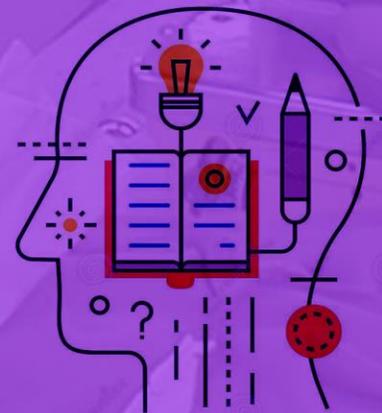




**ESTRATEGIA DE IMPULSAR
EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL COMO
FACTOR DE ÉXITO DE
EMPRESAS MANUFACTURERAS**



Camilo Enrique Barragán Morales¹
Dayana Ruth Salazar Araujo²
Esmerlis Camargo Torres³
Jesús García Guiliany⁴

Resumen

En este trabajo de investigación fueron identificadas las estrategias necesarias para impulsar el aprendizaje dentro de organizaciones del sector manufacturero, con el fin de crear ventajas competitivas que permitan alcanzar el éxito corporativo dentro del sector. La investigación fue estructurada y desarrollada bajo un enfoque cuantitativo y un método desde la perspectiva analítico-descriptiva, se llevó a cabo una encuesta de escala Likert para la recolección de datos, de 15 preguntas con una muestra de 100 individuos, dentro de los que se encontraban

directivos y empleados de cinco (5) organizaciones del sector manufacturero, escogidos a discreción del grupo investigador. Por último, se recomienda principalmente estrategias definidas para ejecutar la oportuna identificación de oportunidades en aras de crear procesos de aprendizajes dinámicos en los colaboradores.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, éxito empresarial, competitividad, desarrollo empresarial, empresas manufactureras.

STRATEGY TO PROMOTE ORGANIZATIONAL LEARNING AS A FACTOR OF SUCCESS FOR MANUFACTURING COMPANIES

¹ Candidato a Magister en Administración de Empresas e Innovación; Universidad Simón Bolívar, Colombia. Correo: cbarragan3@unisimon.edu.co cbarraganm93@gmail.com – Autor de Correspondencia.

² Profesional en Formación Programa Comercio y Negocios Internacionales; Universidad Simón Bolívar, Colombia. Correo: dayana.salazar@unisimon.edu.co dayasalar11@gmail.com

³ Doctora en Ciencias Gerenciales. Líder Sennova, Servicio Nacional de Aprendizaje – Sena. Correo: ecamargot@sena.edu.co

⁴ Doctor en Ciencias Gerenciales, Docente Investigador, Universidad Simón Bolívar. Correo: jesusgarcia99@gmail.com

Abstract

In this research work, the necessary strategies were identified to promote learning within organizations in the manufacturing sector, in order to create competitive advantages that allow achieving corporate success within the sector. The research was structured and developed under a quantitative approach and a method from the analytical-descriptive perspective. A 15-question Likert scale data collection survey was carried out with a sample of 100 individuals, including managers and employees from five (5) manufacturing organizations, chosen at the discretion of the research group. Finally, it is mainly recommended strategies defined to execute the opportune identification of opportunities in order to create dynamic learning processes in the collaborators.

Keywords: learning, competitiveness, business development, manufacturing, organizations.

Introducción

Desde una perspectiva empresarial, a la gerencia le corresponde gestionar el escenario para que al interior de sus organizaciones se generen nuevas ideas, de productos, servicios y procesos que satisfagan adecuadamente las necesidades de su mercado y mejoren la calidad de vida de las personas, dentro de una filosofía de aprendizaje continuo que permita a las empresas mantener la competitividad.

En este sentido, las empresas exitosas invierten en entrenar y formar a su personal para que sean más competentes en sus tareas. Lo cual implica, aprender profundizando en sus conocimientos, buscando saberes, experiencias y demás fundamentos en función de consolidar un basamento teórico-práctico que permita aplicarlo en su cotidianidad laboral.

