

**DETERMINANTES DE LOS FACTORES DE ÉXITO O FRACASO EN LOS PROCESOS  
DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - CASO ALMAVIVA S.A**



**JACKELINE LACAYO ZULUAGA**  
**INVESTIGACIÓN PARA PROYECTO DE GRADO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**  
**MBA EJECUTIVO**

**DETERMINANTES DE LOS FACTORES DE ÉXITO O FRACASO EN LOS PROCESOS  
DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL - CASO ALMAVIVA S.A**



**JACKELINE LACAYO ZULUAGA**

**INVESTIGACIÓN PARA PROYECTO DE GRADO**

**JUAN CARLOS ROBLEDO**

**DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR**

**MBA EJECUTIVO**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Cartagena de Indias D. T. y C., 25 de enero de 2016**

Agradecida con Dios por permitirme la oportunidad de seguir cumpliendo mis sueños, a mi familia por el apoyo incondicional y el tiempo sacrificado; sin duda a Juan Carlos Robledo porque sin su apoyo y dirección este proyecto no hubiera sido posible,

**JACKELINE LACAYO ZULUAGA**



## CONTENIDO

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	12
1. Descripción del Problema .....	12
2. Formulación del Problema .....	15
3. Objetivos .....	16
3.1. General.....	16
3.2. Específicos .....	16
4. Importancia y Justificación .....	17
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	19
1. Antecedentes de la Investigación.....	19
2. Bases Teóricas .....	22
3. Hipótesis de la investigación .....	29
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	30
1. Tipo de Estudio .....	30
2. Procedimiento .....	30
Etapa 1: Determinación de la unidad de estudio.....	30
Etapa 2: Aplicación del instrumento de captura .....	31
Etapa 3: Tabulación y procesamiento de la información .....	32
Etapa 4: Análisis de la información .....	32
3. Tipo De Fuente .....	33
4. Población O Muestra.....	33
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	34

1.	Diagnóstico del Aprendizaje Organizacional en ALMAVIVA S.A. ....	34
1.1.	Características generales .....	34
1.2.	Identificación Estilo de Aprendizaje .....	38
1.3.	El tipo de aprendizaje y su relación con las características de la empresa .....	40
2.	Características De Socialización Organizacional En La Prestación De Los Servicios Ofrecidos Por Almaviva S.A. ....	50
2.1.	Parte 1. Entrenamiento .....	51
2.2.	Parte 2. Comprensión .....	53
2.3.	Parte 3. Apoyo a los compañeros .....	55
2.4.	Parte 4. Perspectiva de futuro .....	58
2.5.	Parte 5. Género en el proceso de socialización .....	60
2.6.	Parte 6. Espacios de socialización y comunicación .....	62
2.7.	Análisis Factorial, reducción de variables y análisis de componentes principales .....	65
3.	Identificación De Factores Críticos De Éxito O Fracaso En Los Procesos De Aprendizaje Organizacional De Almaviva S.A. ....	70
	Estrategias Para La mejora Del Aprendizaje Organizacional En Almaviva S.A. ....	75
	CONCLUSIONES .....	78
	RECOMENDACIONES .....	83
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	85
	ANEXOS .....	88

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de los empleados según la dependencia a que se refiere ....	34
Tabla 2 Distribución de los empleados según tipo de cargo .....	35
Tabla 3 Distribución de los trabajadores según tipo de contrato .....	35
Tabla 4 Distribución de los trabajadores según su formación profesional.....	36
Tabla 5 Distribución de los trabajadores según el grado de educación .....	36
Tabla 6 Distribución de los trabajadores según edades y sexo.....	37
Tabla 7 Distribución de los trabajadores según el tiempo de servicio .....	38
Tabla 8 Distribución de los trabajadores según el estilo de aprendizaje .....	38
Tabla 9 Tabla de contingencia Formación profesional * Tipo de aprendizaje .....	41
Tabla 10 Tabla de contingencia Género * Tipo de aprendizaje.....	43
Tabla 11 Pruebas de chi-cuadrado .....	44
Tabla 12 Tabla de contingencia Grado de educación * Tipo de aprendizaje .....	45
Tabla 13 Pruebas de chi-cuadrado .....	45
Tabla 14 Tabla de contingencia Grado de educación * Cargo .....	46
Tabla 15 Pruebas de chi-cuadrado .....	46
Tabla 16 Tabla de contingencia Grado de educación * Género .....	47
Tabla 17 Pruebas de chi-cuadrado .....	48
Tabla 18 Tabla de contingencia Tipo de contrato * Género .....	49
Tabla 19 Pruebas de chi-cuadrado .....	49
Tabla 20 Resumen del procesamiento de los casos y Estadísticos de fiabilidad ..	50
Tabla 21 Cuando ingresé a ALMAVIVA S.A., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento.....	51
Tabla 22 ALMAVIVA S.A., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa.....	51
Tabla 23 La formación recibida en ALMAVIVA S.A. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y como vincularme al sistema de gestión del conocimiento.....	52



Tabla 24 Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que ALMAVIVA S.A. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos. ....	52
Tabla 25 He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en ALMAVIVA S.A. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional. ....	52
Tabla 26 Los procedimientos en ALMAVIVA S.A. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí. ....	53
Tabla 27 Tengo una comprensión clara de mi rol en ALMAVIVA S.A. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional. ....	53
Tabla 28 Las políticas de ALMAVIVA S.A. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito. ....	54
Tabla 29 Los objetivos de ALMAVIVA S.A. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes. ....	54
Tabla 30 Los objetivos de ALMAVIVA S.A. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes.....	55
Tabla 31 Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y como desde éste puedo compartir conocimiento .....	55
Tabla 32 En ALMAVIVA S.A., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros.....	56
Tabla 33 En ALMAVIVA S.A., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento .....	56
Tabla 34 Recién ingrese a ALMAVIVA S.A., mis compañeros hicieron un gran esfuerzo para ayudarme a adaptarme a la empresa y en especial para adquirir una conducta adecuada y orientada al trabajo en equipo y a compartir conocimiento.	57

Tabla 35 El desarrollo de las relaciones personales en ALMAVIVA S.A. permiten un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes. ....	57
Tabla 36 Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en ALMAVIVA S.A. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros. ....	58
Tabla 37 Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en ALMAVIVA S.A. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo. ....	58
Tabla 38 Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en ALMAVIVA S.A. ....	59
Tabla 39 Me gustaría seguir trabajando para ALMAVIVA S.A. por muchos años. ....	59
Tabla 40 Normalmente en ALMAVIVA S.A., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades. ....	59
Tabla 41 En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres. ....	60
Tabla 42 En ALMAVIVA S.A., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas. ....	60
Tabla 43 En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres. ....	61
Tabla 44 En ALMAVIVA S.A., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización. ....	61
Tabla 45 Cuando ALMAVIVA S.A. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos. ....	62
Tabla 46 Los espacios físicos para desarrollo de socialización en ALMAVIVA S.A. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal. ....	62

Tabla 47 En ALMAVIVA S.A., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos. ....	63
Tabla 48 ALMAVIVA S.A. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos. ....	63
Tabla 49 En ALMAVIVA S.A. Puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten .....	64
Tabla 50 En ALMAVIVA S.A., mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo.....	64
Tabla 51 Matriz de correlaciones .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 52 Prueba KMO – Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett.	66
Tabla 54 Varianza total explicada de los Componentes extraídos	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Tabla 55 Matriz de componentes principales. ....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

# CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## 1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El aprendizaje organizacional es uno de los tópicos de mayor interés y relevancia dentro del ambiente empresarial contemporáneo. Ello radica principalmente en la importancia que tiene para el desarrollo de la organización, ya que propicia la creación de condiciones influyentes en el diseño de soluciones y acciones que optimizan los procesos productivos, logrando con ello aumentos de la productividad, la eficiencia, los beneficios y el posicionamiento en el mercado (Popper & Raanan, 2000). En Colombia son muchas las corporaciones, sectores industriales, gremios y demás instituciones que enfocan sus actividades al estudio y análisis de los procesos de aprendizaje organizacional, con la intención de cambiar los esquemas mentales y las formas de actuar de los miembros de una organización en cualquiera de sus escalas jerárquicas, a través de la aplicación de métodos y estrategias que propendan al desarrollo del conocimiento útil y viable para la sostenibilidad (Mendoza, 1996).

Manteniendo presente esta perspectiva, considérese el caso del integrador logístico ALMAVIVA S.A, que cuenta a su vez con más de 74 años de experiencia en el mercado, ofreciendo servicios que cubren a 26 ciudades del país con una amplia infraestructura que le permite tales operaciones e incluso tener presencia a nivel internacional en países como Chile y Venezuela. Nace en noviembre de 1938 y desde entonces se ha consolidado como uno de los principales agentes de la economía, haciendo parte activa con las operaciones de almacenamiento de mercancías durante los años 40 (ALMAVIVA S.A., 2014). Su estructura en términos físicos y en términos organizativos permite el desarrollo de un portafolio amplio de servicios que incluye el Transporte nacional e internacional, el Agenciamiento aduanero, Depósito aduanero, Distribución y zonas francas, Transporte andino de carga, Servicios financieros, entre otros.

Sin embargo, al interior de la compañía se piensa que en algunas áreas se están evidenciando deficiencias en los procesos que se llevan a cabo<sup>1</sup> que pueden ser optimizados y mejorados si se tienen en cuenta aspectos relacionados con la gestión del aprendizaje organizacional, lo cual permite retomar la idea expresada en el primer párrafo. Por ejemplo, en la prestación de los servicios de Distribución y de Almacenamiento se muestran los menores valores de satisfacción según la última encuesta de satisfacción del cliente (ALMAVIVA S.A., 2012), sobre todo en oficinas como la de Cartagena y Bogotá (Puente Aranda). En cuanto a la distribución, los usuarios parecen sentirse muy insatisfechos con aspectos como el acceso a la información relacionada con el estado del envío (3,71 en una escala de 1 a 5, siendo 5 excelente y 1 pésimo), la no entrega oportuna de facturas, la falta de agilidad en los trámites requeridos y, en alguna medida, el incumplimiento en los tiempos pactados (ALMAVIVA S.A., 2012). En lo referido al almacenamiento, sobresalen importantes falencias<sup>2</sup> en los tiempos de espera para recibo y despacho (3,77 de 5), solución de requerimientos (3,87), régimen tarifario (3,92), entre otros (ALMAVIVA S.A., 2012). Cabe hacer notar, que también se evidencian algunas valoraciones bajas en otros servicios como el Agenciamiento aduanero en lo referido a facturación de servicios (3,81) y oportunidad en la atención de requerimientos (3,95).

Puntualizando en el caso específico de la oficina de Cartagena, podría decirse que la problemática ha sido extensiva, en tanto a que se evidencian casi que los mismo problemas que en otras oficinas, relacionados con la prestación de los servicios de Almacenamiento y Distribución (ALMAVIVA S.A., 2013). El último informe de auditoría para esa oficina arroja que existen importantes retos para mejorar las condiciones sobre todo en el control de inventarios y el almacenamiento de mercancías, ya que se han mostrado problemas de

---

<sup>1</sup> No con ello queriendo decir que la empresa muestra resultados deficientes. De hecho la última encuesta de satisfacción del cliente, arroja un nivel cercano al 90% de satisfacción. Ampliar referencia viendo: (ALMAVIVA S.A., 2012)

<sup>2</sup> Entiéndase por falencia en este contexto: una valoración baja en el nivel de satisfacción dado por los clientes evaluados en cuanto a la categoría con respecto a las otras. No necesariamente falencia expresa una falla estructural en los procesos llevados a cabo

mercancías sin nacionalizar, incumplimientos de procedimientos internos, validaciones de existencias, no cumplimiento de inventarios de acuerdo a cronogramas otras similares (ALMAVIVA S.A., 2013 (b)).

Como datos complementarios, cabe señalar también que se ha observado el incumplimiento en el uso y disposición final de residuos sólidos, con lo que se podrían estar generando impactos ambientales a comunidades aledañas o a sistemas ambientales de la zona (ALMAVIVA S.A., 2013 (b)). En las zonas francas se han evidenciado faltas en los reportes totales que realiza el personal de bodega, de tal forma que no son recogidos por el sistema de control de inventarios.

Todo lo anterior, ha permitido a la administración de la empresa (especialmente la oficina de Cartagena) plantearse la idea de evaluar los principales procesos llevados a cabo y encontrar factores de éxito y fracaso en la generación del aprendizaje que se genera en cada área productiva. Ello con la intención de poder generar estándares que permitan la homogenización de los procesos y la reducción significativa de las falencias anteriormente observadas. Es claro que desarrollar procesos de optimización en términos de aprendizaje organizacional permitirá a ALMAVIVA S.A. la solución de problemas a partir de la creación de una dinámica interna de toma de decisiones y el aprovechamiento de las capacidades y potencialidades de la organización para alcanzar objetivos de sostenibilidad, posicionamiento y fortalecimiento de la productividad en los procesos.

Por ello el desarrollo de la investigación aquí propuesta, servirá a la empresa para identificar los principales factores que inciden en el éxito o fracaso de los procesos de aprendizaje en las actividades que se llevan a cabo en cumplimiento de los objetivos misionales y la adecuada prestación de los servicios ofrecidos, utilizando un profundo análisis descriptivo y de caracterización argumentativa que permitirá a su vez la proposición estratégica de medidas propositivas que mejoren el entorno de la empresa y fomenten el aprovechamiento de las capacidades desarrolladas en aprendizaje de las labores que se realizan.

## **2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué elementos del orden organizativo determinan los factores de éxito o fracaso en los procesos de aprendizaje organizacional llevados a cabo por ALMAVIVA S.A en Cartagena?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. General**

Establecer los principales elementos del orden organizativo determinantes de los factores de éxito o fracaso de los procesos de aprendizaje organizacional llevados a cabo en la prestación de los servicios de la empresa ALMAVIVA S.A en Cartagena.

#### **3.2. Específicos**

Diagnosticar el aprendizaje organizacional que actualmente se presenta en la empresa ALMAVIVA S.A. con el propósito de identificar los principales estilos de aprendizaje presentes en la organización.

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

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

Proponer un modelo conceptual de estrategias de aprendizaje organizacional aplicables en el contexto de la empresa ALMAVIVA S.A



#### **4. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

En un mundo tan cambiante, sólo las organizaciones que aprenden de sí mismas, de sus virtudes, de sus errores, de sus éxitos y fracasos, son las que están preparadas para adaptarse a todos aquellos cambios que surgen en el entorno, de manera que puedan mantener un lugar en el mercado y ser cada día más eficientes y eficaces.

Pero para lograr ese aprendizaje, hay que identificar aquellas oportunidades (fortalezas) y los problemas (obstáculos) que impiden que las personas y por consiguiente las organizaciones se adapten fácilmente a los cambios del entorno. Los obstáculos, se denominan barreras del aprendizaje organizacional, como lo expone Senge (1990): “Los problemas de aprendizaje son trágicos en los niños, sobre todo cuando no se detectan. Son igualmente trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos. El primer paso para remediarlos consiste en comenzar a identificar las siete barreras para el aprendizaje”.

El Aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas opuestas. 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 Aprendizaje Organizacional (Martínez, 2006).

Estos argumentos perfilan el estudio del aprendizaje organizacional como tema de inevitable atención en la empresa moderna y lo configuran como estrategia de gestión empresarial y de ventaja competitiva en los mercados actuales.

