán la competitividad: Tabla 10.

<p><b>1. Gestión Comercial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Tipo de mercado en el que opera</li> <li>· Tipo de cliente</li> <li>· Tipo de producto</li> <li>· Demanda</li> <li>· Política de precios</li> <li>· Experiencia en el mercado</li> <li>· Canales de comercialización</li> <li>· Participación en el mercado</li> <li>· Competencia</li> <li>· Publicidad</li> <li>· E-commerce</li> </ul>	<p><b>2. Gestión Financiera</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Rentabilidad</li> <li>· Valor patrimonial</li> <li>· Endeudamiento</li> <li>· Liquidez</li> <li>· Fuentes de financiación</li> <li>· Prueba ácida</li> <li>· Cambios en la situación financiera</li> <li>· Flujos de caja</li> <li>· Sector económico</li> <li>· Crédito</li> </ul>	<p><b>3. Gestión de Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad instalada</li> <li>· Antigüedad equipos</li> <li>· Nivel de personal</li> <li>· Proveedores materias primas</li> <li>· Estructura de costos de producción</li> <li>· Sistema de Inventarios</li> <li>· Flexibilidad</li> <li>· Experiencia productiva</li> </ul>
<p><b>4. Ciencia y Tecnología</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Inversión en I + D</li> <li>· Patentes</li> <li>· Líneas telefónicas</li> </ul>	<p><b>5. Internacionalización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Exportaciones</li> <li>· Mercados potenciales</li> </ul>	<p><b>6. Gestión Gerencial</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Escolaridad del empresario</li> <li>-Experiencia</li> <li>-Conocimiento del negocio</li> <li>-Manejo de otros idiomas</li> <li>-Tipo de decisor</li> </ul>

### **3. IDENTIFICACIÓN DE LAS VARIABLES QUE IMPACTAN LA DINÁMICA DE LA CURVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL POR ÁREAS FUNCIONALES**

“Hasta ahora, el hombre estudió el pasado para arrojar luz sobre el presente. Yo he dado la vuelta al espejo del tiempo, convencido de que una imagen coherente del futuro puede darnos valiosas perspectivas sobre el día de hoy”.

Alvin Toffler, El shock del futuro 1970.

Las organizaciones son organismos vivos, compuestos por subsistemas interrelacionados, que se complementan para generar un todo susceptible a impactos del medio externo en referencia a diferentes aspectos como: el entorno político, cultural, tecnológico, legal, ambiental y económico; contemplando a su vez, las relaciones con los competidores, los proveedores, el sector hotelero, las instituciones gubernamentales, las organizaciones no gubernamentales, y los consumidores, y el subsecuente componente ético inmerso en el accionar organizacional. Estos impactos y relaciones implican la modificación de algunos parámetros de acuerdo a los lineamientos establecidos por el nivel estratégico. Las acciones de la organización deben estar centradas en los objetivos previamente concebidos en concordancia con el entorno, Misión y Visión de la empresa enmarcados en el pensamiento estratégico; siendo este, el rumbo a seguir. Lo anterior es el punto de partida hacia el estado ideal de aprendizaje continuo.

“Con la mayor intensidad de la competencia, los avances tecnológicos, y los cambios en las preferencias de los consumidores, es más relevante que nunca que las compañías se transformen en organizaciones de aprendizaje. En una organización de aprendizaje, los empleados continuamente crean, adquieren y



transfieren conocimiento, ayudando a su compañía a adaptarse a lo impredecible mucho más rápidamente que sus rivales”<sup>16</sup> (Garvin et al, 2008)

Tomando como referente los planteamientos al interior de la teoría de los recursos y las capacidades, que ahonda en un desafío marcado en la optimización y coordinación de los diferentes organismos involucrados en el manejo de los recursos bajo las restricciones pertinentes, y los objetivos de funcionamiento deseado al interior de la consecución de las ventajas competitivas, el conocimiento se transforma en un recurso intangible fundamental para el desarrollo de la capacidad productiva y para el mejoramiento continuo. (Martínez *et al*, 2006)<sup>17</sup>.

Las organizaciones son sistemas de información, sistemas de comunicación, y sistemas de toma de decisiones (Morgan, 1986). Desde esta perspectiva los seres humanos constituyen la esencia de la diferencia entre la diversidad de organizaciones y su aproximación hacia el éxito o fracaso. El éxito organizacional se presenta como resultado de las relaciones existentes entre los seres humanos que son los encargados de desarrollar los diferentes procesos dentro de esquemas adecuados de comunicación, manejo de información y toma de decisiones. De otra parte, una organización con distanciamientos en los procesos de confianza requeridos para el correcto flujo de información y comunicación ocasionará a su vez una toma de decisiones distanciada de lo apropiado de acuerdo a las circunstancias y esto, acarrea graves consecuencias al carecer las decisiones tomadas de un soporte estructural. Otro aspecto a tener presente,

---

<sup>16</sup>Garvin, David A, Edmondson, Amy C, and Gino, Francesca, *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. La investigación propone una herramienta que facilita a las compañías la detección de las áreas donde se requiere promover el conocimiento compartido, el desarrollo de ideas, el aprendizaje a partir del error y el pensamiento holístico, con el fin de identificar información relevante en torno a los diferentes procesos de mejoramiento.

<sup>17</sup>Alta Dirección, 2006; XLII (247/248), Págs. 37-44, ISSN: 00026549, La investigación desarrollada por: Inocencia Martínez León, de la Universidad Politécnica de Cartagena y Josefa Ruiz Mercader, en conjunto con Candelaria Ruiz Santos, de la Universidad de Murcia, considera a la organización como un conjunto único de recursos materiales e intangibles que permiten la obtención y colocación en el mercado de bienes y/o servicios en momentos específicos.

mencionado anteriormente, es la interacción de las organizaciones con el medio externo en un accionar de intercambio de relaciones y recursos con los diferentes actores del proceso productivo.

El aprendizaje organizacional es el proceso por el cual las organizaciones adquieren conocimientos y destrezas. Además, a través del aprendizaje, las organizaciones consiguen rutinas organizativas complejas, las cuales no sólo son difícilmente identificables, sino que, mediante la aparición de tecnologías de equipo, éstas se convierten en difícilmente transmisibles a terceros (Fernández Rodríguez, 1996). Esto le permite desarrollar capacidades dinámicas (Teece *et al.* 1997), o lo que es lo mismo, protegerse de la imitación por parte de sus competidores, lo cual le posibilita para crear, mantener y reconfigurar sus ventajas distintivas, de forma que éstas se pueden aprovechar en otros productos, mercados o momentos del tiempo. Prusak (1998)<sup>18</sup> defiende que la única ventaja sostenible proviene de lo que se sabe y de la rapidez con la que se puede poner en uso. Sin embargo, la intangibilidad del conocimiento hace que sea muy difícil el definir las prácticas de aprendizaje e institucionalizarlas dentro de las organizaciones, de ahí la complejidad para medirlo.

El aprendizaje es definido como el proceso mediante el cual, individuos y/o organizaciones adquieren conocimientos o destrezas con respecto a un concepto específico, o en cuanto a la forma de realizar actividades, tareas, o procedimientos, desarrollando una transformación de la información hacia el conocimiento a través del análisis y la apropiación. El aprendizaje es un factor productor de incrementos en las capacidades de individuos y/o organizaciones que se sustenta en la experiencia, el estudio, la investigación, el análisis de casos, el análisis de las dinámicas sociales, y en la aproximación tecnológica, política y cultural.

---

<sup>18</sup> Intervención de este autor en el First Annual U.C. Berkeley Forum on Knowledge and the Firm, citado en Cohen (1998).

En este sentido, el Hotel Hilton Cartagena hace parte de la industria hotelera internacional del señor Conrad Hilton<sup>19</sup>; es una institución hotelera con la finalidad de hacer promoción, construcción, administración y explotación de los hoteles de la ciudad de Cartagena y en cualesquiera otros lugares del país y la organización de todas aquellas actividades dirigidas a fomentar, desarrollar y explotar la industria del turismo nacional e internacional, mediante el aprovechamiento de los recursos que para esta industria tiene el país reconocido por las organizaciones hoteleras y turísticas del país y del mundo, tales como COTELCO, CORPORACION TURISMO CARTAGENA DE INDIAS, ASOTELCA, ANATO, PROEXPORT, entre otras, que se ha desarrollado a partir de las necesidades del sector turístico entrando en funcionamiento en el mes de Diciembre de 1.980 a disposición de visitantes colombianos y extranjeros, con una inversión total de 840 millones de pesos de la época.

Al interior de los lineamientos planteados en la Visión, institucional se fortalecen los factores que favorecen el pleno desarrollo humano de los miembros de equipo considerando las competencias sociales de liderazgo en la toma de decisiones, trabajo en equipo, uso creativo del tiempo, solución de problemas, responsabilidad personal y social. Se promueve la formación integral y fomenta el pensamiento superior de los miembros de equipo y huéspedes mediante estrategias que combinen la expansión mundial de la familia de marcas, complacer consistentemente a los huéspedes, la inversión en los miembros de equipo, productos y servicios siempre innovadores, el mejoramiento continuo de los puntajes del Balanced scorecard. El resultado de todo esto será; un aumento del valor para los accionistas, una compañía Hotelera de clase mundial, una cultura de orgullo por la Marca Hilton, lealtad fortalecida por parte de accionistas, miembros de equipo, clientes y firmas asociadas.