Según Robbins y Judge (2009, p. 54), el aprendizaje organizacional (AO) está concebido como cambios en el comportamiento, relativamente permanentes, que suceden como resultado de la experiencia. Para ello, el aprendizaje se manifiesta en la actuación o forma en que las personas realizan sus actividades en una determinada situación. Al ocurrir el aprendizaje, acontece un cambio gradual intangible, que se va asimilando en la práctica, incorporándose como parte de la experiencia con el correr del tiempo.

Por su parte, Hellriegel, Slocum y Woodman (1999) plantean el AO como aquel cambio, más o menos permanente, en la frecuencia con la que sucede un comportamiento individual específico. Dicho aprendizaje tiene lugar en una serie de momentos aislados que los empleados experimentan a diario, como, por ejemplo; observar las actividades en silencio, interactuar con las personas dentro o fuera de la organización, participar en el trabajo de grupos pequeños, leer documentos internos, desempeñar tareas, prestar atención cómo se

hace el trabajo. Esto es, espacios de interacción con otros colaboradores en la empresa, en donde también se logran cambios, experiencia, crecimiento personal y profesional, asumiendo siempre que se aprenden comportamientos favorables.

Lo referido, parte de la idea de que cada individuo aprende por sí mismo en la práctica de un oficio o una profesión, destacando sus aptitudes, habilidades, destrezas y conocimientos, y, además, buscando profundamente mejorar cada día, aprendiendo algo nuevo para su desarrollo personal y profesional. En este sentido, el momento en el cual las personas pasan a formar parte de una organización se encuentran con una filosofía institucional que debe aprender, asumir y practicar, interactúa estos aprendizajes con sus compañeros, es decir de la organización, por lo cual resulta imperativo definir el aprendizaje organizacional.

Fundamento teórico

Aprendizaje organizacional

Castro et al (2020), plantean que, para orientarse a la búsqueda del desarrollo de una empresa, se requiere contar con estrategias que favorezcan estas tendencias, de donde surge el aprendizaje organizacional para integrar conocimientos, habilidades y actitudes que facilite el cambio o mejora de acciones individuales y grupales. Es así como el aprendizaje se traduce en una acción que toma el

conocimiento como input generando nuevo conocimiento.

Según Argyris, en Chiavenato (2012), el AO sucede en dos condiciones básicas: primero, cuando una organización alcanza lo que pretende, es decir, cuando existe una correspondencia entre su plan de acción, así como del resultado real y segundo, cuando se identifica y corrige un desfase entre el objetivo pretendido y el resultado alcanzado, es decir, el desfase se transforma en correspondencia. El aprendizaje ocurre al crear las correspondencias o cuando los desfases se corrigen, primero por medio del análisis del cambio de las variables, enseguida, por intermedio de las acciones en donde la tecnología de la información es crucial para que el aprendizaje ocurra.

La tarea de la gerencia, por lo tanto, consiste en el desarrollo, mantenimiento y cambio de conducta trabajo en los empleados para lograr las metas de la compañía, así mismo, Guns (1996, p. 16) manifiesta que el aprendizaje organizacional consiste en “averiguar qué da buenos resultados o qué da mejores resultados”. De hecho, el aprendizaje radica en buscar las formas de averiguar cómo puede llegarse a resultados óptimos “adquiriendo y aplicando los conocimientos, las técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización” hacia mejores proyecciones y posicionamientos de la empresa en la

comunidad y en el mercado, tal como lo plantea el mismo autor (ibídem).

Por su parte, Francés (2006a,b, 2008) señala que el aprendizaje organizacional: se sustenta en el establecimiento de rutinas y esquemas mentales compartidos entre los colaboradores en la organización, lo que implica que el potencial individual se comunica entre los miembros, se comparte y examinan nuevas formas de llevar a cabo las tareas o funciones cotidianas en la empresa y se ponen en práctica luego de pasar por un proceso compartido, de corresponsabilidad mutua a fin de lograr las metas con eficiencia y eficacia (García et. Al, 2019).

Comprendiendo que el aprendizaje implica un continuo cambio producto de la experiencia, conocimiento y habilidades de los trabajadores, apoyados por la gerencia, se concibe un proceso recíproco en donde todos los integrantes intervienen con el aporte de ideas que fomentan el compromiso con el trabajo generador de beneficios mancomunados (Caridad, García y Leal; 2009).