Por tal razón, se considera el estudio de las posibilidades y las barreras del aprendizaje organizacional en una entidad en específico que aplica sus actividades a muchos sectores de la economía del país y que opera con una amplia diversidad de sus operaciones.

Considerando lo anterior, el presente estudio es pertinente puesto que su desarrollo contribuirá de manera significativa a los procesos de aplicación de estrategias tendientes al mejoramiento de las condiciones de eficiencia y productividad organizacional. De tal forma que, desde el punto de vista teórico, se resalta la importancia del desarrollo del mismo, por los aportes significativos que genera, como una aplicación a la basta referencia teórica que existente en el tema del aprendizaje organizacional y el estudio de sus posibilidades y barreras, específicamente en la entidad en mención. Así mismo, contribuye al área académica en tanto a que presenta conceptos teóricos y metodológicos que pueden servir de base empírica y analítica para la aplicación de proyectos e investigaciones posteriores, además de que puede ser utilizado para la formulación de políticas empresariales de alto impacto.

Por otra parte, se considera importante la motivación que ejerce el estudio de la problemática del aprendizaje organizacional en la investigadora, por la oportunidad que le brinda el desarrollo de dicha investigación para aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo del MBA, en una temática de interés particular y que permitirá también contribuir al desarrollo de ALMAVIVA S.A, ya que a partir de esta investigación podrán mejorar su orientación en cuanto al aprendizaje organizacional.

## CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

### 1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

El aprendizaje organizacional ha sido objeto de estudio de distintos teóricos y analistas de la administración y el estudio de los procesos organizacionales, a partir de los cuales ha sido amplio el estudio y la aplicación moderna de esta temática. A continuación se presenta una pequeña referenciación bibliográfica de un grupo de estudios desarrollados en la temática del aprendizaje organizacional, presentados a nivel internacional, nacional y local que sirven como principales antecedentes marco de la investigación.

Considerando lo anterior, Peter Senge (2004) es por hoy, uno de los autores de mayor reconocimiento dentro de la literatura analítica referente al aprendizaje organizacional, pero desde la perspectiva de las barreras de aprendizaje. Es por ello que el análisis propuesto por este autor permite la identificación de algunas otras barreras de aprendizaje que en la actualidad son consideradas imprescindibles en estudios referentes. Una de ellas, el autor la ha denominado “el enemigo externo” y básicamente se refiere a la influencia que factores externos ejercen sobre los individuos. Parte del hecho de cómo en repetidas ocasiones se culpabiliza a un factor, persona o cosa cuando el resultado de las acciones no termina siendo como inicialmente se preveía. Por tanto, ese factor externo, desestimula el aprendizaje y en algunas ocasiones quita el estímulo para seguir realizando actividades de manera consistente, ya que siempre debe haber algo o alguien a quien culpar de manera externa por las acciones que en muchos casos cometemos.

También es importante tener en cuenta lo desarrollado por Argyris (1993) a partir del análisis de las teorías de uso de las personas, las cuales son referentes a aquellas prácticas realizadas bajo la concepción previa de un método o conocimiento, a partir del cual se identifican factores que condicionan o limitan el aprendizaje organizacional, tales como:

La "Incompetencia Competente", la cual no es más que la referida a aquellas situaciones en las que la acción de los individuos produce resultados contraproducentes para sus intenciones por actuar de acuerdo con sus "teorías en uso". En efecto, con frecuencia los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello. Son fieles a sus "teorías en uso", que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada. En estos casos, los individuos son incompetentes, precisamente, por aplicar competentemente sus "teorías en uso". Este mismo autor también habla de lo que se conoce como las "Rutinas Defensivas", las cuales son acciones o prácticas que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar miedo o confusión" (Argyris, C., 1993:27). Otro de los factores identificados por Argyris tiene que ver con el "Malestar Organizativo", que se refiere a aquella situación que se deriva de la práctica extendida del autoengaño, pues cuando son muchas las personas que se niegan a aceptar sus errores, se genera un malestar organizativo.

Así mismo, es importante resaltar el trabajo de Palacio (2000). "Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias", en el que el autor fundamentado en diversos planteamientos teóricos, en este documento se analiza la creación de conocimiento organizacional a través de los modelos racionalista y empirista. Este artículo se basa en un contenido teórico que es importante seguir y referenciar a fin de orientar correctamente la aplicación y el análisis empírico que pretende la investigación que se propone, dada una clara ilustración de los principales modelos y teorías desarrolladas en esta temática.

Siguiendo con la referenciación de autores que sirven como base de antecedentes relacionados con la temática aquí expuesta, vale la pena mencionar a Mendoza (1996). Aprendizaje organizacional para una época de cambios. En este documento se considera el aprendizaje organizacional como factor importante y de permanente ventaja competitiva en una época de cambio y de información como la actual. Como principal aporte de este documento, se resalta el hecho de que permite identificar de forma general algunas de las más comunes posibilidades de

implementación de un sistema de aprendizaje organizacional, al referirse a los métodos de aprendizaje.

En este mismo sentido, Velásquez (2009) desarrolla un documento ilustrativo denominado “Componentes normativos que facilitan el desarrollo del aprendizaje organizacional en el área de automatización industrial de Ecopetrol - Refinería de Cartagena S.A”, en el que se hace alusión a un estudio de caso aplicado a una empresa en específico y precisamente de la ciudad de Cartagena, este estudio reviste de gran importancia y por tanto es de imprescindible referenciación en desarrollo de este estudio. En él se identifica una serie de debilidades para la gestión eficiente del conocimiento crítico debido a la carencia de comunicación y motivación suficiente para implementar herramientas que permitan obtener y mantener el conocimiento.

Otro trabajo que merece referencia en este estudio, es el desarrollado por Camejo, Vélez & Fang (2008), denominado “Relación entre las estrategias de aprendizaje y la empleabilidad”, en el que se realiza una revisión bibliográfica en la que se desarrollan planteamientos teóricos del aprendizaje desde la óptica de la Psicología, ofreciendo aportes valiosos en cuanto a la orientación del aprendizaje y la orientación de estrategia que permitan desarrollar el conocimiento humano, en grupos sociales y en grupos laborales. De igual forma, Pérez & Cortés (2007) en “Barreras para el Aprendizaje Organizacional”, muestran otro importante estudio de caso aplicado a entidades del sector de la salud en la que se desarrollan los aspectos teóricos básicos sobre el aprendizaje, apoyándose en los planteamientos hechos por Knowles sobre la distinción entre educación y aprendizaje.

## 2. BASES TEÓRICAS

Hablar de aprendizaje no necesariamente significa remitirse a la contemporaneidad, sino que por el contrario este concepto ha estado implícito en infinidad de documentos, análisis y contextos desde hace ya varios años. En este sentido, el aprendizaje es un proceso integral en el que intervienen muchos aspectos de diversas características y niveles jerárquicos los cuales conforman un elemento multidimensional y racional (Palacio, 2000). Es el mecanismo mediante el cual se refuerza la capacidad para llegar al fondo de las cosas desde una perspectiva analítica.

Por otro lado, el aprendizaje organizacional se sustenta básicamente en la cantidad, calidad y velocidad con que se hace presente y disponible la información en la actualidad y como ésta información puede ser tomada para transformarla posteriormente en conocimiento (Choo, 1998). Sin embargo, existen múltiples acepciones sobre el aprendizaje organizacional que permiten entender a este como un proceso que debe promover y preservar los valores de liderazgo y poder permitir la inclusión de nuevas técnicas de gestión y motivación personal, además de que se debe desarrollar una capacidad de ajuste a los cambios (FUNDIBEQ, s.f.).

Kolb (1984), por su parte, sostiene que el aprendizaje organizacional debe estar basado en la acción y que de ella se derivan todos los procesos de toma de decisiones y de adaptación fundamentado en el actuar y como ésta puede repercutir en la toma eficiente de decisiones. También hay quienes consideran que el aprendizaje organizacional se centra en la importancia que tienen los grupos de discusión dentro de la organización para la creación de nuevo conocimiento (Rincón, 2001). Este pensamiento ha sido aplicable a organizaciones con visión de integración laboral que busque la creación de conocimiento colectivo y no pretenda monopolizar las ideas a partir de lo que expone la administración central.

Además de ello, de lo anterior se desprende el concepto de “Barreras de Aprendizaje”, las cuales se refieren a todas aquellas limitantes o restricciones que posee una organización, para lograr un aprendizaje cabal o consistente que permita el logro de metas u objetivos (Pérez & Cortés, 2007). En este campo, Peter Senge (1990) es por hoy, uno de los autores de mayor reconocimiento dentro de la literatura analítica referente a las barreras de aprendizaje. Es por ello que el análisis propuesto por este autor permite la identificación de algunas otras barreras de aprendizaje que en la actualidad son consideradas imprescindibles en estudios referentes.

Las ideas de Senge, así como las anteriormente descritas constituyen la base fundamental para el análisis que se pretende alcanzar en desarrollo de la presente investigación, por tanto se consideran como básicas dentro de este marco teórico preliminar.

Peter Senge (2004) es por hoy, uno de los autores de mayor reconocimiento dentro de la literatura analítica referente a las barreras de aprendizaje. Es por ello que el análisis propuesto por este autor permite la identificación de algunas otras barreras de aprendizaje que en la actualidad son consideradas imprescindibles en estudios referentes. Una de ellas, el autor la ha denominado “el enemigo externo” y básicamente se refiere a la influencia que factores externos ejercen sobre los individuos. Parte del hecho de cómo en repetidas ocasiones se culpabiliza a un factor, persona o cosa cuando el resultado de las acciones no termina siendo como inicialmente se preveía. Por tanto, ese factor externo, desestimula el aprendizaje y en algunas ocasiones quita el estímulo para seguir realizando actividades de manera consistente, ya que siempre debe haber algo o alguien a quien culpar de manera externa por las acciones que en muchos casos se comenten. Las barreras definidas finalmente en el esquema de Senge, pueden resumirse de la siguiente manera:

- a. **Yo soy mi puesto:** El problema radica en que las personas confunden su tarea dentro de una organización con su identidad; en consecuencia, ven

sus responsabilidades como limitadas por el puesto que ocupan. Aquí el autor plantea que el individuo vive solo en función de su puesto y sus tareas, no ve la necesidad de interactuar con los demás y no interpreta la importancia del pensamiento y visión sistémica.

- b. **El enemigo externo:** El problema está en culpar a un agente externo ante los errores que cometemos. Esto tiene sus raíces en la barrera anterior, puesto que cuando solo es válida la posición personal, no se observan actos que la trascienden y como consecuencia, se tiende a pensar que los problemas tienen un origen externo. Es el típico caso en donde los demás tienen la culpa de los errores propios.
- c. **La ilusión de hacerse cargo:** En este caso el individuo prefiere adelantarse y solucionar los problemas solo sin ayuda. En la mayoría de las veces se presentan conductas agresivas en la solución de problemas. Esta reacción bloquea el aprendizaje. Se confunde a la reactividad disfrazada con pro actividad.
- d. **La fijación en los hechos:** Consiste en la imposibilidad que tienen algunos individuos para poder visionar los problemas y potencialidades que se prevén en el largo plazo y que solo se enfocan en las situaciones y circunstancias coyunturales observadas en el futuro inmediato.
- e. **La parábola de la rana hervida:** Las empresas se preparan para reaccionar o afrontar cambios repentinos en el entorno, sin embargo no son capaces de hacerlo ante cambios graduales, los cuales son a veces imperceptibles. Para mejorar esto, además de prestar atención a lo evidente, también debe hacerse lo propio ante lo sutil.
- f. **La ilusión de que “se aprende con la experiencia”:** La experiencia directa es una buena forma de aprender, porque observamos las



consecuencias que tienen nuestros actos, y de esta manera se aprende. Pero sucede que a veces estas consecuencias no se pueden observar pues se encuentran en un horizonte de tiempo alejado, haciendo imposible el aprendizaje mediante la experiencia directa. Y resulta que estos actos son por lo general las decisiones más importantes que se toman en una organización.

- g. **El mito del equipo administrativo:** Para solucionar los problemas antes mencionados, es habitual que se forme un “equipo administrativo”, constituido por expertos de la organización. Pero es común que estos equipos no sepan lidiar ante los problemas más complejos y en vez de enfrentarlos, sólo traten de quedar bien parados, cerrándose al aprendizaje.

Por otro lado, Guns (1996) considera otra. Esa barrera el autor la ha denominado “falta de reto” y hace referencia precisamente a esa falta de nuevos desafíos que puedan estimular el aprendizaje y la construcción de nuevo conocimiento. Guns sostiene que al no tener nuevos incentivos para realizar las labores con un mayor grado de exigencia, el individuo se sentirá cada vez más desestimulado a aprender nuevos métodos en procura de la optimización de sus funciones y por tanto la construcción del conocimiento desde esta perspectiva se observa considerablemente limitada.

Otra barrera de importancia, fue descrita por primera vez por Levinthal y March (1993) denominada la “miopía temporal”. Ella hace referencia a la forma en como las personas en muchas ocasiones no pueden percibir de manera correcta la realidad, lo que en últimas provoca una distorsión en el aprendizaje final. Ello suele suceder en muchas de las organizaciones que no cuentan con personal idóneo para las actividades que realizan y por tanto, las consecuencias se derivan de fenómenos contraproducentes para los fines de la organización.

También es importante resaltar la importancia que tiene la gestión del conocimiento dentro los procesos de aprendizaje organizacional al interior de las

empresas, y como ello constituye una herramienta complementaria poderosa para generar ventajas competitivas con respecto a otras empresas del mismo sector y aumentar el posicionamiento en el mercado. En este respecto se destacan los trabajos de Robledo (2008) quien desde hace ya un periodo considerable ha venido precisamente haciendo énfasis en la forma en como la gestión del conocimiento no solo complementa sino que va mucho más allá del aprendizaje organizacional, ya que a diferencia de éste último su análisis de creación de nuevo conocimiento está centrado en el ser humano como principal receptor o “depositario”.

Para Robledo el ser humano no solo es importante porque es un individuo más dentro de una compleja especie, sino por lo que puede llegar a hacer cuando se relaciona con otros y empieza a desarrollar aptitudes de trabajo en equipo, que decantan en bienestar colectivo. Por tal razón, una empresa será mucho mejor en tanto sea capaz de orientar políticas, estrategias, programas, proyectos y actividades a preservar la integridad del ser y el conocimiento que de éste y para éste puede ser generado en las actividades que realiza.

En su análisis, identifica 3 dimensiones humanas que son las que determinan la creación de nuevo conocimiento:

- Una primera dimensión que él denomina “sujeto – individuo en el entorno de la empresa”, la cual se da inicialmente a partir de los sentimientos, valores personales, expectativas y cotidianidad del trabajador pero como sujeto individual;
- Una segunda dimensión aparece ya una vez se comienza a conocer el contexto de la empresa y se caracteriza principalmente por la presencia de “capital simbólico”, el cual se refiere a los “instrumentos de integración social (...) que hacen posible el consenso sobre el mundo social” (Robledo J. C., 2008).

- Una tercera dimensión aparece cuando se da la división social del trabajo y cada trabajador es capaz de realizar tareas diferenciadoras de acuerdo a su capacidad competitiva en términos de la productividad que pueda tener para tareas determinadas.