---

<sup>19</sup> Conrad creó la Hilton Hotels Corporation en 1946, seguido por Hilton International Company en 1948. La compañía se expandió por servicios al viajero tales como el uso de tarjetas de crédito, alquileres de autos y demás.

En el presente documento se ha venido desarrollando una aproximación al estado de aprendizaje del Hotel Hilton Cartagena utilizando como insumo procedimental la metodología descrita en el documento “Is Yours a Learning Organization?” de la que se desprende el instrumento Learning organization Survey<sup>20</sup>. La metodología a utilizar, implica el análisis de tres pilares necesarios para construir una organización de aprendizaje: 1.Un ambiente de apoyo, 2.Procesos concretos de aprendizaje, y 3.Liderazgo que refuerce el aprendizaje, para luego aplicar la herramienta, Learning organization Survey, y de esta forma determinar la medida en que cada equipo, área, departamento u organización en general se está desempeñando con respecto a cada pilar.

Esta aproximación, persigue dos *objetivos básicos*: 1) identificar las variables que dinamizan el nivel de aprendizaje organizacional en las Instituciones hoteleras, Caso: Hotel Hilton Cartagena de Indias y 2) analizar la composición estructural de los diferentes componentes contenidos en el instrumento: Learning organization Surrey, con el fin de determinar aquellos cuya incidencia es altamente representativa al interior de la medición del sistema de gestión institucional.

Algunas consideraciones a tener en cuenta con respecto a la concepción de los tres pilares de aprendizaje se detallan a continuación:

### **3.1 Un ambiente de apoyo:**

Un ambiente de apoyo al aprendizaje posee cuatro características distintivas las cuales son: Seguridad psicológica, valoración de las diferencias, apertura a nuevas ideas, y tiempo para reflexión.

---

<sup>20</sup>Garvin, David A *et al*, Is Yours a Learning Organization? Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. Learning organization Survey <https://surveys.hbs.edu/perseus/se.ashx?s=381B5FE533C282FF>.

La seguridad psicológica, implica la inclusión de los empleados en el desarrollo y mejoramiento de procesos, permitiéndoles comodidad para estar en desacuerdo al no ser marginados o rechazados al momento de presentar ideas diferentes o controversiales, preguntas obvias, honestidad al admitir sus errores, o presentar puntos de vista minoritarios.

La valoración de las diferencias, muestra el aprendizaje como un proceso que ocurre cuando las personas se encuentran dispuestas a entender ideas opuestas reconociendo el valor de diferencias de pensamiento. Esta disposición incrementa la energía y la motivación, activa las ideas frescas, y aleja a la organización del letargo.

La apertura a nuevas ideas, faculta a los empleados para enfrentarse a los riesgos y a asumir lo desconocido como parte del desarrollo de los procesos.

El tiempo para reflexión, estimula la construcción de escenarios prospectivos preparando a la organización hacia los retos futuros de forma pro-activa. Emplear cierto tiempo dentro de las labores diarias para repensar los horizontes le da a la organización el poder de maniobra necesario para crear cambios e innovaciones antes que sus competidores y mucho más aun, permite generar cambios de forma colaborativa dentro de metodologías conjuntas de mejoramiento continuo, por ende es un factor estratégico en términos de competitividad.

### **3.2 Procesos y prácticas de aprendizaje concretos:**

Al comparar las organizaciones con lo biológico nos situaríamos en las células estando a su vez conformadas por una serie de elementos que se conjugan teniendo cada elemento particularidades que acompañan la labor de los restantes en una suma de esfuerzos hacia el logro del objetivo común. Al coordinarse de forma armoniosa los elementos en torno al objetivo común se aplica el concepto

de sinergia con un aprovechamiento conjunto de las características de los elementos, lo cual, incrementa el desempeño de los mismos en mayor cuantía que si se sumaran los esfuerzos de forma independiente debido a que es la sincronización la que hace posible aumentar la productividad reduciendo la fricción y por consiguiente minimizando el esfuerzo para desarrollar la labor.

Una organización de aprendizaje no se genera sin esfuerzo. Esta se construye a partir de una serie de pasos concretos y de actividades estratégicamente distribuidas al interior de los procesos inherentes a la cadena de valor. Los procesos de aprendizaje implican la generación, recolección, interpretación, y diseminación de información. Lo anterior incluye experimentación para desarrollar y probar nuevos productos y servicios; recolección de información para mantener registros de las tendencias de la competitividad, de los consumidores, y de los avances tecnológicos; análisis e interpretación regulados para identificar y resolver problemas; y educación y entrenamiento con el fin de desarrollar a los empleados de reciente ingreso y a los ya establecidos.

### **3.3 Liderazgo que refuerza el aprendizaje:**

Los líderes influyen directamente sobre el desarrollo de parámetros de consolidación de un proceso de aprendizaje organizacional. En la medida en que los líderes promuevan el desarrollo activo de interrogantes y de procesos de escucha que involucren a los empleados se generan escenarios de dialogo y debate, permitiendo a su vez, que las personas de la organización se sienten impulsadas a aprender. Si los líderes enfatizan en la importancia de asignar tiempo para la identificación de problemas, transferencia de conocimiento, y reflexión de post-auditorias, dichas actividades se materializan vigorosamente. Cuando las personas a cargo demuestran a través de su comportamiento la disposición para aceptar puntos de vista, se facilita el flujo de ideas y nuevas opciones desde la experticia de los empleados.

**Tabla 11. Descripción de los pilares de aprendizaje y su relación con el instrumento.**

<b>Pilar</b>	<b>Características distintivas</b>	<b>Afirmaciones “Learning organization Survey”</b>	<b>Sub-categorías.</b>
<b>1. Ambiente de apoyo</b>	<p>Los empleados:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Se sienten seguros estando en desacuerdo con otros, realizando cuestionamientos obvios, admitiendo errores, y presentando los puntos de vista de la minoría.</li> <li>-Reconocen el valor de las ideas opuestas.</li> <li>-Toman riesgos y exploran lo desconocido.</li> <li>-Toman tiempo para revisar los procesos organizacionales.</li> </ul>	<p>1-2-3-4-5</p> <p>6-7-8-9</p> <p>10-11-12-13</p> <p>14-15-16-17-18</p>	<p>Seguridad Psicológica.</p> <p>Valoración de las diferencias.</p> <p>Apertura a nuevas ideas.</p> <p>Tiempo de reflexión.</p>
<b>2. Procesos de aprendizaje concretos.</b>	<p>El equipo de trabajo o la Organización tiene procesos formales para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Generar, recolectar, interpretar, y diseminar información.</li> <li>-Experimentar con nuevas ofertas.</li> <li>-Recopilar inteligencia sobre los competidores, consumidores y tendencias tecnológicas.</li> <li>-Identificar y resolver problemas.</li> <li>-Desarrollar las habilidades de los empleados.</li> </ul>	<p>19-20-21-22</p> <p>23-24-25-26-27-28</p> <p>29-30-31-32-33</p> <p>34-35-36-37-38-39</p> <p>40-41-42-43-44-45-46-47</p>	<p>Experimentación.</p> <p>Recolección de información.</p> <p>Análisis.</p> <p>Educación y entrenamiento.</p> <p>Transferencia de información.</p>
<b>3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.</b>	<p>Los líderes de la organización:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Demuestran disposición para considerar posiciones alternativas.</li> <li>-Enfatizan en la importancia de emplear tiempo para la identificación de problemas, la transferencia de conocimiento y la reflexión.</li> <li>-Participan en cuestionamiento y escucha activa.</li> </ul>	<p>48-49-50-51-52-53-54-55</p>	

Fuente: Garvin, David A *et al*, *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.

El instrumento de diagnóstico “Learning organization Survey” diseñado por Garvin et Al, está planteado para determinar el grado en el que su compañía se desarrolla como una organización de aprendizaje. Esta herramienta se encuentra dividida en tres secciones considerando cada uno de los pilares correspondientes a la construcción de una organización de aprendizaje. El objetivo procedimental de los primeros dos pilares para la elaboración de la encuesta, es calcular, basados en una escala de siete puntos, en qué grado cada afirmación describe la unidad organizacional en que se ha de trabajar. En el tercer pilar, su objetivo es calcular cuan frecuentemente las personas encargadas de la dirección de la respectiva unidad organizacional en análisis, ejemplifican el comportamiento descrito. Para el presente estudio se considero esencialmente la división de la organización en sus tres niveles básicos; Nivel estratégico, Nivel táctico, y Nivel operativo. Se aplico el instrumento “Learning organization Survey” a través del link <https://spreadsheets.google.com/viewform?formkey=dHBrZDgxazZsRGJPWIFOOFo0Tmd3Znc6MA>, para luego tomar la información resultante dentro de cada pilar y sub-categoría como insumo de análisis sintetizados. Los puntajes sintetizados son transformados en una escala de puntajes de 0 a 100 (Tabla 12), con el fin, de facilitar la comparación de cada unidad organizacional de forma independiente, en este caso: Organización en general (Tabla 13), Nivel Estratégico (Tabla 14), Nivel Táctico (Tabla 15) y Nivel Operativo (Tabla 16), y a su vez, poder relacionar la información resultante entre los diferentes niveles, y con respecto a la organización como un todo.



