

BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO
DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO EN CARGOS
OPERATIVOS EN TIGO

JOHN JAIRO GARCIA ARIAS

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

2019

BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO
DE FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO EN CARGOS
OPERATIVOS EN TIGO

JOHN JAIRO GARCIA ARIAS

Trabajo de grado para optar al título de magister en administración

Asesor

JUAN ALEJANDO CORTÉS RAMIREZ

Ph.D. Director Facultad Administración

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN

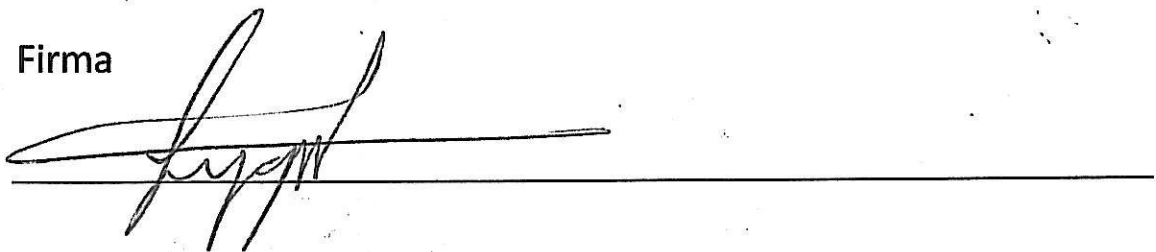
2019

Agosto 30 del 2019

John Jairo Garcia Arias

“Declaro que este trabajo de grado no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en ésta o en cualquiera otra universidad”. Art. 92, párrafo, Régimen Estudiantil de Formación Avanzada.

Firma

A handwritten signature in black ink is written over a solid horizontal line. The signature is cursive and appears to read 'John Jairo Garcia Arias'. The line extends across the width of the page.

A mi madre, esposa e hijos que me han apoyado en todo momento y me han brindado amor y sobre todo paciencia en este proceso por las interminables horas y fines de semana que no me tuvieron.

Tabla de contenido

1	Planteamiento del problema.....	9
2	Formulación del problema.....	16
3	Objetivos.....	17
3.1	Objetivo general.....	17
3.2	Objetivos específicos.....	17
4	Justificación.....	18
5	Marco de referencia.....	20
6	Marco de antecedentes.....	20
7	Marco teórico.....	23
7.1	Fundamentos del aprendizaje organizacional.....	29
7.2	Modelos de aprendizaje organizacional.....	33
7.3	Barreras para el aprendizaje.....	40
8	Diseño metodológico.....	51
8.1	Tipo de investigación.....	51
8.2	Método.....	51
8.3	Enfoque.....	51
8.4	Instrumentos de recolección de información.....	52
8.5	Definición de categorías deductivas.....	52
9	Análisis de la información y resultados.....	56

9.1	Trabajo de campo	56
9.1.1	Definición de la muestra	56
9.1.2	Codificación de respuestas	58
9.2	Análisis por pregunta.....	62
9.3	Análisis de categoría modelo de aprendizaje formal.....	65
9.4	Análisis de categoría modelo de aprendizaje por experiencia.....	70
9.5	Análisis de categoría barreras psicológicas	74
9.6	Análisis de categoría barreras sociales y culturales.....	78
9.7	Análisis de categoría barreras estructurales.....	81
10	Conclusiones y recomendaciones.....	82
11	Bibliografía.....	86

Lista de tablas

Figura 1 El marco de capacidad de absorción / punto de inflexión para los estados de la empresa en crecimiento	14
Figura 2 Comportamiento de Documentos desde 1982 / barreras de aprendizaje organizacional	21
Figura 3 Países que más han publicado / barreras de aprendizaje organizacional.....	22
Figura 4	57

Lista de tablas

Tabla 1 Guion de la entrevista semi estructurada en profundidad..... 54

Tabla 2 Matriz de códigos..... 59

Introducción

Esta investigación tiene como principal propósito de estudio identificar las diferentes barreras de aprendizaje que se pueden dar en una compañía como lo es Tigo. En concreto, el objeto de estudio que presento es encontrar que impide el aprendizaje organizacional en el proceso de formulación y evaluación del presupuesto en cargos operativos e identificar los modelos que la compañía utiliza para la absorción de conocimiento y si ese conocimiento está siendo aplicado, los datos se obtuvieron de:

Cargos administrativos como vicepresidentes, directores y gerentes de la organización los cuales toman decisiones estratégicas dentro de la compañía.