Estas 3 dimensiones se combinan y giran en torno a toda la claridad que debe prevalecer en los procesos de conocimiento para la mejora de su desempeño. Esta postura de Robledo es incluso considerada por sí mismo como una evolución de la forma de pensar en cuanto a aprendizaje organizacional y nuevo conocimiento, al punto que en trabajos posteriores realiza una revisión exhaustiva de las teorías administrativas tradicionales (pasando principalmente por Fayol y Taylor) con la finalidad identificar los aspectos que considera carentes en cada visión, para luego introducir en la literatura contemporánea los nuevos planteamientos que parten de la visión humanista anteriormente descrita (Robledo J. C., 2010).

Estos aportes también permiten entender un mensaje a las nuevas generaciones de administradores en el sentido de que para ejercer una correcta gestión empresarial, debe destacarse su labor para crear conocimiento de una manera en que se promueva y privilegien los lazos con la sociedad y la comunidad, siempre teniendo en cuenta que la maximización de las ganancias empresariales no son suficientes sino se complementan con una escala humanista.

Las aplicaciones de campo de este autor, por tanto, estuvieron orientadas a identificar factores típicos o cotidianos del comportamiento del ser al interior de las empresas, y de esa manera reconocer patrones generadores de nuevo conocimiento, el cual a su vez se construye de manera colectiva y que por tanto necesita de agentes facilitadores en el proceso de creación de ese conocimiento. Estos estudios, aplicados principalmente al sector portuario de la ciudad de Cartagena, le permitieron identificar tipos de conocimientos presente, así como barreras y transferibilidad del conocimiento (Robledo J. C., Discusiones

conceptuales alrededor del tema de la creación de conocimiento organizacional: una aproximación empírica, 2014), con lo cual a lo largo de su trayectoria logró desarrollar mecanismos estándares para la evaluación de aprendizaje y la socialización del mismo, uno de los cuales es aplicado en la presente investigación.

### **3. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN**

El presente estudio se basó en la demostración o refutación de la siguiente hipótesis:

Para el autor, en ALMAVIVA S.A existe un desaprovechamiento del conocimiento organizacional que se genera en muchas actividades llevadas a cabo por la empresa, lo cual no permite estandarizar los procesos ni generar un relevo de cargos coherentes.

## CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 1. TIPO DE ESTUDIO

Con la finalidad de analizar la manifestación y características de una problemática de relevancia como lo son los procesos de aprendizaje organizacional, además de describir y analizar de factores de éxito o fracaso e identificar causas que permitan la comprensión cabal de fenómeno este estudio se enmarca bajo la tipología de “Estudio de caso – descriptivo-analítico” (Hurtado, 2010).

Además de ello, este estudio permitirá comprobar la prevalencia y caracterización de un fenómeno específico, además de que extraerá información relevante sobre prácticas y acciones de una empresa, con base en su naturaleza y actividad productiva (Yin, 1994).

### 2. PROCEDIMIENTO

El desarrollo de la investigación se dividió en diferentes partes que complementarias unas con otras, dan forma al procedimiento llevado a cabo. Las diferentes etapas que se relacionan a continuación, se refieren básicamente a métodos de naturaleza estadística descriptiva e inferencial, con lo cual se configura un enfoque de investigación cuantitativo.

#### **Etapa 1: Determinación de la unidad de estudio.**

En esta parte lo que se buscó fue determinar la unidad muestral o de estudio sobre la cual se aplicó un formato de captura de información necesaria para la interpretación y argumentación de los resultados que fueron inicialmente propuestos.

Ubicando en contexto lo anteriormente dicho, cabe señalar que por tratarse de un estudio de caso aplicado a la empresa ALMAVIVA S.A, el principal agente activo que podría proporcionar información confiable sobre los procesos y el conocimiento que se genera en ellos, son los trabajadores. Dado esto, la información extraída para el análisis de resultados subyace de una encuesta social aplicada al personal de la entidad, considerando la técnica de “Recuento de Elementos” para seleccionar al personal encuestado. El recuento es un “proceso por el cual se localiza, delimita y recorre las áreas seleccionadas en la muestra. A su vez se hace una identificación detallada de acuerdo con sus límites naturales y/o culturales de los segmentos determinados” (Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE), 2006). En este caso se recorrió la totalidad de las instalaciones y dependencias de ALMAVIVA S.A, con la intención de seleccionar a las unidades de estudio, las cuales corresponden a las personas dedicadas a las diferentes actividades desarrolladas en los procesos misionales de la entidad.

## **Etapas 2: Aplicación del instrumento de captura**

Una vez identificada la unidad de estudio el siguiente paso fue aplicar un instrumento de captura de información que permitió extraer todas aquellas variables y aspectos básicos que serán analizados en los apartados siguientes. Ese instrumento de captura está constituido por una encuesta social, la cual está elaborada de forma deductiva y categorizada para el análisis consistente de las variables y elementos que son de relevancia para el análisis, siguiendo dos formatos en específicos que se anexan al final de este documento: Formato de Socialización y Formato de Aprendizaje. El primero de ellos sigue una estructura en la que se cuestiona sobre afirmaciones en las cuales el encuestado deberá responder según su nivel de afinidad o acuerdo con cada una de ellas, utilizando una escala de valoración de 1 a 5 según el esquema Likert.

La escala de medición Likert, es una escala psicométrica utilizada en la mayoría de investigaciones que pretenden medir opiniones de usuarios usualmente

cerradas y que buscan la evaluación de conceptos o ítem de un tema en específico. Es un tipo de escala aditiva, que fue desarrollado por Rensis Likert a principios de los años treinta y que aún sigue vigente y es muy utilizada en una gran diversidad de estudios. Su forma de aplicación, básicamente consiste en presentar cada afirmación y pedirle al encuestado que manifieste su criterio eligiendo uno de los cinco puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. De esta manera, “el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final se obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones” (Fernández, 2008).

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

### **Etapa 3: Tabulación y procesamiento de la información**

La tabulación de la información recogida en la encuesta, fue tabulada utilizando tabulaciones simples en los software de procesamiento estadístico y bases de datos Microsoft Excel 2013 y SPSS v.16, lo cual permitirá su categorización y análisis interpretativo.

### **Etapa 4: Análisis de la información**

El análisis de la encuesta se realizó utilizando las herramientas que la estadística descriptiva como lo son las gráficas de tortas y barras, las tablas de frecuencias y porcentaje, tablas dinámicas, etc.

Este análisis descriptivo estuvo complementado de relaciones contingentes hechas en el software de procesamiento estadístico las cuales se basan en la aceptación o rechazo de pruebas de hipótesis, específicamente las basadas en la prueba de independencia de  $\chi^2$ , la cual busca que la distribución de una de las variables sea similar sea cual sea el nivel que se examine de la otra, lo cual se



traduce en una tabla de contingencia. Esta prueba contrasta la hipótesis de que las variables son independientes, frente a una hipótesis alternativa que dice las distribuciones de ambas variables son diferentes en todos los niveles. De esta forma, si el valor probabilístico del Chi cuadrado en los resultados de la prueba es inferior al 0,05 que representa el 5% del nivel de significancia esperado, se rechaza la hipótesis de independencia y por tanto las variables siguen patrones diferentes de asociación. Ello se vislumbra en la parte de resultados.

Además de ello, se valida el instrumento de socialización que utiliza escala Likert, con la finalidad de comprender su fiabilidad y validez para ser aplicado. El indicador Alpha Cronbach pretende medir la consistencia de la escala de medición usada en el instrumento para evaluar la magnitud de correlación de los ítems en él contenidos. La evaluación de la veracidad del instrumento se hizo utilizando el software SPSS, teniendo en consideración que este software otorga un ambiente propicio y agradable para el manejo de evaluaciones de escala. La literatura tradicional habla de que un coeficiente de alpha Cronbach consistente es aquel que obtiene valores mínimos de 0,7 y máximo de 0,9 (Robledo, 2004).

### **3. TIPO DE FUENTE**

Las fuentes serán de tipo primario, ya que hacen referencia absoluta a información recogida directamente por la investigadora durante el proceso de elaboración del estudio investigativo.

### **4. POBLACIÓN O MUESTRA**

Una vez implementado el procedimiento de recuento de elementos, se logró identificar una población total de 102 personas dedicadas a las actividades propias de la entidad, las cuales constituirán la unidad de estudio en la parte de desarrollo de la investigación.

## CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 1. DIAGNÓSTICO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN ALMAVIVA S.A.

Este apartado muestra los principales resultados en términos descriptivos de lo obtenido a partir de la aplicación de las encuestas sociales efectuadas en desarrollo de la presente investigación, con fines de caracterizar los aspectos básicos referidos al aprendizaje, dada las respuestas obtenidas en cada caso.

#### 1.1. Características generales

*Tabla 1 Distribución de los empleados según la dependencia a que se refiere*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativa	4	3,9	3,9	3,9
	Aduana	48	47,1	47,1	51,0
	Logística	34	33,3	33,3	84,3
	Cartera	4	3,9	3,9	88,2
	Contabilidad	4	3,9	3,9	92,2
	Archivo	2	2,0	2,0	94,1
	Transporte	6	5,9	5,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

En primera instancia analizar la distribución de las personas según dependencias, para así conocer el perfil general de la población objeto de estudio. A partir de la tabla y gráfica anterior, se puede notar que el 47,1% de los empleados de ALMAVIVA, laboran en el área de aduana, haciendo prevalecer un perfil orientados a los procesos aduaneros, en términos de la mayor cantidad de gente que ahí labora. Así mismo, en segundo lugar de mayor frecuencia aparece la dependencia de logística la cual concentra cerca de 34 personas, las cuales representan el 33.3% del total de empleados de la entidad

*Tabla 2 Distribución de los empleados según tipo de cargo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Administrativo	7	6,9	6,9	6,9
	operativo	15	14,7	14,7	21,6
	logístico	80	78,4	78,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Luego al analizar los cargos según grandes áreas de desempeño, se obtiene lo expresado en la Tabla anterior, en la cual se denota claramente el hecho de que solo el 6,9% de los empleados pertenece al área administrativa o posee un cargo de ese tipo, haciendo más consecuente lo afirmado en el párrafo anterior. Hay que tener en cuenta que la entidad cuenta también con una alta cantidad de personas que se desempeñan en cargos logísticos, dejando en cargos operativos al 14,7% tal y como se observa en dicha tabla.

*Tabla 3 Distribución de los trabajadores según tipo de contrato*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Temporal	9	8,8	8,8	8,8
	Nómina	93	91,2	91,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Según el tipo de contrato, puede observarse que la gran mayoría de personas poseen un contrato de tipo nómina, lo cual denota la fortaleza de la empresa en términos de su recurso humano, el cual data de un personal con estabilidad y compromiso, ya que se encuentran cubiertos de manera completa por la seguridad de la empresa en términos contractuales. Sin embargo, nótese que 9 de los empleados poseen un tipo de contrato que es de tipo temporal.

*Tabla 4 Distribución de los trabajadores según su formación profesional*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Area contable	6	5,9	5,9	5,9
	Areas de Administración	36	35,3	35,3	41,2
	Areas tecnologicas	42	41,2	41,2	82,4
	Areas en formación	15	14,7	14,7	97,1
	Areas en sistemas	3	2,9	2,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

En lo referente a la formación profesional, el análisis descriptivo permite observar que la empresa posee un perfil altamente profesionalizado, ya que se puede denotar en la tabla anterior que la gran mayoría de las personas posee formación en las áreas administrativas y en las áreas tecnológicas, agrupando entre las 2 el 76,5% del total. También nótese que una cantidad de personas posee formación en áreas contables y el resto en formación y sistemas, según se puede observar. Aún así, estos resultados no resultan coherentes con respecto al área de desempeño, ya que como se observó, la gran mayoría se dedica a labores logísticas y aduaneras, lo cual es un poco diferente a su área de formación.

*Tabla 5 Distribución de los trabajadores según el grado de educación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Técnica y Tecnológica	67	65,7	65,7	65,7
	Pregrado/Universitario	21	20,6	20,6	86,3
	Especialización	3	2,9	2,9	89,2
	Otros	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

En cuanto al nivel o grado de escolaridad, se observa en la gráfica y tabla anterior que la gran mayoría poseen estudios de técnico o tecnólogo, concentrando entre ellos el 65% del total de empleados. Así mismo, en segundo aparecen los que tienen formación universitaria a nivel de pregrado, lo cual también corrobora o anteriormente dicho en cuanto a la profesionalización de los empleados de la

empresa. Por último, aparece una cuantía de personas un poco menor con educación post-gradual, aunque solo representan cerca del 3% del total.

*Tabla 6 Distribución de los trabajadores según edades y sexo*

<b>Rango Edad</b>	<b>Masculino</b>	<b>Femenino</b>
Entre 18 y 25 Años	11	14
Entre 26 y 35 Años	20	28
Entre 36 y 45 Años	8	11
46 o Más	6	4
<b>Total general</b>	<b>45</b>	<b>57</b>

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

También se pudieron conocer aspectos sociodemográficos de los empleados, dando como resultado lo que se muestra en la tabla anterior. En ella se observa la frecuencia de empleados según rangos de edades y sexo, sobre lo cual se puede concluir con exactitud diciendo que la gran mayoría de estos son personas de sexo femenino, de las cuales la gran mayoría tienen edades de entre 26 y 35 años. Cabe señalar que dentro de este mismo grupo poblacional aparece una representatividad un poco menor de personas con edades de entre 14 y 28 (14 en total), lo que a su vez permite conocer que las de menor participación dentro del total fueron las mujeres con edades de 46 años o más

Por su parte, en lo que respecta a la población masculina se puede observar que 20 de ellas también se ubican en el rango etario de entre 26 y 35 años, seguidas por las que tienen edades de entre 18 y 25. Con representatividad menor aparecen los varones con edades de entre 36 años o más, tal y como se muestra en la gráfica.

Lo que puede inferirse a partir de estos resultados es el hecho de que la empresa opta mayormente por contratar personas de sexo femenino, además de que la gran mayoría de empleados independientemente de su género se refieren a personas jóvenes.

Tabla 7 Distribución de los trabajadores según el tiempo de servicio

Tiempo de servicio	Frecuencia
De 13 a 24 meses	26%
De 25 a 36 meses	23%
De 3 a 12 meses	13%
De 37 a 48	12%
De 49 a 60 meses	7%
Más de 60 meses	20%
<b>Total general</b>	<b>100%</b>

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

En cuanto al tiempo de servicio también se obtuvieron resultados significativos que se resumen en la tabla anterior, en la que se observa que la mayor cantidad de empleados tienen más de 1 año de estar laborando en la entidad, aunque tienen menos de 3, es decir, de 13 a 24 meses según se observa en la tabla. También cabe observar que 20 personas dicen tener más de 60 meses laborando en la entidad, lo que deja a los empleados más recientes con menor participación dentro del total. Ello denota lo comentado anteriormente con respecto a la estabilidad que le brinda el tipo de contratación que prevalece en la empresa.