**Tabla 12. Escala de puntajes**

Pilares y sus Subcomponentes	Quintil Inferior <b>Muy Bajo</b>	Segundo Quintil <b>Bajo</b>	Media <b>Medio</b>	Tercer Quintil <b>Alto</b>	Quintil Superior <b>Superior</b>
------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------------

**1. Ambiente de apoyo.**

Seguridad Psicológica.	31-66	67-75	76	77-86	87-100
Valoración de las diferencias.	14-56	57-63	64	65-79	80-100
Apertura a nuevas ideas.	38-80	81-89	90	91-95	96-100
Tiempo de reflexión.	14-35	36-49	50	51-64	65-100
Valor Compuesto	31-61	62-70	71	72-79	80-90

**2. Procesos de aprendizaje concretos.**

Experimentación.	18-53	54-70	71	72-82	83-100
Recolección de información.	23-70	71-79	80	81-89	90-100
Análisis.	15-56	57-70	71	72-86	87-100
Educación y entrenamiento.	26-68	69-79	80	81-89	90-100
Transferencia de información.	34-60	61-70	71	72-84	85-100
Valor Compuesto	31-62	63-73	74	75-82	83-97

**3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.**

Valor Compuesto	33-66	67-75	76	77-82	83-100
-----------------	-------	-------	----	-------	--------

Fuente: Garvin, David A *et al*, *Is Yours a Learning Organization?* Harvard Business School Publishing Corporation, 2008.

**Tabla13. Escala de puntajes: Hotel Hilton Cartagena.**

Pilares y sus Subcomponentes	Quintil Inferior <b>Muy Bajo</b>	Segundo Quintil <b>Bajo</b>	Media <b>Medio</b>	Tercer Quintil <b>Alto</b>	Quintil Superior <b>Superior</b>
------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------------

**1. Ambiente de apoyo.**

Seguridad Psicológica.	<b>61,16%</b>				
Valoración de las diferencias.	<b>56,68%</b>				
Apertura a nuevas ideas.	<b>57,47%</b>				
Tiempo de reflexión.		<b>38,01%</b>			
Valor Compuesto	<b>53,33%</b>				

**2. Procesos de aprendizaje concretos.**

Experimentación.				<b>76,27%</b>	
Recolección de información.		<b>73,01%</b>			
Análisis.		<b>58,66%</b>			
Educación y entrenamiento.	<b>68,29%</b>				
Transferencia de información.			<b>71,57%</b>		
Valor Compuesto		<b>69,56%</b>			

**3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.**

Valor Compuesto	<b>48,01%</b>				
-----------------	---------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 14.**  
**Escala de puntajes: Nivel Estratégico. Hotel Hilton Cartagena.**

Pilares y sus Subcomponentes	Quintil Inferior <b>Muy Bajo</b>	Segundo Quintil <b>Bajo</b>	Media <b>Medio</b>	Tercer Quintil <b>Alto</b>	Quintil Superior <b>Superior</b>
------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------------

**4. Ambiente de apoyo.**

Seguridad Psicológica.	<b>62,67%</b>				
Valoración de las diferencias.		<b>57,63%</b>			
Apertura a nuevas ideas.	<b>59,02%</b>				
Tiempo de reflexión.	<b>30%</b>				
Valor Compuesto	<b>52.33%</b>				

**5. Procesos de aprendizaje concretos.**

Experimentación.				<b>79,62%</b>	
Recolección de información.		<b>73,14%</b>			
Análisis.		<b>63,33%</b>			
Educación y entrenamiento.		<b>69,90%</b>			
Transferencia de información.				<b>74,30%</b>	
Valor Compuesto		<b>72.05%</b>			

**6. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.**

Valor Compuesto	<b>52,77%</b>				
-----------------	---------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 15.**  
**Escala de puntajes: Nivel Táctico. Hotel Hilton Cartagena.**

Pilares y sus Subcomponentes	Quintil Inferior <b>Muy Bajo</b>	Segundo Quintil <b>Bajo</b>	Media <b>Medio</b>	Tercer Quintil <b>Alto</b>	Quintil Superior <b>Superior</b>
------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------------

**1. Ambiente de apoyo.**

Seguridad Psicológica.		<b>64,83%</b>			
Valoración de las diferencias.		<b>59,79%</b>			
Apertura a nuevas ideas.	<b>57,5%</b>				
Tiempo de reflexión.		<b>42,33%</b>			
Valor Compuesto	<b>56.11%</b>				

**2. Procesos de aprendizaje concretos.**

Experimentación.				<b>75,55%</b>	
Recolección de información.		<b>72,5%</b>			
Análisis.	<b>53,83%</b>				
Educación y entrenamiento.	<b>68,75%</b>				
Transferencia de información.			<b>71,87%</b>		
Valor Compuesto		<b>68,5%</b>			

**3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.**

Valor Compuesto	<b>44,27%</b>				
-----------------	---------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 16.**  
**Escala de puntajes: Nivel operativo. Hotel Hilton Cartagena.**

Pilares y sus Subcomponentes	Quintil Inferior <b>Muy Bajo</b>	Segundo Quintil <b>Bajo</b>	Media <b>Medio</b>	Tercer Quintil <b>Alto</b>	Quintil Superior <b>Superior</b>
------------------------------	-------------------------------------	--------------------------------	-----------------------	-------------------------------	-------------------------------------

**1. Ambiente de apoyo.**

Seguridad Psicológica.	<b>55,89%</b>				
Valoración de las diferencias.	<b>52,61%</b>				
Apertura a nuevas ideas.	<b>55,91%</b>				
Tiempo de reflexión.		<b>41,70%</b>			
Valor Compuesto	<b>51,52%</b>				

**2. Procesos de aprendizaje concretos.**

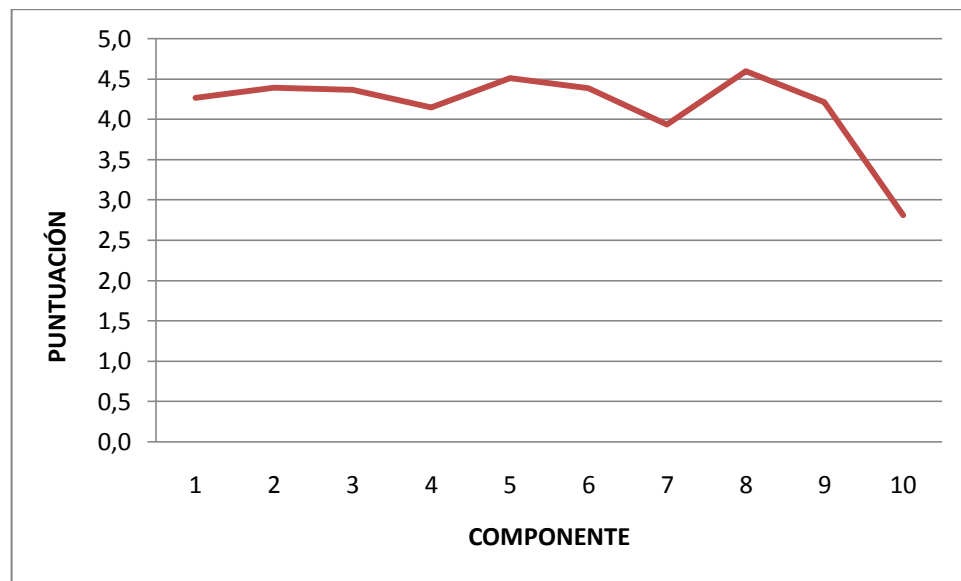
Experimentación.				<b>73,64%</b>	
Recolección de información.		<b>73,38%</b>			
Análisis.		<b>58,83%</b>			
Educación y entrenamiento.	<b>66,21%</b>				
Transferencia de información.		<b>68,55%</b>			
Valor Compuesto		<b>68,12%</b>			

**3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje.**

Valor Compuesto	<b>46,99%</b>				
-----------------	---------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Grafica 1. PUNTUACIONES PARA TODOS LOS NIVELES

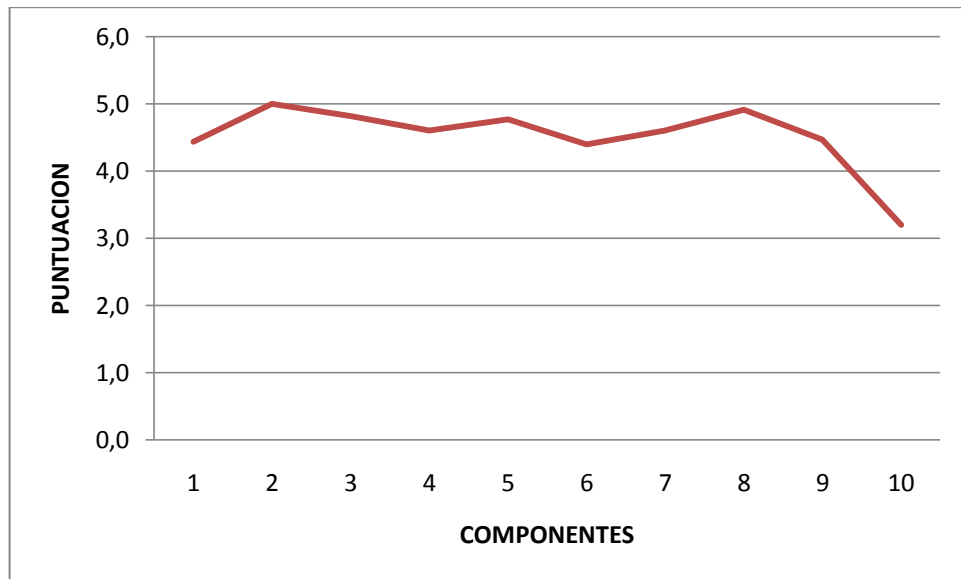


Fuente: Elaboración propia.