De este modo todo el planteamiento y desarrollo de esta tesis se enmarca en la pregunta ¿Cuáles son las barreras que impiden el aprendizaje organizacional en el proceso de formulación y evaluación del presupuesto en cargos operativos de la organización Tigo?

Esta pregunta, de seguridad tendría demasiadas respuestas, pero las investigaciones de diferentes autores demuestran que a través de la observación y clasificación de actitudes se pueden agrupar en barreras que las personas generan cuando se sienten en una situación distinta a la que actualmente están pasando, generando un rechazo a cualquier ajuste o cambio dentro de los procesos que actualmente hace.

La importancia de estudiar este tema en particular radica en la dificultad que hoy existe para lograr que personas operativas se identifiquen con procesos ágidos donde hay que entender los diferentes comportamientos y las dificultades que las personas tienen y no dejar todo al pensamiento que no les importa o que quizás no es de su dominio, quizás conseguir movilizarlos y ayudarlos dentro del proceso de crecimiento laboral.

1 Planteamiento del problema

Mediante Resolución No. 24527 del 15 de abril de 2014 la superintendencia de industria y comercio (SIC), autorizó la integración empresarial en virtud de fusión por absorción entre UNE EPM Telecomunicaciones S.A E.S.P y Colombia Móvil S.A. E.S.P. Tigo (empresa que pertenece al grupo empresarial Millicom), una vez las compañías efectuaron el cierre de la transacción para integrar sus intereses en los negocios fijo y móvil en Colombia, lo cual ha representado unir las fortalezas complementarias de manera que los usuarios podrán acceder a soluciones digitales donde incluyen telefonía fija y móvil, internet de banda ancha y móvil y televisión por suscripción. (Superintendencia de Industria y Comercio , 2014)

Este era uno de los pilares y objetivos de uno de los negocios más grandes en el 2014 ubicando a TIGO como segundo operador en Colombia después de la unificación de la marca.

TIGO es una compañía la cual ha comenzado a tener nuevos procesos que el grupo empresarial Millicom contempla en las diferentes operaciones donde tiene presencia, una de las más importantes es la consecución y aprobación del presupuesto, lo cual implica controlar las inversiones y gastos de cada operación obteniendo el mayor beneficio posible representado en valorización y entrega de resultados a los inversionistas.

En Colombia, en el mes de julio de cada año, inicia la elaboración del presupuesto del año siguiente, generando una gran demanda de información y trabajo a las áreas de la organización, capturando objetivos de crecimiento y variables macroeconómicas como el aumento SMLV, IPC, PIB, inflación al igual que indicadores internos como metas de ingresos, crecimientos en red, nuevas iniciativas, proyectos y regulaciones desde el punto de vista de inversión y gastos operacionales, este proceso es importante a nivel regional ya que desde la casa matriz en Luxemburgo dan la orden, y los demás países deben seguir y dar la

importancia necesaria, esto con el fin de realizar las revisiones mensuales de las variaciones a nivel global y como impactan los indicadores financieros.

Las áreas se enfrentan a manejar formatos, conceptos y procesos financieros que no están familiarizados, dado que no pertenecen a sus funciones diarias, generando dificultad en el entendimiento en la gestión de presupuesto, llegando a crear estrés y falta de interés por controlar contratos y los gastos asociados a mantenimiento y soporte de la operación.

En el 2017 el área financiera quiso planificar y mostrar el calendario a seguir a las personas responsables de consolidar las cifras en cada vicepresidencia, dejando de lado al personal encargado de diligenciar los formatos, de igual forma, no existe un proceso claro para toda la organización de la importancia de hacer el proceso de presupuesto adecuadamente y los beneficios que esto trae.

Dentro de TIGO existen diferentes cursos virtuales, no obligatorios, para adquirir conocimientos financieros, sin embargo, en su mayoría no son los más populares o no hay capacitaciones específicas de control presupuestal, lo cual permitiría acercar a las personas al conocimiento y aprendizaje generando mayor interés y ganando cualidades financieras, por tal motivo, las áreas pueden ver como enemigo o como obstáculo el área de presupuesto.