## 1.2. Identificación Estilo de Aprendizaje

Tabla 8 Distribución de los trabajadores según el estilo de aprendizaje

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Válidos 1	15	14,7	14,7	14,7
2	11	10,8	10,8	25,5
3	53	52,0	52,0	77,5
4	23	22,5	22,5	100,0
Total	102	100,0	100,0	

1 = Aprendizaje Divergente; 2 = Aprendizaje Adaptador; 3 = Aprendizaje Convergente; 4 = Aprendizaje Asimilador

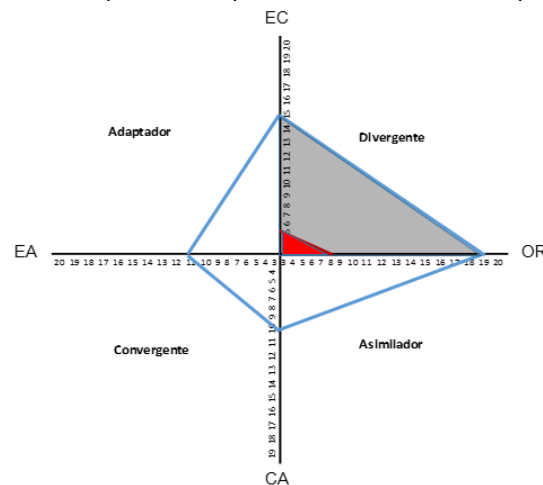
Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

En la tabla anterior se puede observar claramente la caracterización referida al estilo de aprendizaje según los resultados del instrumento empleado, el cual se establece el tipo de aprendizaje según las categorías de 1 = Aprendizaje Divergente; 2 = Aprendizaje Adaptador; 3 = Aprendizaje Convergente; 4 = Aprendizaje Asimilador. Este tipo de aprendizaje fue determinado a partir de la teoría de aprendizaje experiencial de Kolb, la cual trata básicamente de la necesidad de tener 4 tipos de capacidades para poder aprender y en tal sentido, la prevalencia de una de éstas sobre las otras determinará el tipo de aprendizaje que posee cada persona en particular (Kolb, 1984). El formato de captura de información referido al tipo de aprendizaje que fue aplicado a las 102 personas, contenía razonamientos sacados de la teoría de Kolb, los cuales al ser valorados dan una valoración final de cada una de estas capacidades, a saber:

1. EC = Experiencia concreta
2. OR = Observación Reflexiva
3. CA = Conceptualización Abstracta
4. EA = Experimentación Activa

Para saber cuál de estas capacidades prevalece sobre las otras, se utiliza el siguiente esquema:

*Ilustración 1 Esquema Kolb para determinar estilo de aprendizaje*



*Fuente: Autora con base en documentos estilos de aprendizaje*

En el que se observa un plano cartesiano que en cada eje muestra un tipo de aprendizaje determinado por las valoraciones que tienen cada capacidad. Para encontrar el área, se unen los puntos de cada capacidad para encontrar el área de aprendizaje, tal y como se muestra en la ilustración. Luego se busca el VECTOR de aprendizaje, de la siguiente manera: EC- CA = para el eje y del plano y OR-EA = para el valor del eje x en el plano.

Según los resultados, el resumen estadístico data de una mayoría correspondiente al 52% en empleados que poseen características de aprendizaje convergente, el cual a su vez posee las siguientes características según las teorías analizadas:

- Actividades manuales
- Proyectos prácticos
- Hacer gráficos y mapas
- Clasificar información
- Ejercicios de memorización
- Resolución de problemas prácticos
- Demostraciones practicas

Además de ello, las personas con este estilo se desempeñan mejor cuando se requiere una respuesta o solución concreta a una pregunta o un problema. Organiza sus conocimientos de tal manera que pueda concretar la solución de problemas por un razonamiento hipotético deductivo. Son personas más orientadas a las cosas que a las personas. Se orientan más a la especialización científica.

### **1.3. El tipo de aprendizaje y su relación con las características de la empresa**

A continuación lo que se muestra es un análisis pormenorizado de la concepción previamente estimada sobre el tipo de conocimiento que los trabajadores de la empresa han logrado desarrollar de acuerdo a sus competencias, funciones,



labores y tiempo de servicio al interior de la misma. El análisis se basa principalmente en la interpretación de tablas de contingencia, las cuales buscan identificar la relación entre el tipo de conocimiento detectado y las diferentes características de ALMAVIVA, considerando para ello el método de evaluación de independencia basado en la prueba de Chi cuadrado, la cual ya se describió en la parte metodológica. Para resumirlo, este se basa en el siguiente criterio decisión, el cual establece que:

Ho (Hipótesis nula): Las variables A y B son independientes  
 H1 (Hipótesis alternativa): Las variables A y B no son independientes,

Donde:

A y B representan cada pareja de variables a evaluar seguidamente

La regla de decisiones se completa: Si el valor del Significancia es menor del 0,05 o 5% se rechaza la hipótesis de independencia (Ho)

La primera característica a evaluar tiene que ver con el tipo de formación profesional, según áreas del conocimiento, y el tipo de aprendizaje detectado para la muestra a la que le fue aplicada la encuesta. Lo que se busca es principalmente detectar si existe dependencia entre estas dos variables, en el sentido de poder identificar si el tipo de especialidad o área de aplicación profesional, incide sobre el tipo de conocimiento que se ha desarrollado en la empresa durante los años de servicio.

*Tabla 9 Tabla de contingencia Formación profesional \* Tipo de aprendizaje*

		Tipo de aprendizaje				Total
		Divergente	Adaptador	Convergente	Asimilador	1
Formación profesional	Area contable	2	0	3	1	6
	Areas de Administración	5	3	17	11	36
	Areas tecnologicas	6	3	24	9	42
	Areas en formación	2	5	6	2	15
	Areas en sistemas	0	0	3	0	3
Total		15	11	53	23	102

Los resultados iniciales lo que arrojan es que la mayor cantidad de los empleados de la empresa tienen una formación en áreas tecnológicas, y a su vez el conocimiento desarrollado en la empresa por parte de este segmento de empleados es de tipo Convergente. Es decir, las personas que laboran en ALMAVIVA S.A. cuya formación profesional está relacionada con las áreas tecnológicas, tienden a desarrollar un conocimiento que está orientado a la clasificación de información, de creación de mapas y gráficas, actividades manuales, entre otros, a diferencia de los administrativos que, si bien muestran en su mayoría este mismo tipo de aprendizaje, muestran una importante fracción de personas que han desarrollado un tipo de aprendizaje asimilador u orientado al diseño de informes escritos, investigaciones, debates, asistencia a conferencias, entre otros.

Sin embargo, esta relación no puede aseverarse del todo correcta sino hasta verificar a través de la tabla de distribución Chi cuadrado, si la dependencia entre estas variables es de hecho veraz. Los resultados se muestran en la siguiente tabla.

Por tanto al realizar la prueba se obtienen los siguientes resultados, de acuerdo a la hipótesis:

*Pruebas de chi-cuadrado*

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	16,853(a)	16	,395
Razón de verosimilitudes	15,754	16	,470
Asociación lineal por lineal	,010	1	,921
N de casos válidos	102		

*a 18 casillas (72,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,26.*

Ho (Hipótesis nula): Las variables formación profesional y tipo de aprendizaje son independientes

H1 (Hipótesis alternativa Las variables Formación profesional y tipo de aprendizaje no son independientes

**Regla de decisión:** Sig. > 0,05 ==> Se acepta hipótesis nula

En ella se observa que bajo la hipótesis nula de que las variables son independientes entre sí y que no existe asociación causal entre ellas, la significancia bilateral arroja resultados mayores al nivel de significancia del 5%, con lo cual se acepta dicha hipótesis de que ambas variables son independientes. De hecho, los resultados también permiten saber que la frecuencia esperada ante la situación de no dependencia es inferior a 5 para el 72% de los casos, con lo cual se obtienen valores esperados que muestran una menor cantidad de personas que desarrollan su estilo de conocimiento por su formación y aplicación profesional.

En este punto es importante señalar que si bien las variables no muestran un patrón relacional entre sí que se pueda corroborar científicamente, si es válido poder identificar aspectos que sirvan para la proposición de estrategias para mejorar el nivel de aprendizaje general de la empresa.

En conclusión, muy a pesar que la tabla de contingencia arroja resultados interesantes en el sentido de identificar una característica del tipo de conocimiento con respecto al área de formación profesional de los empleados, las variables no guardan una relación estadísticamente significativa que permita afirmar que ambas son dependientes entre sí. Este mismo ejercicio se hizo repetidamente para varios conjuntos de variables o características de la empresa, encontrando los resultados que se muestran seguidamente.

*Tabla 10 Tabla de contingencia Género \* Tipo de aprendizaje*

		Tipo de aprendizaje				Total
		Divergente	Adaptador	Convergente	Asimilador	1
Género	Masculino	6	7	23	9	45
	Femenino	9	4	30	14	57
Total		15	11	53	23	102

La siguiente característica analizada fue el género de los empleados con respecto al tipo de aprendizaje, encontrando los resultados enlistados en la tabla anterior,

en la cual inicialmente se puede ver claramente que tanto las mujeres como los hombres, tienden en su gran mayoría a desarrollar un tipo de aprendizaje convergente. Sin embargo, se visualiza una importante cantidad de mujeres que han desarrollado un tipo de aprendizaje asimilador mucho mayor en relación a los hombres que se ubican en este mismo tipo de aprendizaje desarrollado. Es decir, las mujeres tienden a ser mucho más orientadas a las actividades relacionadas con la elaboración de informes, debates, asistencia a conferencias, etc.

Tabla 11 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,018(a)	4	,404
Razón de verosimilitudes	4,146	4	,387
Asociación lineal por lineal	1,112	1	,292
N de casos válidos	102		

Ho (Hipótesis nula): Las variables Género y tipo de aprendizaje son independientes

H1 (Hipótesis alternativa Las variables Género y tipo de aprendizaje no son independientes

**Regla de decisión:** Sig. > 0,05 ==> Se acepta hipótesis nula

No obstante, al revisar los resultados referidos a la prueba de hipótesis, toca nuevamente aceptar la hipótesis nula de independencia entre estas variables, ya que el nivel de significancia es muchísimo menor que la significancia de la prueba, que en este caso es de 0,404. En tal sentido, nuevamente se evidencia que el género no tiene nada que ver con la generación de conocimiento según el tipo, al interior de la empresa ALMAVIVA, S.A. La frecuencia esperada para esta distribución se ubica entre 3,97 y 5 para un 20% de las casillas.

Tabla 12 Tabla de contingencia Grado de educación \* Tipo de aprendizaje

			Tipo de aprendizaje				Total 1
			Divergente	Adaptador	Convergente	Asimilador	
Grado de educación	Técnica y Tecnológica	10	7	36	14	67	
	Pregrado/Universitario	5	0	11	5	21	
	Especialización	0	0	2	1	3	
	Otros	0	4	4	3	11	
Total		15	11	53	23	102	

La siguiente variable evaluada con respecto al tipo de aprendizaje fue el grado de educación, encontrando principalmente los resultados expresados en la tabla anterior. Se puede notar claramente que la mayor parte de las personas que han desarrollado un tipo de conocimiento convergente, pertenecen al segmento de empleados que tienen una educación de técnica y tecnológica. Los profesionales, por su parte, aunque en mayoría desarrollaron el mismo tipo de conocimiento, es importante señalar que muchos de ellos han desarrollado un tipo de aprendizaje Divergente. Es decir, una fracción importante de empleados profesionales en la entidad tienen capacidades para hacer predicciones, trabajos de inferencia y proponer nuevos enfoques, lo cual resulta ser muy importante para el desarrollo y posicionamiento de la entidad si se utilizan las medidas y estrategias correctas para explotar esta potencialidad.

Tabla 13 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	15,487(a)	12	,216
Razón de verosimilitudes	18,421	12	,103
Asociación lineal por lineal	,000	1	1,000
N de casos válidos	102		

Ho (Hipótesis nula): Las variables grado de educación y tipo de aprendizaje son independientes

H1 (Hipótesis alternativa Las variables grado de educación y tipo de aprendizaje no son independientes

**Regla de decisión:** Sig. > 0,05 ==> Se acepta hipótesis nula

Desde el punto de vista de la significancia estadística, el análisis para estas dos variables no permite aseverar o corroborar una dependencia entre estas, ya que el nivel de significancia continúa siendo inferior que la significancia de la prueba, lo cual hace que automáticamente se acepte la hipótesis de independencia entre estas variables. En tal sentido, es importante aclarar al lector que los resultados no permiten aceptar el hecho de que las variables guarden una relación de interdependencia entre ellas.

Tabla 14 Tabla de contingencia Grado de educación \* Cargo

		Cargo			Total
		Administrativo	Operativos	Logísticos	
Grado de educación	Técnica y Tecnológica	2	9	56	67
	Pregrado/Universitario	4	2	15	21
	Especialización	0	0	3	3
	Otros	3	8	0	11
Total		9	19	74	102

En cuanto a cargos y su relación con el nivel operativo, es importante destacar en una primera instancia que la gran mayoría empleados de la empresa, hacen parte de los cargos logísticos independientemente de su nivel de educación. De hecho, sobresale el observar que algunos empleados con educación de calidad técnica y tecnológica se destacan por pertenecer a la planta administrativa de la entidad, lo que no ocurre con algunos empleados que poseen educación postgraduada y que están dedicados a funciones de tipo logísticas.

Tabla 15 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	11,098(a)	9	,269
Razón de verosimilitudes	10,243	9	,331
Asociación lineal por lineal	,748	1	,387
N de casos válidos	102		

a 12 casillas (75,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

Ho (Hipótesis nula): Las variables grado de educación y cargo son independientes

H1 (Hipótesis alternativa Las variables grado de educación y cargo no son independientes  
**Regla de decisión:** Sig. > 0,05 ==> Se acepta hipótesis nula

De hecho, la tabla de probabilidad estadística de Chi cuadrado permite corroborar lo anteriormente dicho en el sentido de que efectivamente, el nivel educativo no determina el área de aplicación de los servicios en la empresa para los empleados, dado a que independientemente de cual sea su formación, la mayoría de ellos se dedican a las labores propias del área logística de la empresa. La significancia para esta prueba supera igualmente al nivel de significancia propuesto del 5%, con lo cual nuevamente se acepta la hipótesis nula de independencia de variables y por tanto se corrobora el análisis presentado.

Un dato altamente interesante subyace al analizar la relación existente entre el género y el grado de educación, encontrando lo que se muestra en la tabla siguiente.

*Tabla 16 Tabla de contingencia Grado de educación \* Género*

		Género		Total
		Masculino	Femenino	
Grado de educación	Técnica y Tecnológica	34	33	67
	Pregrado/Universitario	3	18	21
	Especialización	1	2	3
	Otros	7	4	11
Total		45	57	102

Ho (Hipótesis nula): Las variables grado de educación y género son independientes

H1 (Hipótesis alternativa Las variables grado de educación y género no son independientes

**Regla de decisión:** Sig. > 0,05 ==> Se acepta hipótesis nula

Se puede observar que las mujeres tienden a tener un perfil mucho más profesionalizado que los hombres, ya que en la mayoría de los empleados encuestados que se identificaron como profesionales, son precisamente de este género. Además de ello, para la categoría de especialización, nótese igualmente

que la mayoría de ubicados en este nivel de escolaridad, precisamente pertenecen a este mismo género. Los hombres por su parte, tienden a ser del perfil técnico y tecnológico mayormente, aunque con excepciones en el nivel de profesional y especialización, pero proporcionalmente menor con relación a las mujeres que se ubican en este rango.