Se observa una tendencia en cuanto a los puntajes de valor compuesto hacia el primer Quintil, lo que ubica a la organización dentro de un desempeño Muy Bajo con respecto al aprendizaje. En lo referente a las características presentadas en los tres pilares se presenta la siguiente configuración tomada del valor compuesto:

1. Ambiente de apoyo, se ubica en el primero Quintil (53.33%)
2. Procesos de aprendizaje concretos, se ubica en el segundo Quintil (69.56%).
3. Liderazgo que refuerce el aprendizaje, se ubica en el primero Quintil (48.09%).

Grafica 2. PUNTUACIONES PARA LOS ESTRATEGAS



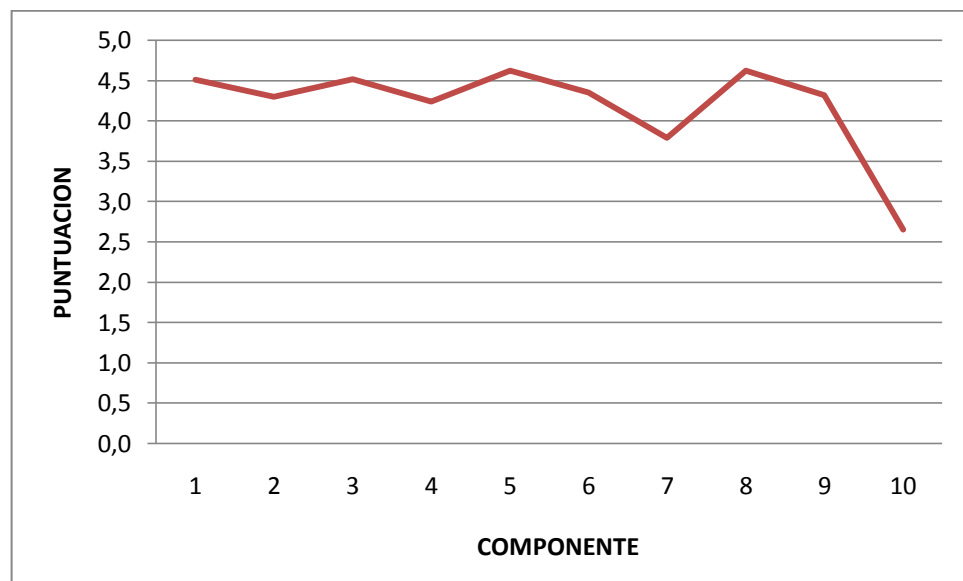
Fuente: Elaboración propia.

En el nivel estratégico los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena en cuanto a seguridad psicológica se mantienen en la escala del Primer Quintil obteniendo así un puntaje muy bajo; no se sienten seguros estando en desacuerdo con otros, realizando cuestionamientos obvios, admitiendo errores, y presentando los puntos de vista de la minoría; en cuanto a la Valoración de las Diferencias pasan al Segundo Quintil, mantienen un puntaje bajo, pero superan la Seguridad Psicológica lo que nos muestra que es más fácil reconocen el valor de las ideas opuestas. Si hablamos de la Apertura de Nuevas Ideas, al igual que el Tiempo de Reflexión y la Seguridad Psicológica ya explicada los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena regresan al Primer Quintil retornando a un puntaje muy bajo y demostrándonos que son reacios a tomar riesgos y explorar lo desconocido al igual que tomar tiempo para revisar los procesos organizacionales.

Si hablamos de Experimentación y Transferencia de Información podemos observar claramente que los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena se

ubican el Tercer Quintil por encima de la Media dando a entender que son buenos para generar, recolectar, interpretar, y diseminar información y Desarrollar las habilidades de los empleados sin embargo al hablar de Recolección de Información, Análisis y Educación y Entrenamiento regresamos al Segundo Quintil por debajo de la media, entendiéndose así que este nivel es renuente a experimentar con nuevas ofertas Recopilar inteligencia sobre los competidores, consumidores y tendencias tecnológicas Identificar y resolver problemas.

Grafica 3. **PUNTUACIONES PARA LOS TACTICOS**



Fuente: Elaboración propia.

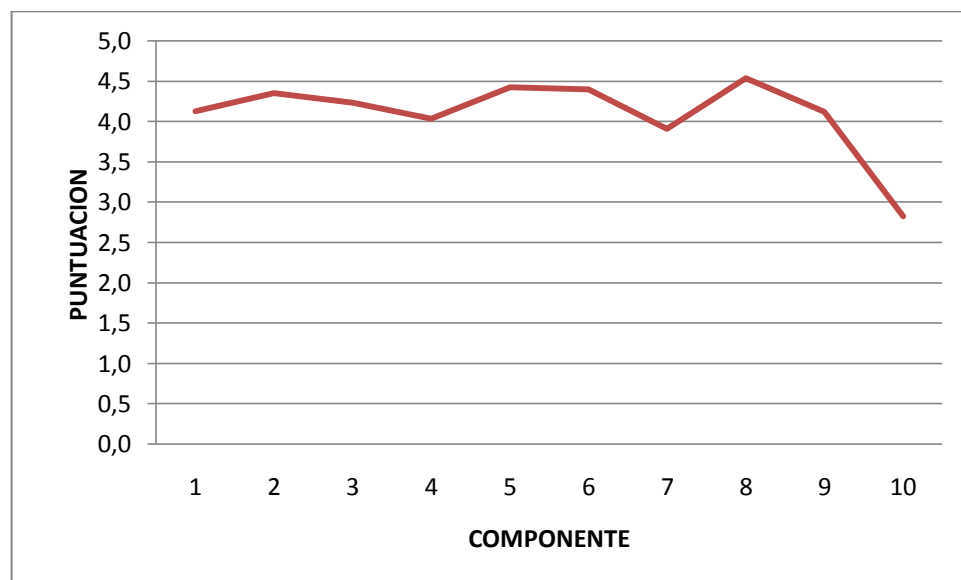
En el nivel Táctico el puntaje en comparación con el nivel Estratégico varia, hay un mejor panorama, sin dejar de estar por debajo del nivel medio; en la Seguridad Psicológica Los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena se ubicaron en el segundo Quintil, al igual que en la Valoración de las Diferencias y en el Tiempo de Reflexión, generando más confianza a este nivel para expresar los desacuerdo con otros, admitiendo errores y presentando los puntos de vista de la minoría, al igual que reconocen el valor de las ideas opuestas y toman tiempo para revisar los



procesos organizacionales; en cuanto a la Apertura de Nuevas Ideas regresan al Primer Quintil con un muy bajo nivel evidenciando que los miembros de equipo del nivel táctico evitan tomar riesgos.

En cuanto al Nivel Táctico al igual que en el Estratégico la Experimentación se ubica en el Tercer Quintil por encima de la media, es decir que los miembros de equipo de este nivel son accesibles a Generar, recolectar e interpretar información; al hablar de Recolección de Información regresamos al puesto por debajo de la media en el Segundo Quintil que al igual que en el nivel Estratégico se niegan a experimentar con nuevas ofertas; refiriéndonos al Análisis y la Educación y Entrenamiento el puntaje pasa de ser bajo a muy bajo regresando al Primer Quintil por debajo de la media absteniéndose así los miembros de equipo a recopilar inteligencia sobre los competidores, consumidores y tendencias tecnológicas, identificar y resolver problemas; observando la Transferencia de Información se ubican en la media generando una importancia en este nivel para desarrollar las habilidades de los empleados.

Grafica 4. **PUNTUACIONES PARA LOS OPERATIVOS**



Fuente: Elaboración propia.

En el Nivel Operativo Tanto la Seguridad Psicológica, Como la Valoración de las Diferencias y la Apertura a Nuevas ideas se encuentran ubicadas en el Primer Quintil dándole a los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena pertenecientes a este nivel un puntaje muy bajo demostrando así las inseguridades para realizar cuestionamientos obvios y admitiendo errores, de la misma forma no son accesibles a reconocer el valor de las ideas opuestas y explorar lo desconocido, sin embargo en cuanto al Tiempo de reflexión superan el Primer Quintil y se ubican en el Segundo, demostrando que en este nivel se toman tiempo para revisar los procesos organizacionales.

Encontramos que la Experimentación al igual que en los anteriores niveles (Táctico y Estratégico) el puntaje es alto ubicándose en el Cuarto Quintil viendo la importancia de generar, recolectar, interpretar, y repartir información en los tres niveles de los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena; en cuanto a la Recolección de Información, Análisis y Transferencia de Información el puntaje se ubica por debajo de la media en el Segundo Quintil demostrando un menos interés en experimentar con nuevas ofertas y tendencias tecnológicas al igual que desarrollar las habilidades de los empleados; referente a la Educación y Entrenamiento los miembros de equipo se ubican en el Primer Quintil dándole poca importancia a identificar y resolver problemas.