El comportamiento de las personas operativas dentro de la organización puede ser estudiado desde las barreras de aprendizaje organizacional, desde el punto de vista psicológico (individual), diseño estructural y cultural donde pueden presentar resistencias respecto a las funciones; desde el estudio de algunas barreras que pudieran explicar esto, serían las barreras psicológicas donde la persona alberga una resistencia a los números dado que pasa de modelo mental técnico a modelo mental financiero (Fiol & Lyles, 1985). Las barreras individuales para Argyris y Schön (1978) son identificadas en la capacidad de “aprender a aprender” donde las personas no tendrían capacidad de conceptos financieros

tanto para entenderlos como para aplicarlos, puede ser falta de interés por entender ya que no es de su campo operativo; las barreras estructurales donde los formatos, normas y políticas diseñados para el proceso no estén interpretando la realidad, pueden desencadenar una percepción negativa en los colaboradores encargados de su diligenciamiento, ya que se pueden encontrar con que dichos formatos son insuficientes o están incompletos. lo cual puede retrasar el proceso castigando a la persona por algo en lo cual no posee formación.

Además de dichas barreras, según Schein (1982), los colaboradores pueden generar comportamientos de delegación para no salir de su zona de confort, esto debido a que son temas financieros, haciendo el proceso arduo, no obstante, se debe validar como aprenden las personas y así revisar como aplican los conceptos dentro de la compañía y como el proceso de aprendizaje aporta como estrategia de conocimiento y como construcción de ventajas competitivas en los empleados haciéndose sostenible para los individuos y para la organización.

Según Gagné (1985), algunos aspectos comportamentales que pueden presentar los individuos son:

- El pensamiento o idea debido a que puede surgir entre la acción que debe hacer versus lo que lo impulsa a tomar acciones donde quizás no llevan al objetivo primordial.
- Punto de vista personal que pueda generar conflictos sin ser objetivo, anteponiendo su conocimiento o criterio.
- No reconocimiento a mejorar el error desde su participación en el proceso, pensamiento egoísta asumiendo que lo deben de solucionar o hacer otros.

- Falta de compromiso entre lo verdaderamente importante, intenciones y acciones se distancia entre las promesas y los hechos por falta de credibilidad.
- La falta de reconocimiento de no saber qué hacer, falta de conocimiento específico y miedo al fracaso.

Algunos factores que se pueden llamar defensivos estarían asociados en primer lugar a la jerarquización y la distancia entre los roles o cargos dentro de la organización, al miedo de hacer las cosas mal, y muchas veces, a permanecer con la estabilidad laboral y a no generar momentos de inestabilidad, todo esto relacionado con la falta de confianza entre las distintas áreas y empleados, generando un impacto negativo dentro de la eficiencia de la organización, limitando las posibilidades de crecimiento y de adaptación al mercado, generando escases de innovación y perdiendo el foco de la estrategia (Mintzberg, 1979).

En segundo lugar, a la falta de formalización y de definición de responsabilidades. Solapamiento de responsabilidades y roles por carencia de estructura organizacional formal, el no acompañamiento y seguimiento de las acciones sin generar retroalimentaciones para mejorar los componentes asociados al aprendizaje y nuevas funciones, como último punto se puede decir que algunos comportamientos de los individuos están relacionados a falta de comunicación de lo que realmente se espera y se necesita a lo que el individuo piensa. Debe existir un factor de confianza el cual determine las acciones a seguir, minimizando errores y generando espacios de mejoramiento continuo a nivel individual como grupal, esto lo podemos observar en las personas que llevan más tiempo versus las personas que son recién contratadas quienes buscan con mayor intensidad llegar a un nivel de conocimiento y pericia para aumentar satisfacción y el nivel de competitividad dentro de la organización para

visualizarse a mediano y largo plazo en otro cargo con mayor exposición y por supuesto con mayores beneficios salariales y contractuales. (Senge, 1993) (Pérez & Cortés, 2007)

Existe un dilema interesante dentro de la importancia del aprendizaje en la organización y los efectos que puede tener en la estrategia y eficiencias de la compañía, a su vez los autores Argyris y Schön (1978) definen al aprendizaje como conocimiento o nuevas ideas, por lo cual, existe una suposición donde el aprendizaje mejoraría el rendimiento futuro de la organización, no es de desconocimiento saber que el aprendizaje organizacional significa el mejoramiento de acciones y procesos para ser cada vez más competitivos e innovadores.