Tabla 17 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10,616(a)	3	,014
Razón de verosimilitudes	11,656	3	,009
Asociación lineal por lineal	,009	1	,924
N de casos válidos	102		

a 3 casillas (37,5%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1,32

Ho (Hipótesis nula): Las variables grado de educación y género son independientes  
H1 (Hipótesis alternativa Las variables grado de educación y género no son independientes

**Regla de decisión:** Sig. < 0,05 ==> Se rechaza hipótesis nula

La prueba Chi cuadrado en este caso muestra dependencia de variables, ya que la significancia de la prueba es inferior al nivel de significancia, con lo cual se rechaza la hipótesis nula de dependencia. Con ello queda corroborado el hecho de que en la entidad, el género determina en gran parte el nivel de escolaridad de las personas que laboran en la empresa. En tal sentido, se recomienda la utilización de programas que incentiven y promuevan la educación superior en el hombre de la entidad, a través de programas de capacitación e incentivo a la investigación y desarrollo y a las nuevas prácticas y enfoques de trabajo.

El género también resulta incidir en el tipo de contrato que se tiene en la empresa, tal y como se observará a partir de lo que se expresa en la tabla siguiente.



Tabla 18 Tabla de contingencia Tipo de contrato \* Género

		Género		Total
		Masculino	Femenino	Masculino
Tipo de contrato	Temporal	6	2	8
	Nómina	39	55	94
Total		45	57	102

Aunque tanto hombre como mujeres en su gran mayoría poseen contrato de nómina con la empresa, la mayoría de los que no son de género masculino, indicando que las mujeres tienden a tener mayor estabilidad en términos contractuales con relación a los hombres que laboran ahí también. El resultado se corrobora al observar la tabla con resultados de la distribución Chi cuadrado, en la que también se observa que si bien la significancia de la prueba es mayor que el nivel de significancia del 5%, la diferencia no es tan sustancia y por tanto podría inferirse un nivel leve de relación entre estas dos variables. De manera que, se puede concluir que el ser mujer aumenta la probabilidad de tener un contrato laborar mucho más estable en ALMAVIVA que si se tratase de un hombre.

Tabla 19 Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	4,762(a)	2	,092
Razón de verosimilitudes	5,189	2	,075
Asociación lineal por lineal	1,723	1	,189
N de casos válidos	102		

a 4 casillas (66,7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,44.

*Ho (Hipótesis nula): Las variables grado de educación y género son independientes*

*H1 (Hipótesis alternativa Las variables grado de educación y género no son independientes*

**Regla de decisión:** Sig. > 0,05 ==> Se acepta hipótesis nula

## 2. CARACTERÍSTICAS DE SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS POR ALMAVIVA S.A.

En esta parte se valoran 6 diferentes categorías que tienen que ver con el proceso de socialización de la empresa, a partir del cuestionario propuesto para tal fin. Cada categoría incluye por lo menos 5 afirmaciones en las que el encuestado, utilizando una escala Likert de 1 a 5, establece su preferencia de acuerdo o desacuerdo con la afirmación, siendo 1 muy en desacuerdo y 5 muy de acuerdo.

Por otra parte, se evaluó la fiabilidad y validez del cuestionario de socialización a través del Índice Alpha de Cronbach, el cual permite precisamente hacer este tipo de aproximaciones, encontrando los resultados que se muestran en la tabla que sigue a continuación

*Tabla 20 Resumen del procesamiento de los casos y Estadísticos de fiabilidad*

		N	%
Casos	Válidos	101	99,0
	Excluidos(a)	1	1,0
	Total	102	100,0

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

Alfa de Cronbach	N de elementos
,881	30

Según lo descrito en la parte metodológica para aseverar sobre la fiabilidad y validez del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada, el valor del índice Alpha debe ubicarse entre 0,7 y 0,9. En tal perspectiva, los resultados permiten apreciar que con un valor de 0,881 el cuestionario se considera fiable y válido y los resultados pueden permitirse la generalización de sus aspectos conclusivos para base de investigaciones posteriores.

## 2.1. Parte 1. Entrenamiento

Lo siguiente se refiere a las preguntas relacionadas con la aplicación de la encuesta en términos de socialización organizacional.

*Tabla 21 Cuando ingresé a ALMAVIVA S.A., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	1	1,0	1,0	2,9
	3	10	9,8	9,8	12,7
	4	40	39,2	39,2	52,0
	5	49	48,0	48,0	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Sobre si se recibió o no orientación en cuanto al manejo de los sistemas de información al momento de ingresar a la empresa, cerca del 87% de los empleados dicen estar de acuerdo con ello, lo cual indica que la empresa realiza procesos inductivos que permiten al empleado conocer los sistemas sobre los cuales realizará sus actividades.

*Tabla 22 ALMAVIVA S.A., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	11	10,8	10,8	10,8
	4	44	43,1	43,1	53,9
	5	47	46,1	46,1	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

También resulta importante ver como la gran mayoría de empleados se siente de muy de acuerdo con el hecho de afirmar que la entidad siempre realiza procesos de orientación a nuevos empleados, sobre todo en la parte concerniente a la cultura del conocimiento al interior de la misma.

Tabla 23 La formación recibida en ALMAVIVA S.A. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y como vincularme al sistema de gestión del conocimiento.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	2	2,0	2,0	2,0
2	1	1,0	1,0	2,9
3	8	7,8	7,8	10,8
4	41	40,2	40,2	51,0
5	50	49,0	49,0	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Además de ello, la tabla anterior también permite ver que en lo referido al conocimiento de las habilidades para el trabajo y como la empresa promueve desde el inicio el reconocimiento de las misma, los empleados se encuentran muy de acuerdo y solo un 2% opina lo contrario o dice estar en desacuerdo con la afirmación

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

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 3	13	12,7	12,7	12,7
4	46	45,1	45,1	57,8
5	43	42,2	42,2	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Evaluando un poco el nivel de formación que ofrece la empresa para las actividades laborales de sus empleados, lo que se encuentra es un nivel de satisfacción considerable, ya que no se observa ningún empleado que opine estar en desacuerdo, además de que la gran mayoría marca con 4 lo que lleva implícita esta afirmación

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

p1.5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	3	2,9	2,9	2,9
3	19	18,6	18,6	21,6
4	50	49,0	49,0	70,6
5	30	29,4	29,4	100,0
Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

En cuanto a las pautas recibidas por parte de sus superiores, se observa una baja representatividad de personas que dicen no estar muy de acuerdo con esta afirmación, aunque por el otro lado se observa que la gran mayoría dice estar Muy de Acuerdo, con lo que se puede concluir que en cuando pautas e instrucciones, los trabajadores sienten un nivel de acuerdo con la forma en que actualmente se realiza.

## 2.2. Parte 2. Comprensión

*Tabla 26 Los procedimientos en ALMAVIVA S.A. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	10	9,8	9,8	9,8
	4	52	51,0	51,0	60,8
	5	40	39,2	39,2	100,0
Total		102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

En cuanto a la claridad de los procesos relacionados con la gestión del conocimiento, los resultados indican que para la mayoría de los empleados, la entidad si presta recursos suficientes para que los aspectos relacionados sean lo suficientemente claros para que el empleado pueda realizar sus actividades sin problemas

*Tabla 27 Tengo una comprensión clara de mi rol en ALMAVIVA S.A. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	4	3,9	3,9	3,9
	4	49	48,0	48,0	52,0
	5	49	48,0	48,0	100,0
Total		102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

También en cuanto a las potencialidades y roles de los empleados en la empresa, se pudo conocer que no había desacuerdo por parte de ninguno de ellos, además de que la mayoría estaba muy de acuerdo con el hecho de que sus funciones

dentro de la entidad son muy claras para llegar a crear conocimiento organizacional

*Tabla 28 Las políticas de ALMAVIVA S.A. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	1,0	1,0
	2	1	1,0	1,0	2,0
	3	7	6,9	6,9	8,8
	4	52	51,0	51,0	59,8
	5	41	40,2	40,2	100,0
Total		102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Solo el 1% de los empleados de ALMAVIVA dicen estar en muy desacuerdo con el hecho de que las políticas de la empresa en términos de gestión del conocimiento no han sido claras, aunque por el otro lado aparece la gran mayoría con un nivel de conformidad alto, ya que dicen estar completamente de acuerdo con este tipo de políticas utilizadas por la empresa hasta el momento.

*Tabla 29 Los objetivos de ALMAVIVA S.A. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	2	2,0	2,0	2,0
	3	18	17,6	17,6	19,6
	4	51	50,0	50,0	69,6
	5	31	30,4	30,4	100,0
Total		102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

También se observa un acuerdo generalizado en cuanto al conocimiento que tienen los empleados en cuanto a la gestión para generar nuevo conocimiento dentro de la empresa, ya que el 50% de los que fueron encuestados marcaron precisamente con 4 esta afirmación.

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	4,9	5,0	5,0
	3	16	15,7	15,8	20,8
	4	52	51,0	51,5	72,3
	5	28	27,5	27,7	100,0
	Total	101	99,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	1,0		
Total		102	100,0		

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Por último en esta parte, al ser consultados sobre si lo ofrecido por la empresa en términos de objetivos propuestos ayuda o no a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional, la respuesta que más concentró positivos fue la No. 4, indicando que se encuentran en acuerdo con lo afirmado, y por tanto se tiene clara coherencia entre los objetivos de la empresa y la creación de nuevo conocimiento

### 2.3. Parte 3. Apoyo a los compañeros

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	1,0	1,0
	3	7	6,9	6,9	7,8
	4	53	52,0	52,0	59,8
	5	41	40,2	40,2	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

También se observa un buen nivel de cohesión entre el trabajo de los empleados con ellos mismos, ya que el 52% de los encuestados dice estar de acuerdo con el hecho de que los compañeros le han ayudado a comprender las exigencias del trabajo y como compartir el conocimiento que se genera con sus actividades.

*Tabla 32 En ALMAVIVA S.A., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3	11	10,8	10,8	10,8
	4	55	53,9	53,9	64,7
	5	36	35,3	35,3	100,0
Total		102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Indecisión se observó en 11 de los empleados cuando se les indagó sobre si los miembros o empleados con más experiencia les han brindado o no orientación en cuanto al compartir el conocimiento generado, indicando que hay cierta proporción de personas que no se siente a gusto en este respecto. Sin embargo, la gran mayoría opina favorablemente en lo que respecta a esta afirmación.

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	2,9	2,9	2,9
	2	1	1,0	1,0	3,9
	3	17	16,7	16,7	20,6
	4	49	48,0	48,0	68,6
	5	32	31,4	31,4	100,0
Total		102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Además de lo anterior, es importante observar que los empleados de la empresa se sienten apoyados moralmente por sus compañeros al momento de enfrentarse a retos que exigen la creación de nuevo conocimiento, con lo cual se corrobora una vez más el ambiente de cohesión para el trabajo que se vive al interior de la empresa



*Tabla 34 Recién ingrese a ALMAVIVA S.A., mis compañeros hicieron un gran esfuerzo para ayudarme a adaptarme a la empresa y en especial para adquirir una conducta adecuada y orientada al trabajo en equipo y a compartir conocimiento.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	3	2,9	2,9	4,9
	3	13	12,7	12,7	17,6
	4	52	51,0	51,0	68,6
	5	32	31,4	31,4	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

De igual forma se observa un alto nivel de acuerdo al analizar los resultados que se refieren a la conducta asumida por los compañeros en términos de ayuda para la adaptación correcta de las demás, al momento de realizar labores que ameritan trabajo en equipo.

*Tabla 35 El desarrollo de las relaciones personales en ALMAVIVA S.A. permiten un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	1,0	1,0
	2	3	2,9	2,9	3,9
	3	19	18,6	18,6	22,5
	4	53	52,0	52,0	74,5
	5	26	25,5	25,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

También se observó que los empleados dicen tener un buen ambiente de trabajo a pesar de que existen estructuras jerárquicas, además de que el compartir el conocimiento en este clima de agrado les resulta favorable para la creación de nuevo conocimiento

## 2.4. Parte 4. Perspectiva de futuro

Tabla 36 Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en ALMAVIVA S.A. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	1,0	1,0
	2	2	2,0	2,0	2,9
	3	23	22,5	22,5	25,5
	4	52	51,0	51,0	76,5
	5	24	23,5	23,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Es también de suma importancia para la empresa el observar que más del 50% de los empleados que fueron consultados son capaces de predecir eventualidades futuras en su puesto de trabajo a partir del conocimiento que han generado para sí mismos en ejercicio de las actividades que realizan.

Tabla 37 Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en ALMAVIVA S.A. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	5	4,9	4,9	6,9
	3	28	27,5	27,5	34,3
	4	44	43,1	43,1	77,5
	5	23	22,5	22,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Un mayor grado de incertidumbre o indecisión se observó al ser consultados sobre la viabilidad o pasos para la promoción profesional al interior de la empresa. La tabla anterior permite precisamente observar que en 28 de los casos, el empleado opinó con indecisión, lo cual refleja claramente que no están del todo definidos los pasos o no se tiene la completa claridad al respecto.

Tabla 38 Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en ALMAVIVA S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	2,9	2,9	2,9
	2	6	5,9	5,9	8,8
	3	30	29,4	29,4	38,2
	4	38	37,3	37,3	75,5
	5	25	24,5	24,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Al igual que en el inciso anterior, también se observa un alto nivel de indecisión en cuanto a la capacidad de los empleados para anticipar o predecir sus expectativas laborales dentro de la empresa, ya que el cerca del 30% de los encuestados respondió de esta manera.

Tabla 39 Me gustaría seguir trabajando para ALMAVIVA S.A. por muchos años

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	2	2,0	2,0	3,9
	3	21	20,6	20,6	24,5
	4	41	40,2	40,2	64,7
	5	36	35,3	35,3	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Al ser cuestionados sobre su interés en seguir laborando dentro de la entidad, sorprendentemente se encuentra que un 20% de los empleados se encuentran indecisos, lo cual podría entenderse por la no claridad de los pasos para la promoción, además de que se observó un perfil especializado que también da inferir la preparación de los mismos para desempeñar cualquier cargo

Tabla 40 Normalmente en ALMAVIVA S.A., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	2,9	2,9	2,9
	2	9	8,8	8,8	11,8
	3	23	22,5	22,5	34,3
	4	51	50,0	50,0	84,3
	5	16	15,7	15,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

También se evidencian algunas falencias en la entidad al momento de anticipar al empleado sobre sus nuevas actividades a realizar, en tanto a que un 22% de los encuestados dice estar indecisión con la afirmación referida a los resultados de la tabla anterior.

## 2.5. Parte 5. Género en el proceso de socialización

Tabla 41 En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	14	13,7	13,7	13,7
	2	8	7,8	7,8	21,6
	3	43	42,2	42,2	63,7
	4	22	21,6	21,6	85,3
	5	15	14,7	14,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

En cuanto a los aspectos relacionados con el género, parecen haber bastantes opiniones en desacuerdo, ya que como se muestra en la tabla anterior, el 13% opina estar muy en desacuerdo en cuanto a la manera de fijar la promoción profesional de manera diferenciada según el género.