De acuerdo a Tromp y Orcasitas (2014) Se puede evidenciar como cada año se duplica la cantidad de conocimiento que existe en el mundo y se ha comenzado a destacar en las organizaciones y en las personas el conocimiento como el principal activo que genera competitividad individual y co-lectiva. La gerencia integral moderna, permite entonces que sus colaboradores se sientan motivados

hacia el aprendizaje buscando con ello un fortalecimiento intelectual y su sostenibilidad. En tal sentido, las organizaciones como sistemas diseñados a la consecución de metas a través de la gestión de su talento humano, cumplen funciones específicas a través de las cuales alcanza sus propósitos. (p.13)

Igualmente, Tromp y Orcasitas (2016) señalan que el aprendizaje destaca a la persona en la que ocurre el proceso de cambio, o de quien se espera que ocurra; es el acto por el cual se adquiere una transformación de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes que conllevan a la construcción de una persona formada integralmente, teniendo que necesariamente todo proceso de enseñanza, debe ser modelado hacia la transfiguración del hombre con aplicabilidad en sus diferentes ámbitos sociales (p.16)

En este orden de ideas, el AO implica la capacidad de los empleados para actuar frente a los cambios de su entorno, de tal forma que a partir de la identificación de los errores puedan corregirlos, empleando para ello nuevas estrategias, con el propósito de contribuir a la innovación y desarrollo organizacional (Beazley, Boenisch, & Harden, 2003).

Asimismo, para Castañeda & Pérez (2005), el AO corresponde al proceso que permite a las organizaciones adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno, mediante la creación y uso del

conocimiento que realizan los trabajadores de acuerdo a su nivel de desarrollo. De acuerdo a Angulo (2016), la aplicación de este nuevo paradigma, crea un espacio donde las personas tienen la posibilidad de ampliar su capacidad de lograr lo que realmente desean, promoviendo su cualificación, mediante el aprendizaje individual y organizativo; de tal manera que la capacidad de aprendizaje no se ubica en un componente particular de la empresa, sino que se haya distribuida por toda la organización y entre sus integrantes

Para Duran, Parra y García (2018), los componentes que facilitan el desarrollo de las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos, además de que las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Métodos

La investigación utilizó un enfoque cuantitativo, Cazallo et. Al (2019) y García et al. (2019), Barragán et, al (2019) destacan los estudios metodológicos planteados desde una perspectiva descriptiva, por cuanto permiten tener un conocimiento profundo de una situación, lo anterior acompañado de un diseño no experimental con tipología de campo. Para esto, la investigación tomó en

cuenta la realización de una encuesta como instrumento de medición, el cual constó de 15 preguntas medidas con base en la escala Likert, siendo 1 en total desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo, dicho instrumento fue aplicado a una muestra de 100 miembros de las cinco (5) organizaciones, entre directivos y colaboradores elegidos a conveniencia del grupo investigador, previa aprobación por el método de juicio de expertos, que para el caso de la investigación, estuvo conformado por un grupo multidisciplinar.

Resultados y discusión

A continuación, se presentan en la tabla 1, los principales hallazgos de la investigación, dirigidos a identificar, mediante el análisis por parte de los encuestados, la o las estrategias requeridas por las organizaciones objeto de estudio para desarrollar el aprendizaje como estrategia organizacional para destacar dentro del sector manufacturero.

En la tabla 1, se encuentran los resultados en lo relacionado con impulsar el aprendizaje, donde se midió los indicadores identificar oportunidades, seleccionar oportunidades, elaborar el plan y vigilar el progreso. En los mismos se puede apreciar la valoración que dieron los entrevistados a cada uno de ellos y su contribución con el posicionamiento de la variable (Ver Gráfico 1).

Tabla 1. Estrategia impulsar el aprendizaje

Ítem	X Ítem	Indicador	X Indicador	X Sub dimensión	S	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre	Total
1	3,25	Identificación de oportunidades	3,02	3,09	0,04						100
2	2,79										
3	3,46	Selección de oportunidades	3,31								
4	3,17										
5	3,00	Elaborar plan	2,97								
6	2,94										
7	3,29	Progreso	3,06								
8	2,83										
3		X Dimensión	3,27		Frecuencia	8	16	19	16	14	72
Valoración cualitativa		Regular estrategia del aprendizaje impulsar			%	8,56	22,45	26,39	22,69	19,91	100

Fuente: Cálculos basados en las respuestas del cuestionario Innovación organizacional (2020).