Las empresas para aprender deben desaprender y volver a aprender con base a los comportamientos y sucesos históricos, lo que genera experiencia y buenas prácticas para no repetir los errores en función de factores internos o externos, pero ¿una empresa aprende o las personas que conforma la empresa lo hacen?, se puede decir que los individuos dentro de la teoría de aprendizaje deben ocuparse por repetir, así como niños. Entonces, se podría pensar que no es suficiente con los cursos que las organizaciones presentan, sino que existen más factores, que como se ha descrito, pueden estar afectando el proceso de aprendizaje en conceptos presupuestales y financieros, de igual manera es importante saber cómo las personas están utilizando los recursos que tienen dentro de la organización y si estos están siendo vistos como barreras dentro de las capacidades de absorción del conocimiento.

La capacidad de absorción y creación de nuevos conocimientos se puede reflejar en la dificultad que tienen algunos países, incluyendo los latinos, en adaptar conocimiento, actividades y oportunidades tecnológicas relevantes de otros países más desarrollados, el crecimiento intelectual y cultural es importante en las personas y todo proceso de capacitación o entrenamiento debe corresponder a esto. (Bohlander & Snell, 2008)

Con esto se puede considerar que debe existir una formación integral con lo cual permitirá tener un alto impacto en la productividad de la empresa y fuera de ella, inclusive dentro del potencial como capacidad de absorción de conocimiento a la asimilación de conocimiento externo para transformación y explotación dentro y fuera de la compañía.

Tanto el capital humano como la capacidad de absorción implican actividades de aprendizaje, así se puede decir que la absorción de conocimiento se radica en aprender a aprender, también saber que es un proceso lento y progresivo en algunos casos con lo cual permitirá hacer talleres específicos junto con el área de recursos humanos para que no se pierda el interés y el conocimiento en el tiempo para ganar un grado de madurez y comenzar a tener procesos más estructurados y asegurados en la documentación y planificación y así percibir un cambio real con lo cual a medida en que la organización crece así mismo se pueden encontrar barreras o puntos de inflexión.

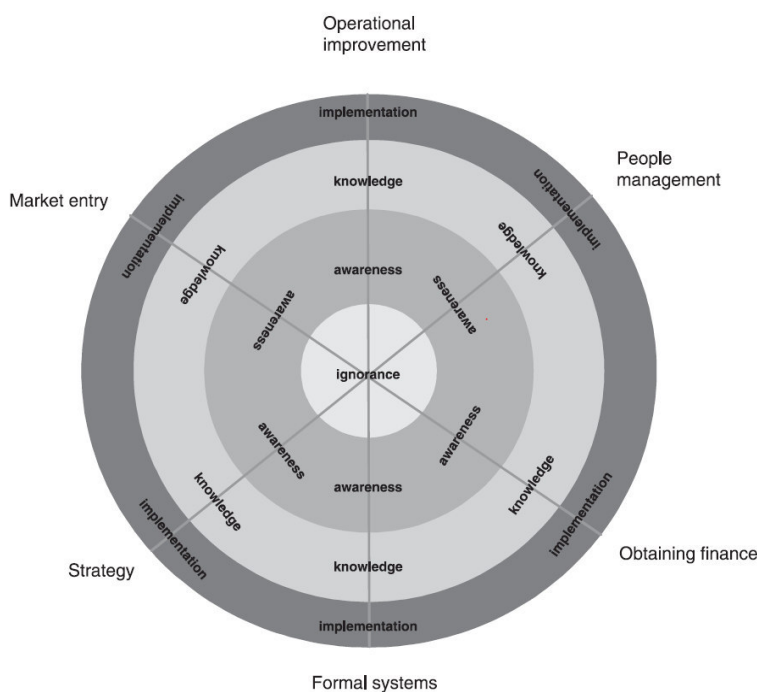


Figura 1 El marco de capacidad de absorción / punto de inflexión para los estados de la empresa en crecimiento
Fuente: (Phelps, Adams, & Bessant, 2007)

Las autoras María López, Luz Restrepo, y Gloria López (2013), sugieren que una barrera en la implementación es la resistencia de los individuos al cambio, como contrapunto a esa noción, la idea de "preparación para el cambio" ha surgido, sugiriendo que los obstáculos para el cambio y el crecimiento residen en la estructura organizacional o el rendimiento y sistemas de evaluación que no están alineados con nuevos comportamientos deseados.