Tabla 42 En ALMAVIVA S.A., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	27	26,5	26,5	26,5
	2	19	18,6	18,6	45,1
	3	26	25,5	25,5	70,6
	4	23	22,5	22,5	93,1
	5	7	6,9	6,9	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Los resultados según las diferencias en las actividades laborales dentro de la empresa según el género muestran una distribución casi igualitaria, pero que concentra mayoría de empleados en desacuerdo, lo que hace pensar que la

empresa no ofrece actividades diferenciadas según si son hombre o mujeres, lo cual puede ser contraproducente para la generación de nuevo conocimiento

*Tabla 43 En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	19,6	19,6	19,6
	2	22	21,6	21,6	41,2
	3	33	32,4	32,4	73,5
	4	16	15,7	15,7	89,2
	5	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

Al medir o evaluar la promoción profesional dentro de la empresa, la mayoría de empleados no se siente de acuerdo o se encuentran indecisos al respecto, ya que esta no se realiza de manera diferenciada considerando el género al que se haga referencia

*Tabla 44 En ALMAVIVA S.A., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización.*

**p5.4**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	20	19,6	19,6	19,6
	2	19	18,6	18,6	38,2
	3	25	24,5	24,5	62,7
	4	27	26,5	26,5	89,2
	5	11	10,8	10,8	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

De igual manera, la mayoría de empleados se encuentran entre indecisos, en desacuerdo o muy en desacuerdo con el hecho de afirmar que la dirección ofrece trato preferencial a las mujeres que laboran en la empresa, a pesar. Sin embargo, nótese que una fracción menor de personas dice estar completamente de acuerdo, lo cual denota que no existe claridad en este respecto y que es un aspecto a revisar por parte de la dirección central de la empresa.

Tabla 45 Cuando ALMAVIVA S.A. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	2,9	2,9	2,9
	2	2	2,0	2,0	4,9
	3	15	14,7	14,7	19,6
	4	58	56,9	56,9	76,5
	5	24	23,5	23,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

En lo que sí existe consenso es en el observar que tanto mujeres como hombres tienen igual oportunidad de participación dentro de los nuevos proyectos que se encaran en la organización, ya que lo que prima en dichos casos son los conocimientos generados por parte de cada uno.

## 2.6. Parte 6. Espacios de socialización y comunicación

Tabla 46 Los espacios físicos para desarrollo de socialización en ALMAVIVA S.A. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	3,9	3,9	3,9
	2	1	1,0	1,0	4,9
	3	18	17,6	17,6	22,5
	4	61	59,8	59,8	82,4
	5	18	17,6	17,6	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

En cuanto a lo propicio o apropiados que resultan ser los espacios de comunicación para el compartir de un conocimiento integral dentro de la entidad, la mayoría de empleados opina casi unánimemente que se encuentran de acuerdo con dicha afirmación.

*Tabla 47 En ALMAVIVA S.A., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	2	2,0	2,0	3,9
	3	21	20,6	20,6	24,5
	4	54	52,9	52,9	77,5
	5	23	22,5	22,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

De igual manera se observa que los empleados se encuentran de acuerdo al analizar afirmaciones referidas a la disponibilidad de espacios para esparcimiento y conversaciones informales como cafeterías, ya que cerca del 53% del total de encuestados marcaron 4 dentro de la escala respectiva a esta pregunta.

*Tabla 48 ALMAVIVA S.A. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos.*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	2,9	2,9	2,9
	2	7	6,9	6,9	9,8
	3	29	28,4	28,4	38,2
	4	46	45,1	45,1	83,3
	5	17	16,7	16,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

*Fuente: Autora con base en Encuestas sociales*

También existe un alto grado de acuerdo en cuanto a la forma en que la transmisión de ideas a partir de la comunicación informal se promueve y estimula dentro de la empresa, ya que el 46% de los encuestados respondieron con acuerdo a esta afirmación. Sin embargo, se observa también que hay un nivel bajo de empleados que dice estar indeciso sobre si estas acciones en realidad se promueven o no.

Tabla 49 En ALMAVIVA S.A. Puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	2	2,0	2,0	2,0
	2	5	4,9	4,9	6,9
	3	24	23,5	23,5	30,4
	4	57	55,9	55,9	86,3
	5	14	13,7	13,7	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Además, lo que ayuda aún más a corroborar el grado de cohesión laboral es el observar que el 55% de los empleados se encuentran de acuerdo con la afirmación referida a la relación con sus compañeros y el tipo de conocimiento que se comparte, lo cual se denota claramente en la tabla anterior.

Tabla 50 En ALMAVIVA S.A., mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	1,0	1,0	1,0
	2	3	2,9	2,9	3,9
	3	22	21,6	21,6	25,5
	4	49	48,0	48,0	73,5
	5	27	26,5	26,5	100,0
	Total	102	100,0	100,0	

Fuente: Autora con base en Encuestas sociales

Aunque un 22% de los encuestados dice no sentirse tan de acuerdo, o más bien indecisos, en cuanto a la afirmación referida a las creencias compartidas por parte de los compañeros de trabajo, lo cierto es que la mayoría (48%) dicen si estarlo.



## **2.7. Análisis Factorial, reducción de variables y análisis de componentes principales**

Esta parte se realiza con la intención de sintetizar todos los aspectos y características relativas al análisis de socialización, considerando procesos estadísticos de análisis factorial y método de análisis de componentes principales, por medio del cual se logrará lo comentado.

Como primera aproximación al análisis de componentes principales se elabora la matriz de correlaciones usando el paquete de estadístico IBM SPSS. En ella se muestra que existe alta dependencia entre varios pares de variables. Este es un primer criterio para validar el uso del Análisis de Componentes Principales y se muestra en la parte de anexos a este documento (Ver Anexo 2).

Siguiendo el análisis, en la tabla que sigue se realiza la prueba de adecuación muestral o prueba de KMO de Kaiser, Meyer y Olkin junto con la prueba de esfericidad de Bartlett. Ambas pruebas son criterios pertinentes que sirven para validar aún más el uso del Análisis Factorial usando el método de Análisis de Componentes Principales.

Ahora bien, la prueba de adecuación muestral cuyo estadístico KMO varía entre 0 y 1 indica que cuando el valor estimado para la prueba se acerque a 0 no se recomienda usar el Análisis Factorial y cuando se acerca a 1 es recomendable usar este método con los datos muestrales que se están analizando. En este caso, el valor estimado de KMO es de 0,827 con lo cual se obtiene un valor deseable indicando que se justifica aún más el uso de Análisis de componentes principales. Esto depende en gran parte del número de variables y de componentes principales que se toma para el análisis, a mayor número de ambas mayor será el estadístico, es por tanto que la medida de KMO es fuerte en este caso particular.

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

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

Esta matriz de correlaciones se muestra en el anexo No. 2 de este documento, y dado los resultados mostrados en la tabla que sigue, donde la probabilidad de la prueba es del 0,00, a un nivel de significancia de 0,05 se rechaza la hipótesis nula lo que significa que la matriz de correlaciones no es una matriz identidad y por tanto se comprueba la existencia de correlaciones significativas entre las variables y se hace pertinente el uso del modelo factorial. Además de ello, el valor de 0,827 comprueba una vez que el uso del modelo factorial es válido en este caso.

*Tabla 51 Prueba KMO – Kaiser-Meyer-Olkin y prueba de esfericidad de Bartlett*

**KMO y prueba de Bartlett**

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.		,827
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	1668,813
	gl	435
	Sig.	,000

Habiendo realizado el Análisis Factorial empleando como método de extracción el Análisis de Componentes Principales se llega a la conclusión de que el número de componentes pertinentes son 7 ya que se elimina la información redundante y se explica el 68.1% de la variabilidad del conjunto de datos (Ver anexo 3).

El primer componente por su parte explica el 31,3% de dicha variabilidad, el segundo un 9,375% para un acumulado de 40,7% y los restantes componente componentes aportan un 7,4%, 6,1%, 5,4% y 4,4% respectivamente de la varianza para el porcentaje acumulado de 64,2%. De esta manera se asume que los 7

primeros componentes son los más adecuados siendo los componentes principales. Los componentes restantes son considerados residuales o carentes de análisis.

En este punto, habiendo utilizado diferentes reglas que permitieron validar el uso del Análisis Factorial, se presenta la matriz de componentes principales en el anexo No. 4 de este documento.

En esta matriz de componentes se puede deducir el porcentaje que cada pregunta explica dentro de ese componente, considerando siempre que ese porcentaje debe ser igual o superior al 68%, que representa el ajuste global, según se observó anteriormente. De este modo, se tiene que el primer componente se explica en la mayor parte de la varianza por las preguntas: 1.4, 2.1, 2.2, 2.2, y 3.2 con valores todos por encima de 0,68%, las cuales permitieron identificar variables para el modelo residual. De igual manera se hizo para cada componente, encontrando en resumen lo siguiente:

Componente	Pregunta	% Que explica	Variable deducida
<b>I</b> <b>Políticas y estrategias de socialización de los procesos</b>	P1.4: Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que ALMAVIVA S.A. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos.	81%	<b>satisfacción con la formación</b>
	P2.1: Los procedimientos en ALMAVIVA S.A. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí.	73,1%	<b>Claridad de procedimientos</b>
	P2.2: Tengo una comprensión clara de mi rol en ALMAVIVA S.A. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional.	68,8%	<b>Comprensión del rol</b>
	P2.3: Las políticas de ALMAVIVA S.A. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito. Variable:	68%	<b>Buenas políticas de conocimientos</b>
	P3.2: En ALMAVIVA S.A., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y	71,7%	<b>Redistribución del conocimiento</b>

	adquirir conocimiento desde mis propios compañeros. Variable:		
<b>II Equidad y género</b>	P5.2: En ALMAVIVA S.A., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas. Variable:	74,2%	<b>Género y conocimiento</b>
	P5.3: En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres. Variable:	89,6%	<b>Género y promoción</b>
	P5.4: En ALMAVIVA S.A., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización. Variable:	79,7%	<b>Género y trato preferencial</b>

Como puede notarse, para el primer componente estas variables hacen alusión básicamente a la forma en que se está generando conocimiento en la empresa y como el empleado lo percibe desde la óptica de las políticas que se generan, la forma de hacer entender el cargo respectivo y la claridad para difundirlo, así como también la forma en que éstos se sienten satisfechos con ello. De tal forma que este componente podría resumirse como una dimensión en la que la empresa aumenta su capacidad de socialización del conocimiento, en la medida que es capaz de generar políticas y estrategias que permitan dar claridad a los procesos y hacer que el empleado lo perciba más rápidamente. En tal sentido, esta dimensión podría denominarse, **Políticas y estrategias de socialización de los procesos**, sobre la cual la empresa debería mejorar las actividades que realiza, con la intención de poder seguir mejorando los procesos de socialización.

Así mismo, se hizo con el segundo componente, el cual como se tuvo preguntas que básicamente se refieren al hecho de que debe haber una diferenciación y/o discriminación de los procesos y mecanismos de creación de nuevo conocimiento en la empresa, de tal forma que se tengan en cuenta a las mujeres y hombres de manera distinta, dado a que ambos géneros desarrollan procesos de creación de nuevo conocimiento que son diferentes, tal y como se observó en las gráficas anteriores. Esta dimensión será denominada, **Equidad y género**

Por tanto, el modelo residual permite traducir el hecho de que los procesos de socialización del conocimiento en ALMAVIVA **dependen en gran medida de 8 variables básicas contenidas en 2 componentes**, dado a que dichas variables son las que en cada componente completan o alcanzan el umbral establecido de varianza explicada de 0,68, según el modelo general.

De esta forma, se puede concluir que la dinámica de socialización del conocimiento en ALMAVIVA depende de unos valores proporcionales relativos de: 1) ***Políticas y estrategias de socialización de los procesos***; 2) ***Equidad y género***.

Los valores proporcionales para cada componente dependerán del valor arrojado de varianza esperada para cada componente, de acuerdo a lo observado en la tabla anteriormente referenciada que resume las varianzas explicadas según cada componente.

#### **Modelo residual:**

Socialización = 31,3 \* ***Políticas y estrategias de socialización de los procesos*** +  
9,3% \* ***Equidad y género***.

Es decir, en la medida en que se profundicen las políticas y estrategias de socialización y procesos, la empresa optimizará su socialización del conocimiento en un 31% aproximadamente. Lo mismo ocurriría si se tuviesen en cuenta diferenciaciones para difundir el conocimiento, de tal forma que se consideraran los factores étnicos y de género.

### **3. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO O FRACASO EN LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE ALMAVIVA S.A.**

Este apartado lo que busca es identificar, con base en lo ya desarrollado anteriormente, los principales factores de éxito y/o fracaso en cuanto a aprendizaje organizacional en la empresa, con la finalidad de poder establecer estrategias que permitan el mejoramiento de este aspecto importante para la empresa.

Téngase en cuenta que este marco crítico considera el enfoque del autor y de las teorías plateadas, teniendo en cuenta que factor de éxito está referido a aquel que es fácil de percibir y que es claro para los trabajadores, de tal forma que siempre muestran acuerdo en la forma en que se realiza. Por otro lado, factor de fracaso será aquel en que la mayoría de los trabajadores no están de acuerdo con la forma en que actualmente se realiza y que por tal motivo al ser consultados al respecto, muestran un desacuerdo o se observa una porción no esperada de personas que no concuerdan con el aspecto.

El anexo No. 1 de este documento, resume el porcentaje promedio de las respuestas dadas según cada categoría de acuerdo o desacuerdo para cada una de las afirmaciones que, dentro del cuestionario de socialización del conocimiento permiten identificar factores de éxito o fracaso para el mejoramiento de los procesos de aprendizaje organizacional. De él se extraerán datos combinados que permiten la construcción de la siguiente tabla, que identifica claramente los factores de éxito y fracaso según cada dimensión o componente de socialización que ha sido analizado previamente. De esta forma, la identificación se realizará teniendo en cuenta el siguiente patrón:

<b>% de acuerdo y muy de acuerdo</b>	<b>Tipo de éxito o fracaso</b>
10% - 59,9%	<b>Fracaso</b>
60% - 79,9%	<b>Éxito Bajo</b>
80% - 84,9%	<b>Moderado</b>
85% o más	<b>Éxito alto</b>

De tal forma que se alcanza los siguientes resultados:

Dimensión	Factor	Indicador (% acuerdo y muy de acuerdo)	Resultado
Entrenamiento	Orientación	90,2%	Éxito
	Orientación con énfasis a la cultura	89,2%	Éxito
	Habilidades para el trabajo	89,2%	Éxito
	Satisfacción	87,3%	Éxito
	Pautas e instrucciones	78,4%	Bajo
Comprensión	Claridad de procedimientos	90,2%	Éxito
	Claridad del rol	96%	Éxito
	Políticas claras	91,2%	Éxito
	Objetivos de gestión	80,4%	Moderado
	Objetivos de aprendizaje	79,2%	Bajo
Apoyo a Compañeros	Ayuda en comprensión	90,2%	Éxito
	Experiencia transmitida	89,2%	Éxito
	Apoyo moral	79,4%	Bajo
	Apoyo adaptación	82,4%	Moderado
	Clima laboral	77,5%	Bajo
Perspectiva de futuro	Trayectoria profesional	74,5%	Bajo
	Promoción	65,6%	Bajo
	Perspectivas de ascenso	61,8%	Bajo
	Deseo de continuidad	75,5%	Bajo
	Notificación nuevas tareas	65,7%	Bajo
Género	Dif. Trayectoria profesional	36,3%	Fracaso
	Dif tareas asignadas	29,4%	Fracaso
	Dif. Promoción	26,5%	Fracaso
	Trato preferencial	37,3%	Fracaso
	Condiciones de igualdad	80,4%	Moderado
Espacios de socialización	Espacios físicos	77,4%	Bajo
	Conversaciones informales	75,4%	Bajo
	Estímulo a comunicación	61,8%	Bajo
	Conocimiento mutuo	69,6%	Bajo
	Respeto a creencias	74,5%	Bajo

Factores de éxito alto: 9  
Factores de éxito moderado: 3  
Factores de éxito bajo: 14  
Factores de fracaso: 4

De acuerdo a lo anterior, se puede concluir este apartado señalando desde la perspectiva del análisis crítico, los siguientes puntos con respecto a lo encontrado según cada dimensión.