En primer lugar, se recolecta la información referida al indicador identificación de oportunidades, cuyo valor se ubicó en media $\bar{X} = 3,02$, lo cual quiere decir que algunas veces se ejecuta la acción de identificar oportunidades de recursos que no tiene la competencia, concentrando su interés en una línea de productos que sus competidores no han inventado.

Con este orden de ideas, los datos reportan que un 37,50% se identifica con la alternativa algunas veces impulsar la identificación de oportunidades, seguido de casi nunca con el 17,36%, casi siempre y siempre con el 15,97% y en último lugar nunca con el 13,89%. Observando que la $M_o = 3$ indica que la mayoría de las respuestas decidieron por dicha opción.

Puede verse que las empresas inmersas en el estudio deben identificar necesidades en el entorno interno y externo a fin de aprovechar potencialidades que pueden usarse

para materializar procesos o productos que permitan mejorar la competencia de la empresa en el mercado. Apoya esto, lo referido por Bracho y García (2011), cuando señalan que los líderes deben diagnosticar su entorno empresarial en pro de adecuarse a las transformaciones requeridas para afrontar exitosamente la ruta a seguir.

Muy de la mano, resultó el indicador selección de oportunidades, con un valor ligeramente por encima del aspecto anterior con $\bar{X} = 3,31$ en posición regular y muy poca varianza.

Al detallar las proporciones, se determina que la alternativa casi siempre logró el 30,56% del total, 27,08% algunas veces, 18,75% casi nunca, 16,67% siempre y el 6,94% nunca. Esto se corresponde con una regular gestión de la organización de trabajo del personal con la imagen de un futuro deseado, anticipando estándares futuros para comparar con los de la competencia.

Otro de los indicadores consultados con los ítems 5 y 6 fue elaboración del plan, considerados con las puntuaciones medias más bajas, el indicador se posicionó con media $\bar{X} = 2,97$, muy por debajo del valor logrado en la variable también en posición regular. Encontrándose que la mayor parte de las respuestas se ubicaron en posición negativa. En este sentido, se describe con el 27,08% en la posición casi siempre, 24,31% casi nunca, 22,22% algunas veces, 14,58% nunca y 11, 81% siempre.

Estos resultados describen una situación empresarial donde el aprendizaje organizacional no se está gestionando de forma eficiente, pues falta impulsar estrategias estructuradas en un plan de trabajo concertado partiendo de la identificación y selección de oportunidades del mercado circundante para mantener actualizado el personal en las tareas o funciones que corresponden. Además, bajo la reflexión de una visión inspiradora a la consecución de nuevas metas enriquecedoras del crecimiento, desarrollo y conquista de nuevos mercados que posicionan la empresa en mejores puestos en la competencia (Durán et al, 2018; Castro et al, 2020).

Por último, el indicador progreso según se mantiene en la tabla y gráfico 8, también alcanzó un valor medio similar con $\bar{X} = 3,06$, describiendo el criterio algunas veces la gerencia establece conversaciones

con el personal para incorporarlos al aprendizaje en equipo, con ello elaborar nuevos productos innovadores para adelantarse a la competencia. La mayor concentración de respuesta estuvo en la alternativa algunas veces ($M_o = 3$) con el 34,72%, 21,53% casi siempre, 19,44% casi nunca, 13,19% siempre y 11,11% nunca. En efecto, la comunicación en las organizaciones representa una expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar las ideas actuando desde un estado interior de autoconfianza en lo que se hace (Guns, 1996).

Conclusiones

Los hallazgos de la investigación indican que en estas empresas no se está apoyando con regularidad el aprendizaje continuo de nuevas formas de trabajo. Tampoco se refleja en niveles óptimos la institución de un perfil prescrito en una visión futura que se comparta mediante el compromiso del personal con el trabajo.