Para determinar las puntuaciones dadas por los estrategas, tácticos y operativos a cada uno de los componentes evaluados se realizó un análisis de correspondencias múltiples. Debido a que las puntuaciones son variables continuas y el análisis de correspondencia requiere para su aplicación que las variables sean categóricas, se procedió inicialmente a discretizar las variables agrupándolas por intervalos de igual frecuencia. El análisis de correspondencias múltiples aplicado de esta forma equivale a un análisis de componentes principales categóricos.

Para verificar la aplicabilidad del método se revisaron las correlaciones entre las variables y se constató que hubiese un número suficiente.

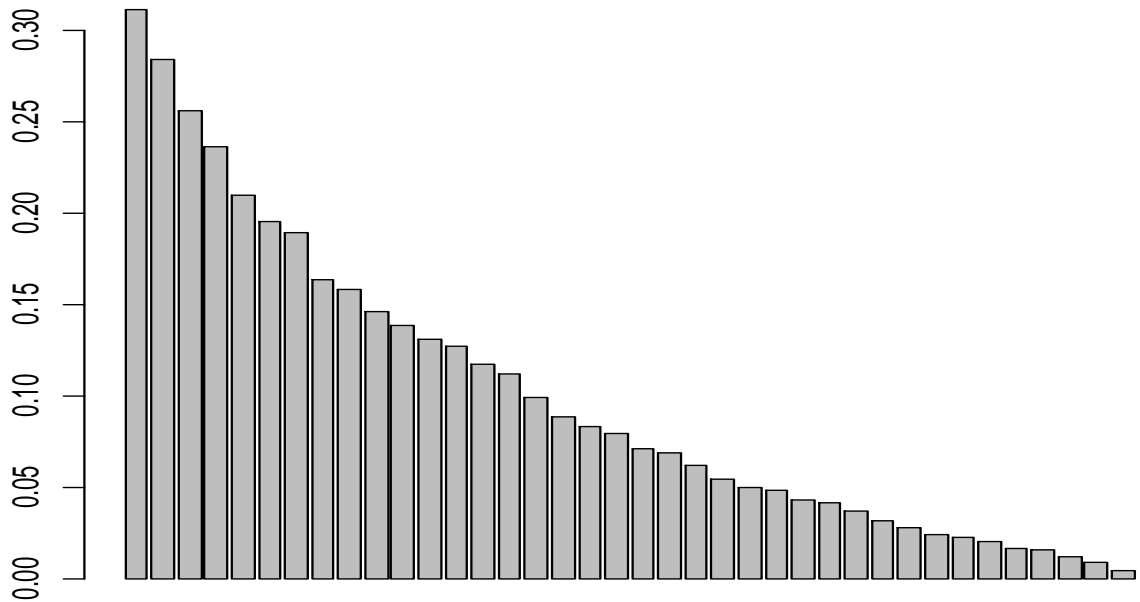
Se determinó además el número de dimensiones (ejes en el plano) en el cual se podría representar la información de las variables, la decisión se tomó mediante el criterio del contraste de caída en el gráfico de sedimentación, el cual consiste en estimar el número de factores a extraer, mediante un gráfico llamado de sedimentación, en el cual se representan las raíces latentes o autovalores con el número de factores en su orden de extracción. El número máximo de factores a extraer será indicado por el punto donde la gráfica comienza a cambiar de forma.

En el gráfico de sedimentación se presenta en el eje horizontal el número de ejes o dimensiones, en los cuales se puede mostrar la relación entre las variables y en el eje vertical el valor que toma cada uno. En la gráfica 5 se observan 38 ejes, pero como lo que se busca con el análisis de correspondencias múltiples es presentar las interrelaciones entre las variables de una forma perceptible al ojo humano, debemos definir la cantidad de ejes que optimice la calidad de la información para representar la información y facilite su interpretación.

En la gráfica 5 no se observa cambios de forma de la gráfica, pero es notorio que los puntos más sobresalientes los dos primeros autovalores (ejes), es por eso que se consideran solo dos dimensiones para representar la relación entre las variables.

Grafica 5. Grafico de Sedimentación, escala de puntajes.

**Hotel Hilton Cartagena**



Fuente: Elaboración propia.

En la tabla siguiente se resume las características del modelo. Las dos dimensiones o ejes seleccionados tienen una fiabilidad medida por el Alfa Cronbach mayor que 0.7, lo cual sitúa al modelo dentro de un buen rango de confiabilidad. Las dos dimensiones representan el 59% de inercia la cual no es más que la varianza conjunta de las variables.

**Tabla 17. Resumen del modelo**

Dimensión	Alfa de Cronbach	Varianza explicada		
		Inercia	% de la varianza	Total (Autovalores)
1	0,754	3,111	0,311	31,112
2	0,720	2,840	0,284	28,397
<b>Total</b>		<b>5,951</b>	<b>0,595</b>	
Media	0,738(a)	2,975	0,298	29,754

a El Alfa de Cronbach Promedio está basado en los autovalores promedio.

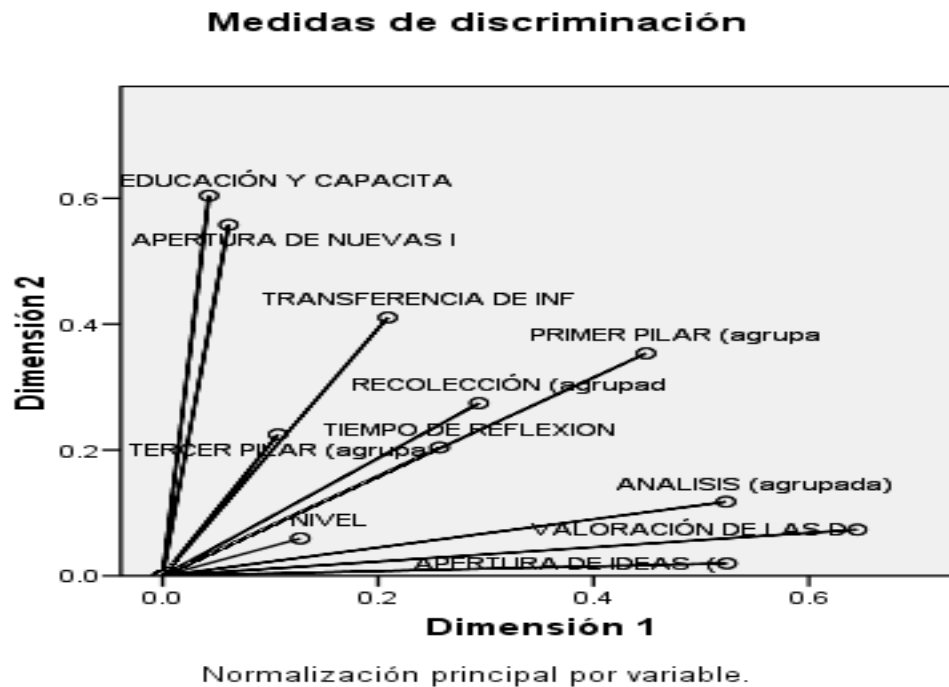
Las medidas de discriminación permiten conocer en que eje está representada cada variable. En el eje uno (eje horizontal) están representadas las variables primer pilar, apertura de ideas, valoración de las diferencias, tiempo de reflexión, análisis, recolección y nivel, las cuales tienen mediada de discriminación en ese eje superior a la obtenida en el eje dos. En el segundo eje (eje vertical) están representadas las variables apertura de ideas, educación y capacitación, tercer pilar y transferencia de información. Las medidas de discriminación se pueden observar detalladamente en la tabla 18.

**Tabla 18. Medidas de discriminación**

	Dimensión		Media
	1	2	
PRIMER PILAR (agrupada)	,449	,354	,401
APERTURA DE IDEAS (agrupada)	,524	,020	,272
VALORACIÓN DE LAS DIFERENCIAS (agrupada)	,645	,073	,359
TIEMPO DE REFLEXION (agrupada)	,257	,204	,230
APERTURA DE NUEVAS IDEAS (agrupada)	,061	,558	,309
RECOLECCIÓN (agrupada)	,294	,274	,284
ANALISIS (agrupada)	,523	,118	,320
EDUCACIÓN Y CAPACITACIÓN (agrupada)	,043	,604	,324
TERCER PILAR (agrupada)	,107	,225	,166
TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN (agrupada)	,209	,411	,310
NIVEL(a)	,128	,059	,094
<b>Total activo</b>	<b>3,111</b>	<b>2,840</b>	<b>2,975</b>
<b>% de la varianza</b>	<b>31,112</b>	<b>28,397</b>	<b>29,754</b>

Variable suplementaria.

La ubicación de cada variable se puede observar también en el gráfico medidas de discriminación, en donde cada variable está representada por una línea o vector. Cada eje está compuesto por el número de variables que se encuentren más cercanos a él.