#### A. En cuanto a la dimensión de Entrenamiento

Se denota claramente que es una de las dimensiones en la que la empresa tiene mejor definidos sus procesos de generación de aprendizaje organizacional y que sabe cómo hacerlos llegar a sus trabajadores ya que todos los factores resaltaron por un éxito alto, a excepción del que tiene que ver con el recibir las pautas e instrucciones más adecuadas por parte de los superiores al momento de generar conocimiento y aprendizaje organizacional. En tal sentido es importante que se promueva un mejor desarrollo de las prácticas que tienen que ver con la definición de pautas para creación de nuevo conocimiento.

#### B. Dimensión de comprensión

Esta dimensión también obtiene calificaciones muy buenas que permiten la identificación de factores de éxito, ya que al parecer los trabajadores logran identificar el hecho que ALMAVIVA posee procedimientos, estrategias y políticas claras en cuanto a la generación de nuevo conocimiento y como hacerlas comprender. Solo resta dar a conocer un poco más cuales son los alcances de estas políticas, ya que los trabajadores parecen no tener muy claro los objetivos que se persiguen con tales estrategias, ya que así lo demuestran los resultados a mejorar en esta dimensión.

#### C. Dimensión de apoyo a los compañeros

En esta dimensión aparecen dos muy importantes factores de éxito que deben ser potenciados para así poder mejorar los procesos de nuevo conocimiento y aprendizaje organizacional en la empresa. Estos son: 1) la ayuda que se prestan mutuamente para comprender las exigencias del trabajo y el conocimiento



compartido y 2) La forma como las personas más experimentadas logran transmitir el conocimiento a los nuevos de manera correcta. Sin embargo, la empresa debe desarrollar estrategias de cómo mejorar el clima laboral y de cómo dar mayor apoyo para la adaptación de los nuevos, ya que son los factores en riesgo dentro de esa dimensión tan importante para la generación de nuevo conocimiento y aprendizaje organizacional.

#### D. Dimensión de perspectiva sobre el futuro

En cuanto perspectiva de futuro, todos los aspectos tienen que mejorar, ya que los resultados de aceptación muestran todos los factores dentro de esta dimensión son de muy bajo éxito. Lo primero que debería hacer la entidad en este caso, es consolidar una política de promoción y apoyo a la profesionalización de los trabajadores, con la finalidad de que se alcance un mayor nivel de confianza interna teniendo en cuenta que lo que se observa es que la mayoría de los empleados sienten una gran incertidumbre sobre su futuro en la empresa, lo cual puede estar generado por la falta de claridad en este respecto.

#### E. Dimensión de género

Esta es la dimensión de mayor nivel de factores de fracaso en cuanto a la socialización y difusión del nuevo conocimiento y el tipo de aprendizaje, tal y como ya se pudo apreciar en apartados anteriores. Al parecer la empresa experimenta algún tipo de conflicto de género al interior, el cual al parecer está determinado por la carencia de políticas y estrategias diferenciadoras que promuevan un mejor ambiente entre los hombres y mujeres que laboran en la entidad.

#### F. Dimensión de espacios de socialización

En esta dimensión sobresale observar igualmente que los factores identificados todos hacen alusión a niveles bajos de éxito, por lo que se sugiere la implementación de campañas y dinámicas de socialización que, de manera

periódica logren la integración correcta entre todos y cada uno de los trabajadores que hacen parte de las distintas áreas de la empresa.

## ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN ALMAVIVA S.A.

Para el mejoramiento del aprendizaje organizacional en la empresa, se pudieron establecer diversas medidas estratégicas que a lo largo del desarrollo del documento se han venido comentando. Sin embargo, en el presente apartado se sugiere una estrategia unificada que busca desarrollar todas y cada una de las medidas propuestas previamente en un solo sistema o modelo conceptual que se propone a continuación.

Dicho modelo conceptual se basa en la instauración o creación de la Unidad de Gestión del Conocimiento al interior de la empresa, como mecanismo de ejecución de políticas y estrategias en este respecto. La unidad propuesta tendría más o menos la siguiente estructura

Función básica y actividades de la unidad de Gestión del Conocimiento de AIMAVIVA S.A

Función: Manejar, Administrar y Gestionar de manera eficiente los objetivos de cada uno de los procesos de aplicación y uso de la información necesaria para llevar a cabo todo lo relacionado con el aprendizaje y la difusión del conocimiento generado en cada área de la misma		
Estrategias	Recursos demandados	Apoyo y Seguimiento
Ayudar y prestar servicios a la gerencia y administración de la empresa en materia de organización de los sistemas de información	Espacio, equipos, procesos, herramientas, programas y recursos monetarios	Gerencia
Desarrollar mecanismos de comunicación efectiva que promuevan la objetividad en el desarrollo de actividades y aprendizaje de cada puesto de trabajo		Gestión Humana - Comunicaciones
Transmitir la información necesaria y pertinente de cada dependencia sobre el desempeño y desarrollo, a partir de mecanismos de		Gestión Humana - Comunicaciones

comunicación efectiva		
Reclutar al personal idóneo para cada puesto en el uso y aprovechamiento de las TIC's		Gestión Humana
Llevar el control de beneficios de los empleados en el uso de la comunicación efectiva		Subgerencia y Finanzas
Crear políticas y procedimientos de Comunicación masiva, para difundir el conocimiento cada área		Gestión Humana, Comunicaciones, Subgerencia, Gerencia
Brindar ayuda y apoyo metodológico a sus empleados en función de mantener la fluidez continua en los procesos de socialización en todos los niveles jerárquicos y dependencias		Gestión Humana
Garantizar la diversidad en los puestos de trabajo de acuerdo con la información que manejan		Gerencia, Gestión Humana

Fuente: Autora

Tal y como se puede observar en la tabla anterior, la función principal del departamento consistirá en la gestión, manejo y administración de la comunicación a través del desarrollo continuo del conocimiento que se genera en cada área de trabajo y como puede ser aprovechado en términos de aprendizaje organizacional, siguiendo las estrategias referenciadas en la tabla como eje central y básico. Dada la estructura de la empresa, el seguimiento y apoyo que recibirá el Profesional encargado de esta área estará por parte de la gerencia, la cual determina su jefatura directa y la instancia de la cual él depende. Las estrategias referenciadas, anteriormente, se caracterizan como básicas para el cumplimiento de la unidad y para ello demanda los recursos necesarios que pueda proveerle la empresa y que le permitan la gestión eficiente de cada una de las actividades.

A partir de las estrategias contempladas en la tabla anterior, subyacen unas actividades que buscan cumplir cabalmente con los objetivos del departamento instaurado y que se especificarán en cada uno de los procesos según el

profesional vaya haciendo desarrollo de las actividades contempladas en las estrategias propuestas

Como complemento lo anterior, debe tenerse en cuenta una estrategia de mejora continua para la unidad, la cual busque que el empleado se adapte e integre de manera consistente para lograr esquemas de producción necesarios y eficientes a partir de la comunicación que le es impartida desde la gerencia y que tienen que ver con el desarrollo de sus funciones de manera objetiva e imparcial, cumpliendo con lo que se especifique en cada flujo de información requerido para así generar mecanismos de conocimiento que sean aplicables a la difusión del aprendizaje organizacional.

## CONCLUSIONES

Del análisis anterior, se pudieron extraer las siguientes conclusiones, que pretenden por lo menos servir de base para la instauración de políticas de mejoramiento al interior de la empresa, además de servir para investigaciones y estudios posteriores que se realicen en esta línea:

En una primera instancia se supo que el 47,1% de los empleados de ALMAVIVA, laboran en el área de aduana, haciendo prevalecer un perfil orientados a los procesos aduaneros, así mismo, en segundo lugar de mayor frecuencia aparece la dependencia de logística la cual concentra cerca del 33.3% del total de empleados de la entidad; además de que la gran mayoría de personas poseen un contrato de tipo nómina, lo cual denota la fortaleza de la empresa en términos de su recurso humano, el cual data de un personal con estabilidad y compromiso.

También se pudo conocer que la empresa posee un perfil altamente profesionalizado, ya que la gran mayoría de las personas posee formación en las áreas administrativas y en las áreas tecnológicas, agrupando entre las dos el 76.5% del total. Además, se supo que la mayor cantidad de empleados son personas de sexo femenino, de las cuales la gran mayoría tienen edades de entre 26 y 35 años. Lo que puede inferirse de estos resultados es el hecho de que la empresa opta mayormente por contratar personas de sexo femenino, además de que la gran mayoría de empleados independientemente de su género se refieren a personas jóvenes.

Se observa que la mayor cantidad de empleados tienen más de 1 año de estar laborando en la entidad, aunque tienen menos de 3, es decir, de 13 a 24 meses; también cabe observar que 20 personas dicen tener más de 60 meses, con ello denota la estabilidad que le brinda el tipo de contratación que prevalece en la empresa.

Este análisis también permitió saber que las mujeres tienden a ser mucho más orientadas a las actividades relacionadas con la elaboración de informes, debates, asistencia a conferencias, etc y una fracción importante de empleados profesionales en la entidad tienen capacidades para hacer predicciones, trabajos de inferencia y proponer nuevos enfoques, lo cual resulta ser muy importante para el desarrollo y posicionamiento de la entidad si se utilizan las medidas y estrategias correctas para explotar esta potencialidad, además de que la gran mayoría empleados de la empresa, hacen parte de los cargos logísticos independientemente de su nivel de educación.

De acuerdo a los análisis basados en la interpretación de tablas de contingencia se puede observar bajo la hipótesis nula que las variables Formación profesional y Tipo de aprendizaje son independientes entre sí y que no existe asociación causal entre ellas; que las personas que laboran en ALMAVIVA S.A. cuya formación profesional está relacionada con las áreas tecnológicas, tienden a desarrollar un conocimiento convergente que está orientado a la clasificación de información, actividades manuales a diferencia de los administrativos que muestran una importante fracción de personas que han desarrollado un tipo de aprendizaje asimilador u orientado al diseño de informes escritos, investigaciones, debates, asistencia a conferencias, entre otros. Si bien las variables no muestran un patrón relacional si es válido poder identificar aspectos que sirvan para la proposición de estrategias para mejorar el nivel de aprendizaje de la empresa.

Respecto al a relación entre variables de género y tipo de aprendizaje, se puede ver claramente que tanto las mujeres como los hombres, tienden a desarrollar un aprendizaje convergente, sin embargo se visualiza una importante cantidad de mujeres que han desarrollado un tipo de aprendizaje asimilador; no obstante al revisar los resultados existe una independencia entre estas variables y en tal sentido se evidencia que el género no tiene nada que ver con la generación de conocimiento al interior de la empresa.

En cuanto a lo observado entre las variables grado de educación y tipo de aprendizaje, se nota claramente que muchos de los profesionales desarrollan un tipo de aprendizaje divergente, es decir tienen capacidades de hacer predicciones, trabajos de inferencia y proponer nuevos enfoques lo cual resulta muy importante para el desarrollo y posicionamiento de la entidad si se utilizan las medidas y estrategias concretas para explotar esta potencialidad, no obstante al revisar los resultados no permite aseverar una dependencia de variables.

Analizando las variables grado de educación y género, se puede observar que las mujeres tienden a tener un perfil mucho más profesionalizado que los hombres los cuales tienden a ser de un perfil técnico y tecnológico y al revisar los resultados existe una dependencia de variables con ellos queda corroborado el hecho que el género determina en gran parte el nivel de escolaridad de las personas que laboran en la empresa. En tal sentido se recomienda la utilización de programas que incentiven y promuevan la educación superior en el hombre de la entidad a través de programas de capacitación e incentivo a la investigación y desarrollo y a las nuevas prácticas y enfoques de trabajo.

Los resultados también permitieron saber que con un valor de 0,881, el cuestionario de socialización se considera fiable y válido y los resultados pueden permitirse la generalización de sus aspectos conclusivos para base de investigaciones posteriores.

En lo que respecta al análisis de la socialización organizacional, en las dimensiones de Entrenamiento y Comprensión, podemos resaltar la mayoría de resultados con factores de éxito con ellos la gran mayoría de empleados dicen estar satisfechos con la orientación recibida e identifican el hecho que ALMAVIVA posee procedimientos, estrategias y políticas claras a excepción del que tiene que ver con el recibir pautas e instrucciones más adecuadas por parte de los superiores al momento de generar conocimiento y conocer un poco más cuales son los alcances de estas políticas, ya que los trabajadores parecen no tener claro los objetivos que se persiguen con las estrategias.



Los resultados de la dimensión de Apoyo a Compañeros muestra dos importantes factores de éxito que deben ser potenciados para así poder mejorar los procesos tales como la ayuda que prestan mutuamente para comprender las exigencias del trabajo y el conocimiento compartido además de la forma como las personas más experimentadas logran transmitir el conocimiento a los nuevos sin embargo, la empresa debe desarrollar estrategias de cómo mejorar el clima laboral y como dar mayor apoyo a la adaptación de los nuevos ya que son factores en riesgos tan importantes para la generación de nuevo conocimiento.

En cuanto a la dimensión de Perspectiva de futuro todos los aspectos tienen que mejorar ya que en estas se encuentran muchos factores de muy bajo éxito, por lo cual se debe trabajar en consolidar una política de promoción y apoyo a la profesionalización de los trabajadores con la finalidad de que alcancen un mayor nivel de confianza interna teniendo en cuenta que lo que se observa es que la mayoría de los empleados sienten una gran incertidumbre sobre su futuro en la empresa lo cual puede estar generado por la falta de claridad en este respecto.

Siguiendo con el análisis, en cuanto a la dimensión de Género, es la de mayor factores de fracaso, al parecer la empresa experimenta algún tipo de conflicto de género al interior, el cual al parecer está determinado por la carencia de políticas y estrategias diferenciadoras que promuevan un mejor ambiente entre los hombres y mujeres que laboran en la entidad.

Por último en la dimensión de socialización se sugiere la implementación de campañas y dinámicas de socialización que de manera periódica logren la integración correcta entre todos y cada uno de los trabajadores.

Al sintetizar la socialización del conocimiento en la empresa, se determinó que esta depende en un 31% de las estrategias y políticas para el conocimiento y los procesos, y de un 9% de lo que se haga en materia de diferenciación de género.

Según los resultados encontrados se pudo conocer que la hipótesis asumida en cuanto al desaprovechamiento del conocimiento está aceptada en solo algunos aspectos de las actividades llevadas a cabo, sobre todo en las que tienen que ver con el clima laboral, las perspectivas de futuro y la diferenciación de género. Es decir, al no contar con un clima laboral propicio, no tener claridad en la perspectiva de futuro dentro de la empresa y de no conocer políticas diferenciadoras que promuevan un aprendizaje selectivo entre hombre y mujeres, se está desaprovechando un potencial de conocimiento que podría decantar en una mejora de las condiciones de socialización y difusión del conocimiento, además de promover un relevo más efectivo.