Ante la información anterior, se concluye que las estrategias para impulsar el aprendizaje no se están gestionando adecuadamente dentro de estas organizaciones, por lo que la gerencia amerita direccionar el aprendizaje concertando un perfil que fomente las acciones hacia el logro de la visión, instituyendo en la filosofía institucional conductas, mediante la capacitación continua del personal, asumiendo a su vez

comportamientos que impulsen el aprendizaje hacia mejores indicadores. Para futuros estudios, se recomienda la consideración de dimensiones dentro del aprendizaje organizacional que permitan nutrir el desarrollo de la temática y el aporte a las organizaciones, no solo del sector manufacturero, sino en general.

Referencias Bibliográficas

- Angulo, R. (2017). Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional: una visión integral. *Informes Psicológicos*, 17(1), pp. 53-70
<http://dx.doi.org/10.18566/infpsic.v17n1a03>
- Barragán, C., García Guiliany, J. E., Meza Rodríguez, V. A., Mercado Zapata, M., & Olarte, L. (2019). Responsabilidad social empresarial en medios impresos en los Departamentos del Atlántico y Magdalena (Colombia).
- Beazley, H., Boenisch, J., & Harden, D. (2003). Knowledge continuity: the new management function. *Journal of Organizational Excellence*, 22(3), 65-81.
- Bracho, O. & García, J. (2011). Características personales del líder transformacional en las contralorías municipales del Estado Zulia. *Clío América*, 5 (10), 182-203
- Caridad, M., García, J. y Leal, M. (2009). Responsabilidad como factor de ventaja competitiva en las universidades privadas. Centro de Investigación en Ciencias Administrativas y Gerenciales (CICAG). Universidad Rafael Beloso Chacín. Maracaibo.
- Castañeda, D., & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 24, 1-15.
- Castro, B. et al (2020). El aprendizaje como eje estratégico del desarrollo organizacional en PyMEs de Barranquilla (Colombia). *Revista Espacios*, Vol. 41 (41), 194-205
- Cazallo, A.; Barragán, C.; Meñaca, I.; Lechuga, J.; Uribe, C. y Martínez, H. (2019), Mercosur y la Alianza del Pacífico. Dos modelos de competitividad – país. *Revista Espacios*, 40 (18), 26-37.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.
- Chiavenato, I. (2010). *Gestión del talento humano*. 4º Ed. McGraw – Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México.
- Durán, S.; Parra, M & García, J. /2018). El aprendizaje como técnica de mejora continua en la gestión de desarrollo organizacional en PyMEs Colombianas. En *El conocimiento como base del desarrollo económico y social entre los retos actuales*, 1 (1), 97-127.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral*, Pearson Prentice-Hall. Ediciones IESA. Gerencia y liderazgo responsable. México.
- Francés, Antonio. (2008a). *Competitividad: lo peligroso es ignorarla*. *Antología Debates IESA*, 10 - 21.
- Francés, Antonio. (2008b) *¿Cómo mejorar la competitividad de las empresas nacionales? Antología Debates IESA*, 113 - 123.
- García, J., Cazallo, A., Barragán, C., Mercado, M., Olarte, L., & Meza, V. (2019). Indicadores de Eficacia y Eficiencia en la gestión de procura de materiales en empresas del sector construcción del Departamento del Atlántico, Colombia. *Revista ESPACIOS*, 40(22).

- Guns, B. (1996). Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener competitividad. Con Anundsen K. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.
- Hellriegel, D., Slocum, J. Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional. Soluciones empresariales. 8^o Ed. Internacional Thomson Editores, S.A. de C.V. México.
- Hellriegel. D. y Slocum J. (1999). Comportamiento organizacional. 8^a Edición. CENGAGE Learning. México.
- Homenaje a Antonio Francés. (2008). Competitividad, Gerencia y estrategias. Antología debates IESA. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.
- Robbins, S. y Judge M. (2009). Comportamiento organizacional. Editorial Pearson Educación. 13^o Edición. México.
- Tromp, L. & Orcasitas, M- (2014). Gestión del conocimiento en el aprendizaje de las organizaciones *Renovat Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales, Tecnología e Innovación*, Año 1 N^o 1,11 – 21