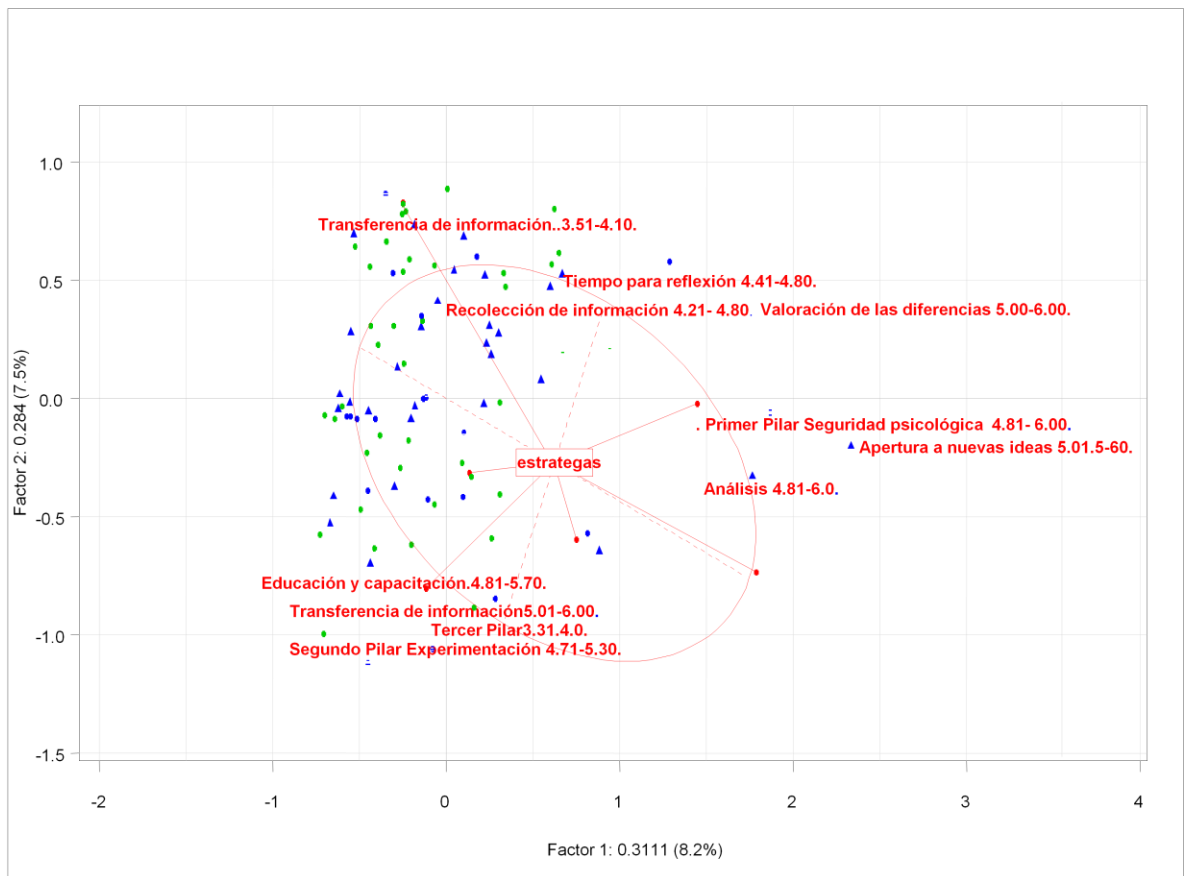
Fuente: Elaboración propia.

Como nuestro objetivo es establecer las puntuaciones dadas por los empleados a cada uno de los componentes, según el nivel en el que ellos se encuentren, las variables nivel que está dividida en estrategias, tácticos y operativos se proyectó como variable suplementaria o de agrupación. La interrelación entre las variables se proyectó en un plano con cuatro cuadrantes (dos ejes, horizontal y vertical) y para lograr una mejor comprensión de la información se separaron las representaciones de acuerdo al nivel de los empleados.

En el gráfico 7 se observa, las puntuaciones más asociadas a los estrategias en cada componente y se comprueba que los estrategias de la empresa le dan puntuaciones a todos los componentes por encima de tres, en una escala de 1 a

6, siendo la apertura de nuevas ideas y la valoración de las diferencias los que reciben una mayor calificación y el tercer pilar el que obtiene una menor calificación aunque superior a 3.

Grafico 7. Representación de la interrelación entre los estrategias y las puntuaciones dadas a cada componente

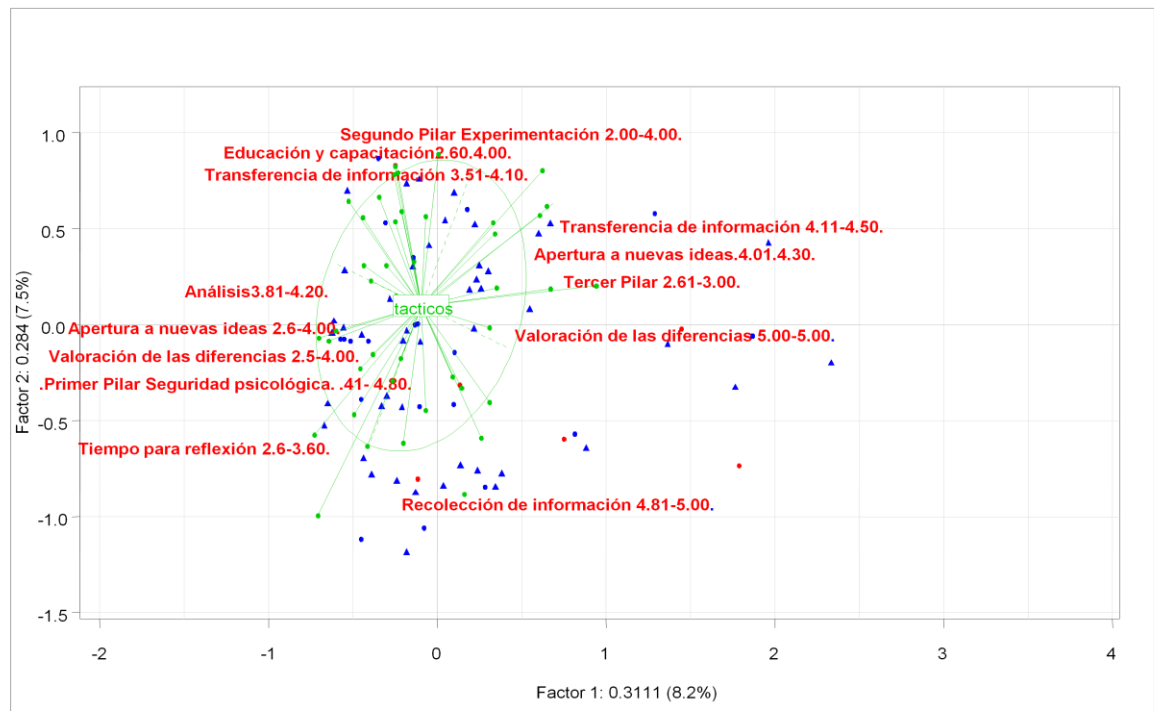


Fuente: Elaboración propia.

El gráfico 8, muestra las puntuaciones asociadas a los trabajadores categorizados como tácticos y pudo constatar que este grupo de trabajadores le otorgan menos calificación al segundo pilar de experimentación, apertura de nuevas ideas y tercer pilar. Las calificaciones más altas son concedidas a la valoración de las

diferencias y la recolección de la información. En promedio las calificaciones dadas por los tácticos en todos los componentes son inferiores a las otorgadas por los estrategas.

Grafico 8. Representación de la interrelación entre los tácticos y las puntuaciones dadas a cada componente



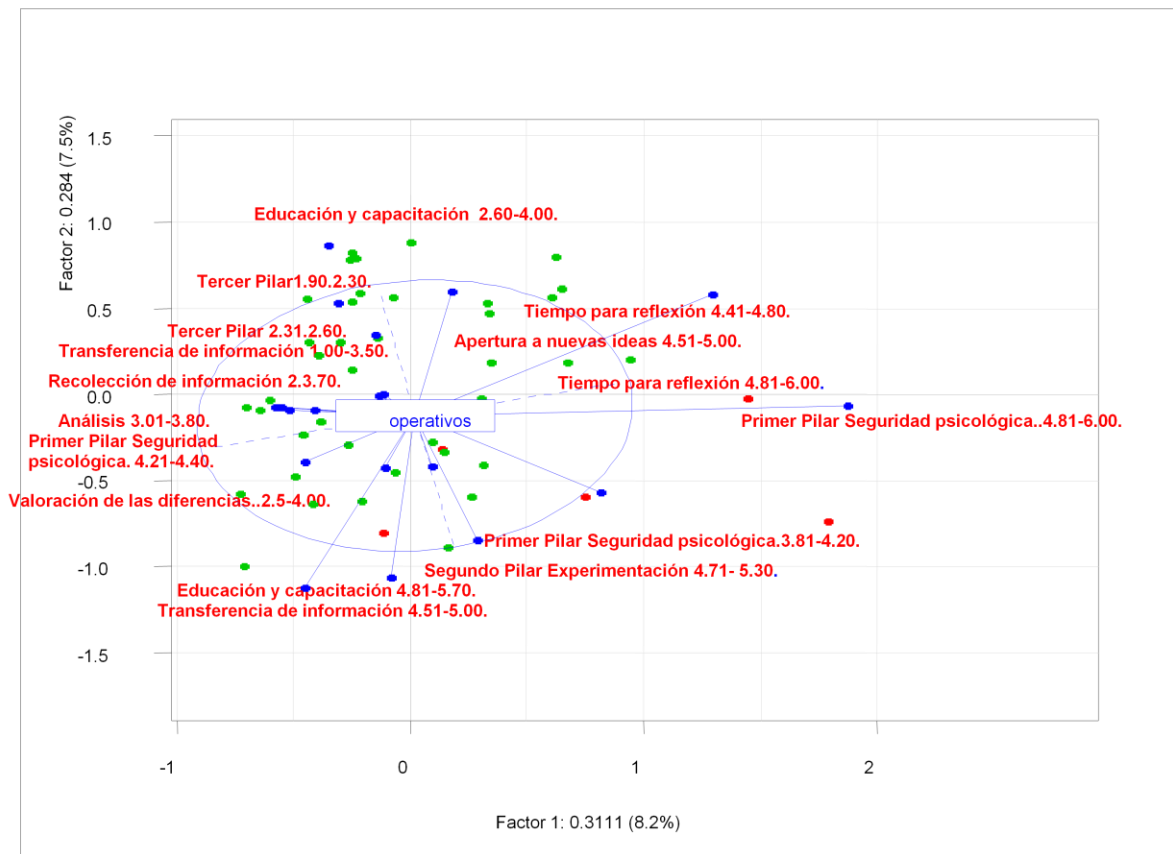
Fuente: Elaboración propia.