Este mismo argumento ayuda a responder la pregunta central de la investigación que data principalmente sobre qué aspectos son considerados como de éxito o fracaso dentro de la empresa, encontrando además de lo precitado en el párrafo anterior que como factores de éxito se destaca toda la parte de orientación previa que hace la empresa al empleado al momento de ingresar, lo cual es indicador suficiente para decir que en esta fase la empresa genera grandes volúmenes de conocimiento que se ven reflejados en la cantidad de años que labora en la empresa un individuo, la cual en promedio supera los 3 años.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda promover, un plan interno que tenga como finalidad el mejoramiento de la empresa a través de la instauración de la unidad de gestión del conocimiento, así como también deberá contener un fuerte componente gestión del conocimiento orientado hacia el trabajador, lo cual aumentaría mucho más el nivel de productividad

Se recomienda, además, instaurar una política de fortalecimiento a la educación y la promoción interna, sobre todo con enfoque diferenciador considerando el género, con el fin de lograr mejoras en los procesos orientados a cubrir la generación de nuevo conocimiento.

Otra sugerencia de importancia tiene que ver con la instauración de jornadas continuas de capacitación sobre el uso de tecnologías de comunicación e información, para que los trabajadores puedan mejorar la forma de socializar el conocimiento generado y poder desempeñarse de manera mucho más eficiente y eficaz según las funciones que le corresponden. Para lograrlo, es necesario la realización de convenios de desempeño con algunas entidades educativas, ya sea privadas u oficiales que apoyen de manera constante el proceso de capacitación.

Ahora bien, con la finalidad de poder ofrecer un poco más de estandarización de procesos y evidenciar procesos de relevos de cargo en donde el aprendizaje que se genera sea aprovechado por cada persona, se recomienda profundizar en una política que propicie el mejoramiento de los factores de fracaso, principalmente los que tienen que ver con la perspectiva de futuro y el apoyo a compañeros. En este sentido, es necesario establecer un mecanismo que defina concretamente las posibilidades de promoción según cada cargo, profesión, estudios actuales y previos, y sobre todo que considere el género. Ello debe establecerse en unas

tablas, cuadros sinópticos y mapas mentales que deben ser publicados usando diversos medios dentro de la empresa.

En este mismo sentido es necesario utilizar estrategias de integración de personal que incluyan actividades lúdicas y de entretenimiento entre los empleados, de tal forma que se genere una interacción mayor y se logre mejorar el ambiente laboral, para así propiciar un mejor apoyo de compañeros en las tareas diarias y una mejor forma de difusión del conocimiento generado. Cabe resaltar que alternativas como el deporte, las excursiones y las jornadas recreativas al interior de la empresa pueden promover este aspecto.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMAVIVA S.A. (2012). *Estudio de nivel de satisfacción clientes ALmaviva*.
- ALMAVIVA S.A. (2013 (b)). *Informe final de hallazgos. Oficina de Cartagena. Cartagena de Indias*.
- ALMAVIVA S.A. (2013). *Reporte SARO. Oficina Cartagena*.
- ALMAVIVA S.A. (27 de 05 de 2014). *Almaviva S.A. - Descripción General*.  
Obtenido de [http://www.almaviva.com.co/portal/page?\\_pageid=473,168372187&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://www.almaviva.com.co/portal/page?_pageid=473,168372187&_dad=portal&_schema=PORTAL)
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Editorial Díaz de Santos
- Choo, C. W. (1998). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Traducción: Daniel Rey.
- Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE). (2006). *Manual de recuento y segmentación de unidades y viviendas*. Gran encuesta integrada de hogares. GEIH. Dirección de metodología y producción estadística, DIMPE.
- Fernández, E. (2008). *Estadística*. Ciudad Guayana: Documento de internet.
- FUNDIBEQ. (f.s.). *Aprendizaje organizacional*. Documento de internet: Fecha de consulta, febrero 12 de 2010

GUNS, B. (1996). *The faster learning Organization; gain and sustain the competitive edge*, Pfeiffer & Company. Citado en García, Víctor. "Análisis de las barreras del aprendizaje organizacional desde la perspectiva de los centros educativos.

Hurtado, J. (2010). *Metodología de la investigación. Guía para la comprensión holística de la ciencia*. Bogotá - Caracas: Quirón Editores.

KOLB, D. (1984). *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs. NJ., Prentice-Hall.

Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). "The myopia of learning". *Strategic Management Journal*, Vol. 14.

Mendoza, J. M. (1996). *Aprendizaje organizacional para una época de cambios*. Barranquilla: Gestión. Universidad del Norte. 2: 1-24.

Palacio, M. (2000). *Aprendizaje Organizacional. Conceptos, Procesos y Estrategias*. Villahermosa Tabasco: La Gaceta de la Division de Ciencias Económico Administrativa. Organó Informativo y Cultural de la DACEA - UJAT. Mayo - Agosto. No 15.

Pérez, J., & Cortés, J. (2007). *Barreras para el Aprendizaje Organizacional. Estudio de Casos*. Medellín (Colombia): Universida Pontificia Bolivariana.

Popper, M., & Raanan, L. (2000). *Organizational Learning. Mechanisms, Culture, and Feasibility*. London, Thousand Oaks: Management Learning.

Rincón, Z., & Lleras, E. (2001). *Análisis de un modelo de aprendizaje organizacional*. Artículo científico.

Robledo, J. C. (2008). *Facilitando la creacion de conocimiento en la organizacion: una perspectiva humanista para la gestión del conocimiento*. Revista Gestión - Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Robledo, J. C. (2010). *Evolución del pensamiento administrativo: hacia un equilibrio organizacional*. Revista Gestión - Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco.

Robledo, J. C. (2014). *Discusiones conceptuales alrededor del tema de la creación de conocimiento organizacional: una aproximación empírica*. Research Gate.

Robledo, M. (2004). *Modelos de medicion de la calidad de servicio: su aplicacion a empresas de transporte aéreo*. Cuadernos de economia y dirreccion de empresas, ISSN 1138 - 5758, Nº 18.

Senge, P. (2004). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica S.A

Velásquez, M. J. (2009). *Componentes normativos que facilitan el desarrollo del aprendizaje organizacional en el área de automatización industrial de Ecopetrol - Refinería de Cartagena S.A*. Cartagena: Universidad Tecnologia de Bolivar. Trabajo de grado para optar al titulo de Admnistrador de Empresas.

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, .

## ANEXOS

*Anexo 1 Resumen General características de la socialización del aprendizaje para*

Categoría/Pregunta	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De Acuerdo	Muy de Acuerdo
	1	2	3	4	5
Cuando ingresé a ALMAVIVA S.A., recibí orientación o inducción sobre el manejo de los sistemas de información y gestión del conocimiento	2,00	1,00	9,80	39,20	48,00
ALMAVIVA S.A., proporciona orientación a todos los nuevos empleados haciendo énfasis hacia una cultura del conocimiento dentro de la empresa			10,8	43,1	46,1
La formación recibida en ALMAVIVA S.A. me ha permitido reconocer plenamente cuales son mis habilidades para el trabajo y como vincularme al sistema de gestión del conocimiento	2	1	7,8	40,2	49
Estoy satisfecho con el tipo de formación para el trabajo que ALMAVIVA S.A. me ha dado. Esta formación ha facilitado mi aprendizaje y mejora en mis conocimientos			12,7	45,1	42,2
He recibido excelentes pautas e instrucciones por parte de mis superiores en ALMAVIVA S.A. para el desarrollo del trabajo basado en una cultura del conocimiento organizacional		2,9	18,6	49	29,4
Los procedimientos en ALMAVIVA S.A. relacionados con la gestión del conocimiento siempre han sido claros para mí			9,8	51	39,2
Tengo una comprensión clara de mi rol en ALMAVIVA S.A. y mis potencialidades para crear conocimiento organizacional			3,9	48	48
Las políticas de ALMAVIVA S.A. orientadas a la gestión del conocimiento me han sido expuestas de manera clara y por escrito	1	1	6,9	51	40,2
Los objetivos de ALMAVIVA S.A. orientados a la gestión del conocimiento y la creación de conocimiento organizacional son conocidos por todos sus integrantes		2	17,6	50	30,4
Los objetivos de ALMAVIVA S.A. orientados a fortalecer las capacidades de aprendizaje organizacional para la innovación son conocidos por todos sus integrantes		5	15,8	51,5	27,7



Otros trabajadores me han ayudado a comprender las exigencias de mi trabajo y como desde éste puedo compartir conocimiento	1		6,9	52	40,2
En ALMAVIVA S.A., he recibido orientación de miembros de la empresa con experiencia, acerca de cómo compartir conocimiento y adquirir conocimiento desde mis propios compañeros			10,8	53,9	35,3
En ALMAVIVA S.A., por lo general, mis compañeros me han prestado apoyo moral o personal cuando me veo enfrentado a retos que me exigen nuevo conocimiento	2,9	1	16,7	48	31,4
Recién ingrese a ALMAVIVA S.A., mis compañeros hicieron un gran esfuerzo para ayudarme a adaptarme a la empresa y en especial para adquirir una conducta adecuada y orientada al trabajo en equipo y a compartir conocimiento	2	2,9	12,7	51	31,4
El desarrollo de las relaciones personales en ALMAVIVA S.A. permiten un clima laboral en el cuál, compartir conocimiento es muy fácil a pesar de las jerarquías existentes	1	2,9	18,6	52	25,5
Puedo predecir el futuro de mi trayectoria profesional en ALMAVIVA S.A. considerando el tipo de conocimiento que poseo y comparto con mis compañeros	1	2	22,5	51	23,5
Los pasos para promoción profesional están claramente fijados en ALMAVIVA S.A. y están altamente vinculados al desarrollo del conocimiento de cada persona en su puesto de trabajo	2	4,9	27,5	43,1	22,5
Puedo anticipar fácilmente mis perspectivas de ascenso en ALMAVIVA S.A	2,9	5,9	29,4	37,3	24,5
Me gustaría seguir trabajando para ALMAVIVA S.A. por muchos años	2	2	20,6	40,2	35,3
Normalmente en ALMAVIVA S.A., sé de manera anticipada cuándo recibiré una nueva tarea en mi trabajo, con base en mis conocimientos y habilidades	2,9	8,8	22,5	50	15,7
En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de fijar los pasos en la trayectoria profesional entre hombres y mujeres	13,7	7,8	42,2	21,6	14,7

En ALMAVIVA S.A., existen diferencias entre hombres y mujeres en el tipo de tareas que se le asignan por consideración de género y no por consideración de conocimientos que dominan las personas	26,5	18,6	25,5	22,5	6,9
En ALMAVIVA S.A., existen diferencias en la manera de medir la promoción profesional entre hombres y mujeres	19,6	21,6	32,4	15,7	10,8
En ALMAVIVA S.A., existe trato preferencial por parte de la Dirección hacia las mujeres en la organización	19,6	18,6	24,5	26,5	10,8
Cuando ALMAVIVA S.A. aborda un nuevo proyecto, las mujeres participan en condiciones de igualdad en todas las actividades considerando sus conocimientos	2,9	2	14,7	56,9	23,5
Los espacios físicos para desarrollo de socialización en ALMAVIVA S.A. son apropiados para compartir conocimiento de una manera informal	3,9	1	17,6	59,8	17,6
En ALMAVIVA S.A., con mis compañeros es común establecer conversaciones informales en espacios físicos como cafeterías, en los cuales se socializan y comunican nuevas ideas para solucionar problemas técnicos	2	2	20,6	52,9	22,5
ALMAVIVA S.A. promueve y estimula la comunicación informal para la comunicación de ideas en procura de solución de problemas técnicos	2,9	6,9	28,4	45,1	16,7
En ALMAVIVA S.A. Puedo decir que conozco a casi todos mis compañeros de trabajo y el tipo de conocimiento que poseen y comparten	2	4,9	23,5	55,9	13,7
En ALMAVIVA S.A., mis creencias son respetadas y muchas veces compartidas por una gran mayoría de mis compañeros de trabajo	1	2,9	21,6	48	26,5



Anexo 3 Varianza total explicada de los Componentes extraídos

**Varianza total explicada**

Componente	Autov alores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	9,404	31,347	31,347	9,404	31,347	31,347
2	2,813	9,375	40,722	2,813	9,375	40,722
3	2,238	7,461	48,184	2,238	7,461	48,184
4	1,834	6,114	54,298	1,834	6,114	54,298
5	1,633	5,442	59,740	1,633	5,442	59,740
6	1,340	4,465	64,205	1,340	4,465	64,205
7	1,194	3,980	68,184	1,194	3,980	68,184
8	,970	3,233	71,418			
9	,842	2,807	74,225			
10	,781	2,604	76,829			
11	,698	2,328	79,156			
12	,611	2,037	81,194			
13	,578	1,926	83,120			
14	,529	1,763	84,883			
15	,508	1,693	86,576			
16	,471	1,570	88,146			
17	,430	1,433	89,579			
18	,394	1,314	90,893			
19	,389	1,298	92,191			
20	,337	1,123	93,315			
21	,319	1,065	94,379			
22	,290	,967	95,346			
23	,249	,828	96,175			
24	,226	,753	96,928			
25	,189	,632	97,560			
26	,181	,603	98,163			
27	,174	,578	98,741			
28	,147	,490	99,231			
29	,132	,440	99,671			
30	,099	,329	100,000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Anexo 4 Matriz de componentes principales.

Matriz de componentes

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
p1.1	,482	,064	-,273	-,111	-,213	-,041	-,163
p1.2	,658	-,077	-,360	-,013	-,109	,082	-,095
p1.3	,677	,142	-,455	,061	-,009	-,233	-,072
p1.4	,810	,092	-,198	-,003	,032	-,043	-,003
p1.5	,667	-,011	,057	-,007	,008	,029	,370
p2.1	,731	,096	-,346	,030	-,159	,071	,093
p2.2	,688	,089	-,007	,026	,072	-,140	-,207
p2.3	,680	,045	-,437	,139	-,132	-,055	-,054
p2.4	,708	,034	-,255	-,053	-,278	,338	,137
p2.5	,633	,019	-,015	-,116	-,269	,474	,246
p3.1	,529	-,206	-,046	,055	,515	,248	-,109
p3.2	,717	-,019	-,279	,081	,300	-,026	-,050
p3.3	,547	-,146	,137	-,052	,615	,186	-,060
p3.4	,577	-,274	,192	-,106	,533	,042	-,176
p3.5	,668	-,165	,126	-,107	,067	,294	,198
p4.1	,683	-,093	,244	-,275	-,032	-,324	-,007
p4.2	,613	,075	,312	-,307	-,091	-,076	-,002
p4.3	,540	,070	,206	-,410	-,098	-,459	-,043
p4.4	,634	,043	,240	-,148	,018	-,363	-,009
p4.5	,539	,128	,272	-,318	-,079	,013	,137
p5.1	-,049	,648	,122	-,269	,087	,094	,241
p5.2	-,024	,742	-,041	-,118	,271	,044	,155
p5.3	-,101	,896	,037	-,060	,086	,080	-,002
p5.4	-,153	,797	-,079	,110	,220	,017	-,170
p5.5	,308	,034	,432	-,290	-,344	,250	-,405
p6.1	,544	,249	-,150	,513	-,113	-,191	-,169
p6.2	,402	,247	,515	,439	-,190	,061	-,248
p6.3	,451	,107	,455	,393	-,137	,305	-,293
p6.4	,358	-,065	,348	,397	-,037	-,136	,491
p6.5	,434	,013	,316	,576	,071	-,194	,286

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 7 componentes extraídos