El grafico 9 presenta las interrelaciones existentes entre los empleados de nivel operativo y las puntuaciones dadas a cada componente. Las calificaciones dadas por los empleados operativos al tercer pilar, la transferencia y recolección de información son considerablemente más bajas que las otorgadas por los estrategas, tácticos y las concedidas por ellos mismos a los demás componentes se encuentran entre 1,9 y 3,7. Los componentes que obtuvieron una mayor



puntuación por parte de este grupo son el primer pilar de seguridad psicológica y el tiempo de reflexión. Los demás componentes se encuentran en un nivel de calificación intermedio

Grafico 9. Representación de la interrelación entre los operativos y las puntuaciones dadas a cada componente



Fuente: Elaboración propia.

Al observar el comportamiento de las sub-categorías que conforman el Pilar de soporte al aprendizaje denominado AMBIENTE DE APOYO, se presenta una composición general en los Niveles Estratégico, Táctico y Operativo por debajo del nivel medio, ubicándose en un nivel inferior muy bajo. De forma seguida mediante

la esquematización del comportamiento de las diferentes sub-categorías se detecta como la sub-categoría Tiempo de Reflexión representa una influencia superior positiva, aunque sigue manteniéndose en un nivel bajo; en el valor compuesto del pilar la organización continua ubicada en el Quintil más bajo.

De la misma manera en el comportamiento de las sub-categorías que conforman el Pilar de soporte al aprendizaje denominado PROCESOS DE APRENDIZAJE CONCRETOS, se presenta una composición dispersa en los Niveles Estratégico, Táctico y Operativo la mayoría ubicándose por debajo del nivel medio, ubicándose en un nivel inferior bajo. De forma seguida mediante la esquematización del comportamiento de las diferentes sub-categorías se detecta como la sub-categoría Experimentación representa una influencia superior positiva, ubicándose en el cuarto Quintil nivel alto y la Transferencia de información en el tercer Quintil nivel medio; a partir de la influencia de estas dos sub-categorías el valor compuesto del pilar ubica a la organización en el segundo Quintil un nivel bajo, pero superior al Pilar de AMBIENTE DE APOYO.

Continuando con los Pilares en el comportamiento de las sub-categorías que conforman el Pilar de soporte al aprendizaje denominado LIDERAZGO QUE REFUERCE EL APRENDIZAJE, se presenta una composición general en los Niveles Estratégico, Táctico y Operativo donde el puntaje se ubica por debajo del nivel medio, quedando en un nivel inferior muy bajo. El valor compuesto del pilar ubica a la organización en el primer Quintil un nivel muy bajo, igual al Pilar de AMBIENTE DE APOYO.

Los tres niveles de los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena (Estratégico, Táctico y Operativo) al hablar de Liderazgo que Refuerce el Aprendizaje se ubican en el Primer Quintil con un puntaje muy bajo lo que manifiesta muy poco interés a la hora de demostrar disposición para considerar posiciones alternativas, enfatizan en la importancia de emplear tiempo para la

identificación de problemas, la transferencia de conocimiento y la reflexión y participar en cuestionamiento y escucha activa.

En conclusión los empleados del Hotel Hilton Cartagena indistintamente de en qué nivel de área funcional se encuentre (Estratégico, Táctico u Operativo) no se sienten en la libertad de expresar sus ideas o de tener en cuenta las ideas o puntos de vista de sus compañeros y aplicarlos de ser necesario, lo que podría generar un letargo en el Hotel; además de esto los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena se niegan a asumir nuevos riesgos como parte del desarrollo de los procesos; sin embargo puede llegar a emplear cierto tiempo dentro de las labores diarias para repensar los horizontes lo que le da al Hotel la fuerza de maniobra necesaria para crear cambios e innovaciones antes que sus competidores.

Manteniendo la observación encontramos que el Hotel es propenso a desarrollar y probar nuevos productos y servicios y mantenerse informado para así lograr mantener registros de las tendencias de la competitividad, de los consumidores, y de los avances tecnológicos; sin embargo le invierten poco a la educación y entrenamiento de los nuevos empleados y los antiguos lo que interrumpe el avance constante del Hotel, disminuyendo así su competitividad en el sector turístico y hotelero.

De acuerdo a la tendencia de los puntajes podemos interpretar que los miembros de equipo del Hotel Hilton Cartagena demuestran muy poca disposición para considerar posiciones alternativas y enfatizan en la importancia de emplear tiempo para la identificación de problemas, la transferencia de conocimiento y la reflexión, generando muy poca participación en cuestionamiento y escucha activa.

#### **4. POLÍTICAS DIRIGIDAS A ELEVAR LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD POR ÁREAS FUNCIONALES**

El Hotel Hilton Cartagena es un hotel cinco estrellas que se caracterizan por ofrecerte la mejor atención y la más amplia gama de servicios, que van desde espacio para piscinas, salones de gimnasia con profesores y animadores infantiles incluidos, hasta shows y eventos casi todas las noches. Tienen un espacio para las comidas y veladas con música en vivo, además de una carta desarrollada por varios chefs especializados en la gastronomía de la región; las habitaciones son las más cómodas de todas las que puedas encontrar, con espacios muy amplios y todas las comodidades que van desde TV por cable hasta servicio de limpieza y atención personalizada las 24 horas, además de ofrecerte ubicaciones inmejorables con vistas increíbles. En el hotel suelen organizarse congresos y reuniones especiales dadas su amplia capacidad y la cantidad de servicios que ofrece.

A partir de lo anterior presentamos unas políticas para lograr elevar los niveles de productividad por áreas funcionales, tales como

Estratégicas:

- Promover en forma oportuna los ajustes en los precios de venta de los servicios a efecto de cubrir los costos, gastos e inversiones empresariales.
- Promover el establecimiento de la protección integral en todas las actividades de la Empresa.
- Fomentar las buenas relaciones operativo-táctico-estratégico y la proporcionalidad entre los objetivos empresariales y los recursos humanos.
- Investigar y desarrollar nuevos sistemas financieros (atípicos)

- Promover la capacitación del personal de la empresa en concordancia con la estrategia y objetivos de la Empresa.
- Generar, recolectar, interpretar, y disseminar información con el fin de que todos los miembros de equipo estén al tanto de dicha información.
- Recopilar inteligencia sobre los competidores, consumidores y tendencias tecnológicas y así mantenerse competitivos en el mercado.
- Demostrar disposición para considerar posiciones alternativas.

#### Tácticos:

- Orientar la actividad empresarial hacia el aseguramiento continuo de la calidad y el servicio al cliente.
- Desarrollar la eficiencia y la capacidad competitiva en todas las actividades, de manera que los servicios sean suministrados al menor costo posible.
- Procurar mantener inventarios mínimos para cubrir las necesidades y deseos de los huéspedes.
- Reconocen el valor de las ideas opuestas.
- Enfatizan en la importancia de emplear tiempo para la identificación de problemas, la transferencia de conocimiento y la reflexión.

#### Operativos:

- Mantener una capacidad estratégica de refinación que permita atender las necesidades básicas de los huéspedes.
- Informar y dar un mejor servicio a los clientes y proveedores.
- Toman tiempo para revisar los procesos organizacionales.
- Desarrollar las habilidades de los empleados.
- Participar en cuestionamiento y escucha activa.

## ANEXOS

### INSTRUMENTO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL HOTEL HILTON

Objetivo: Identificar las principales variables que desarrollan el aprendizaje organizacional en su Organización.

Para cada una de las siguientes preguntas por favor remítase a su Unidad de trabajo. Todas las preguntas en esta encuesta se referirán a dicha Unidad.

Por favor responda cada ítem en términos de que tan representativo es con respecto a la Unidad en donde Usted labora.

---

\*Obligatorio

Edad: \*

Profesión \*

Máximo Nivel Académico Alcanzado \*

- Técnico
- Tecnólogo
- Universitario
- Postgrado

Antigüedad en la organización \*

- Menos de 1 año
- Entre 1 y Menos de 2 años
- Entre 2 y Menos de 3 años
- Entre 3 y Menos de 4 años
- Entre 4 y Menos de 5 años
- 5 o Más años

Cargo que ocupa \*

1. Es fácil hablar de lo que piensa
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
2. Si Usted comete un error, siempre se le señala \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
3. Las personas se encuentran usualmente cómodas conversando de problemas y desacuerdos
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
4. La gente se encuentra dispuesta a compartir información de los aspectos tanto positivos como negativos de forma proactiva
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
5. Mantener sus cartas bajo la manga es la mejor forma de progresar \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
6. Las diferencias de opinión son bienvenidas \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

7. A menos que una opinión sea consistente con las creencias de la mayoría, dicha opinión no será considerada \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

8. Se tiende a manejar diferencias de opinión de forma privada o independiente, en vez de manejar las situaciones como grupo \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. Las personas están abiertas a formas alternas de desarrollo de trabajo \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

10. Se valoran las nuevas ideas \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

11. A menos que una idea haya sido considerada por largo tiempo, nadie quiere tomarla en cuenta \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

12. Las personas se encuentran interesadas en mejores formas de hacer las cosas \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo



13. Las personas siempre se resisten a las soluciones no probadas anteriormente \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

14. Las personas sobrepasan los niveles de stress \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

15. A pesar de la carga laboral, las personas tienen tiempo para revisar como se está desarrollando el trabajo \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

16. El énfasis del cronograma de trabajo es en la realización de una Buena labor \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

17. Las personas se encuentran demasiado ocupadas para invertir tiempo en mejoramiento \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

18. Simplemente no hay tiempo para reflexionar \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

19. Se experimenta frecuentemente con nuevas maneras de trabajar \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

20. Se experimenta con nuevas ofertas de Productos/Servicios

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

22. Se emplean frecuentemente prototipos o simulaciones al tratar de desarrollar nuevas ideas \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

23. Se toma sistemáticamente información de Competidores \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

24. Se toma sistemáticamente información de Consumidores \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

25. Se toma sistemáticamente información de Tendencias Económicas-Sociales \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

26. Se toma sistemáticamente información de Tendencias Tecnológicas \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

27. Compara su desempeño con Competidores \* Tener en cuenta que hace referencia a su Unidad de trabajo

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

28. Compara su desempeño con Las mejores organizaciones \* Tener en cuenta que hace referencia a su Unidad de trabajo

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

29. Se participa en conflictos y debates productivos dentro de discusiones \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

30. Se buscan perspectivas de polémica dentro de discusiones \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

31. Nunca se retoman perspectivas bien establecidas dentro de las discusiones \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

32. Frecuentemente se identifican y discuten temas importantes que pueden afectar la toma de decisiones clave \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

33. Nunca se presta atención a los diferentes puntos de vista dentro de las discusiones \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

34. Los nuevos empleados reciben capacitación adecuada \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

35. Los trabajadores antiguos reciben capacitación y actualización periódica \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

36. Los trabajadores antiguos reciben capacitación cuando son ubicados en una nueva posición \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

37. Los trabajadores antiguos reciben capacitación cuando una nueva iniciativa es desarrollada \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

38. La capacitación es valorada \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
39. Se dispone del tiempo para actividades de educación y capacitación \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
40. Se desarrollan foros con el fin de reunirse con y aprender de Expertos de otros departamentos/equipos/divisiones \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
41. Se desarrollan foros con el fin de reunirse con y aprender de Expertos externos a la organización \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
42. Se desarrollan foros con el fin de reunirse con y aprender de consumidores/clientes \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
43. Se desarrollan foros con el fin de reunirse con y aprender de Proveedores \*
- Totalmente de Acuerdo
  - De Acuerdo
  - Parcialmente de Acuerdo
  - Parcialmente en Desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo

44. Se comparte frecuentemente información con redes de expertos al interior de la organización \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

45. Se comparte frecuentemente información con redes de expertos por fuera de la organización \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

46. El Nuevo conocimiento se da a conocer rápida y apropiadamente a las personas clave dentro de la toma de decisiones \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

47. Se desarrollan frecuentemente Post-Auditorias y retroalimentaciones de seguimiento a la acción \*

- Totalmente de Acuerdo
- De Acuerdo
- Parcialmente de Acuerdo
- Parcialmente en Desacuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

48. Solicita participación de otros en las discusiones \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

49. Reconoce sus limitaciones en términos de conocimiento, información o experticia \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

50. Desarrolla cuestionamientos proactivos \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

51. Escucha atentamente \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

52. Estimula puntos de vista múltiples \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

53. Establece reuniones y/o comités que permitan proveer tiempo y recursos para identificar problemas y desafíos organizacionales \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

54. Establece reuniones y/o comités que permitan proveer tiempo y recursos para reflexionar y mejorar el desempeño pasado \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente
- Siempre

55. Cuestiona los puntos de vista diferentes a los suyos \* Por favor responda de acuerdo al grado en que describe al gerente o persona a quien Ud. se reporta

- Nunca
- Algunas Veces
- Frecuentemente

## CONCLUSIONES

El aprendizaje organizacional se entiende aquí como el resultado de la actividad de la organización como un todo, así como de sus grupos e individuos en compleja interacción, que ocurre sobre la base de la información, a través del proceso de comunicación y que tiene como resultado la formación de conocimientos, habilidades, capacidades (inteligencia en su sentido integral cognoscitivo y afectivo), motivación, intereses, ideales (visión compartida), personalidad (sentido personal, grupal, cultura). Este fenómeno ocurre en forma espontánea e inapelable; no obstante la gestión del aprendizaje como función consciente y planificada, con métodos profesionales, puede lograr niveles muy superiores de aprendizaje organizacional. Cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de aprender como modo de ser, puede ser catalogada como una organización de aprendizaje u organización inteligente (Learning Organization).

El aprendizaje mejora la capacidad estratégica de una organización. La empresa se maneja de una forma más realista, se enfoca con más firmeza en su visión y responde con mayor rapidez que la competencia a los cambios del sector.

Si la organización elige enfocarse en el aprendizaje, debe adoptar un lenguaje claro y común acerca del aprendizaje, de manera que sea posible aplicar los principios pertinentes.

El aprendizaje es averiguar que la competencia qué es lo que da resultados o qué es lo que resulta mejor.

A partir de esto podemos inferir que el Hotel Hilton Cartagena no es una empresa con Aprendizaje Organizacional, ya que no alcanza los objetivos propuestos en el



documento “Is Yours a Learning Organization?” del que se desprende el instrumento Learning organization Survey<sup>21</sup>; los cuales son: identificar las variables que dinamizan el nivel de aprendizaje organizacional en las Instituciones hoteleras, Caso: Hotel Hilton Cartagena de Indias y analizar la composición estructural de los diferentes componentes contenidos en el instrumento: Learning organization Surrey, con el fin de determinar aquellos cuya incidencia es altamente representativa al interior de la medición del sistema de gestión institucional.

---

<sup>21</sup> Garvin, David A *et al*, Is Yours a Learning Organization? Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. Learning organization Survey <https://surveys.hbs.edu/perseus/se.ashx?s=381B5FE533C282FF>.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- GARVIN, David A. et Al, Is Yours a Learning Organization? Harvard Business School Publishing Corporation, 2008. Learning organization Survey, Access Date: 07/05/2009, <https://surveys.hbs.edu/perseus/se.ashx?s=381B5FE533C282FF>.
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje\\_organizacional](http://es.wikipedia.org/wiki/Aprendizaje_organizacional)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena\\_de\\_Indias#cite\\_note-ONUDI-4](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena_de_Indias#cite_note-ONUDI-4)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena\\_de\\_Indias#cite\\_note-ONUDI-4](http://es.wikipedia.org/wiki/Cartagena_de_Indias#cite_note-ONUDI-4)
- <http://www.eluniversal.com.co/v2/cartagena/editorial/necesitamos-un-turismo-mejor>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/aporg.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/no%203/aporg.htm>
- Identificación de las variables que impactan la dinámica de la curva de aprendizaje de las instituciones de educación superior en Cartagena: caso Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena 2009. Autores: Jorge Del Río Cortina, Oswaldo Blanquicett Lozano, Juan David Sepúlveda Chaverra

- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. Administración: una Perspectiva global 11a Edición. Mc Graw Hill. Interamericana Editores. S.A de C.V. en Compañía Editorial Ultra S.A de C.V. Julio 1999: Capítulo 1.
- MELLO F. Achilles de Faria F, “Desarrollo Organizacional”. Enfoque Integral Editorial. LIMUSA, S.A.; Venezuela, 1995.
- MORGAN, Gareth (1986). Imágenes de la organización. Las organizaciones como objeto de estudio: Paradigmas y metáforas. México: Alfaomega, 1991 para la segunda edición en español. Capítulo 3.
- ROBBINS, Stephen P. [1993] Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones./Ed.Prentice Hall, México, Pág. 735.