2 Formulación del problema

¿Cuáles son las barreras que impiden el aprendizaje organizacional en el proceso de formulación y evaluación del presupuesto en cargos operativos de la organización Tigo?

3 Objetivos

Este apartado trata de los objetivos de la propuesta de investigación comenzando por el objetivo general y planeamiento de objetivos específicos los cuales permitirán guiar a través de la investigación dejando claro el alcance y los logros.

3.1 Objetivo general

Caracterizar las barreras que impiden el aprendizaje organizacional en el proceso de formulación y evaluación del presupuesto en cargos operativos de la organización Tigo.

3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar los modelos de aprendizaje organizacional que presenta la empresa Tigo.
- Identificar los elementos que afectan la absorción y aplicación de conocimiento en los cargos operativos en la organización.

4 Justificación

Esta investigación emerge de una necesidad identificada para comprender cómo cambiar las barreras que retardan o entorpecen un proceso interno de la organización y hacer que las personas en cargos operativos dentro de Tigo puedan tener una comprensión del proceso y puedan generar conocimiento y capacidades de absorción aplicando razonamiento y se pueda evidenciar en los análisis solicitados dentro de la compañía, donde permitirá conocer cuáles son los factores o elementos que afectan la absorción y aplicación del conocimiento del proceso presupuestal en las áreas operativas de la organización y clasificarlas de tal forma que se pueda hacer un plan de trabajo junto con acciones focalizadas para ayudar al proceso presupuestario dentro de la compañía sea mucho más eficiente y donde las áreas operativas tengan un mayor entendimiento del proceso financiero permitiendo darles a conocer como las actividades que ellos hacen afectan los objetivos estratégicos y como pueden dar un mayor valor, modificando estructuras mentales con lo cual permitirá tener un mayor desarrollo organizacional, talento humano y sobre todo una participación efectiva, empoderamiento de actividades y consiente en el fortalecimiento al cambio, no obstante, las personas aprenden a su propio ritmo y de distintas formas por tal razón hay que hacer contenidos específicos con una duración acorde para lo cual las personas no se desenfocuen de lo realmente importante.

Los resultados al implementar cambios organizacionales de formación y capacitación una vez se encuentren las dificultades de los grupos de colaboradores que puedan estar obstaculizando el aprendizaje de ellos y los demás se deberá moverlos a aliados, al igual conseguir retroalimentación por parte de los colaboradores y afianzar conocimiento en algunos que puedan tener dificultad y tendencia al fracaso dado por ambigüedad conceptual o formativo.

Para lograr beneficios de una implantación de aprendizaje organizacional se deben de tener planes de acción definidos con responsables y roles, la importancia de comunicar es imperativa al igual monitorear periódicamente y ser evaluada teniendo en cuenta una función de conocimiento o desempeño, al igual se puede tener impacto a nivel organizacional y así se podría asegurar el proceso de presupuesto general donde se cambie la forma de hacerlo involucrando innovaciones o utilizando los resultados para conformar un proceso más estructurado y documentado cuando quizás el concepto de la acumulación de conocimiento es porque las personas absorben el conocimiento más fácilmente cuando ya tienen algunos conocimientos comunes ya sea en experiencia, capacitación, o circunstancias que le han permitido desarrollar la habilidad.

5 Marco de referencia

Este apartado trata de los antecedentes o teorías donde se pueden relacionar con la propuesta de investigación comenzando por el marco de antecedentes y marco teórico los cuales permitirán guiar a través de la investigación dejando claro las ideas e intenciones.

6 Marco de antecedentes

Los antecedentes sobre el tema en barreras se centralizaron en bases de datos EBSCO y SCOPUS con término de búsqueda “*barriers to learning*” en marzo de 2018 en todos los resultados desde 1966 hasta 2018, donde se hallaron 933 resultados y al filtrar las publicaciones académicas quedaron 774 de calidad científica de los cuales se preseleccionaron 13 por la afinidad de las investigaciones a nivel organizacional donde se destacan los trabajos de:

- (De Long & Fahey, 2000, pp. 113-127)
- (Argyris & Schön, 1978)
- (Pérez & Cortés, 2007, pp. 256-282)
- (Nicoleta, 2012, pp. 123-128)
- (Schilling & Kluge, 2009, pp. 337-360)
- (Hiern, Torrents, Leyes, & Alarcón, 2006, pp. 27-37)
- (Veil, 2011, pp. 116-147)
- (Alrawi, Hamdan, Al-Taie, & Ibrahim, 2011, pp. 1-11)
- (Wahl, 2003)
- (Browning, 2015, pp. 43-50)
- (Buckley & Carter, 1999)
- (Goodman & Rousseau, 2004, pp. 7-19)

- (Elliott, Smith, & McGuinness, 2000)

A su vez, se realizaron análisis de publicaciones en SCOPUS desde el año 1982 hasta 2018 encontrando (1227 documentos) sobre barreras de aprendizaje organizacional. Examinando la figura se puede observar el incremento a finales de 1990 generado por el auge de entendimiento de la comunidad científica, queriendo identificar la importancia de los cambios que se estaban dando a partir de los artefactos revolucionarios y tecnológicos que estaban impulsando y logrando cambiar tendencias dentro de la organización, gerenciamiento, cultura y gestión del recurso humano y que se estaban adoptando con facilidad en los países más desarrollados perturbando la gestión del conocimiento dentro del aprendizaje para así construir estrategias generando ventajas competitivas y sobre todo estar al nivel de las nuevas tendencias en los mercados. También se observa que a partir del año 2015 se da un decrecimiento generado por falta de investigación a las afirmaciones de los autores y quizás porque se contempla que ya todo está dicho sobre las barreras de aprendizaje organizacional.

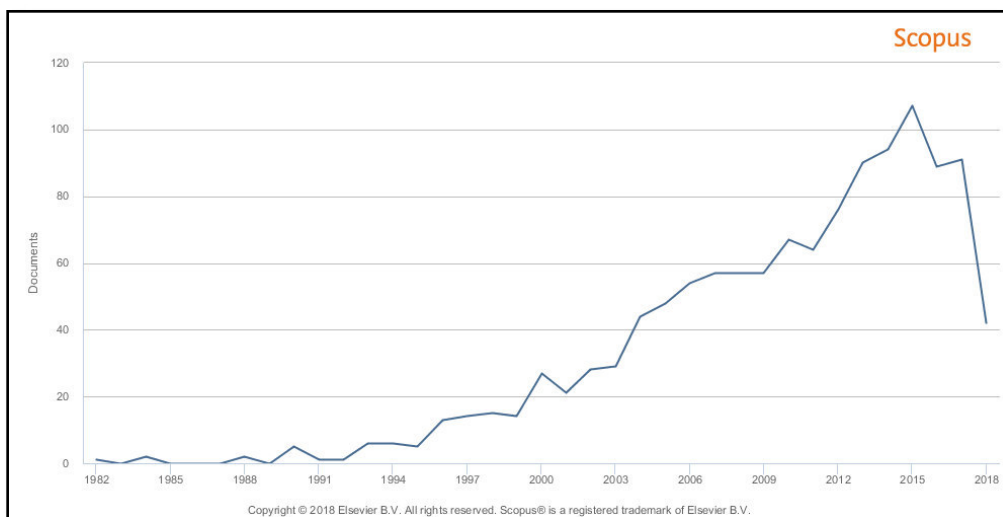


Figura 2 Comportamiento de Documentos desde 1982 / barreras de aprendizaje organizacional
Fuente: Consulta bases de datos Universidad Pontificia Bolivariana

Análisis de publicaciones de documentos desde el año 1982 hasta 2018 (1227 documentos) sobre barreras de aprendizaje organizacional, se puede observar que EE. UU. es el país que aporta con más publicaciones 371 y Colombia aporta con 4 publicaciones.

Llama la atención que los primeros 10 son países que se conocen como del primer mundo, países que están más desarrollados incluyendo China los cuales invierten en investigación y desarrollo donde el sector público y privado aportan debido a que es una fórmula que les ha permitido crecer económicamente y hacerle frente a la competencia estando a la vanguardia de innovación y metodologías para ser cada vez más costo eficientes, se puede observar que no existen países en vía de desarrollo donde Colombia tiene un afinamiento con los temas pero no necesariamente podemos creer que son 4 publicaciones directamente de Colombia sino de colombianos trabajando en el exterior aportando sus conocimientos e investigaciones.

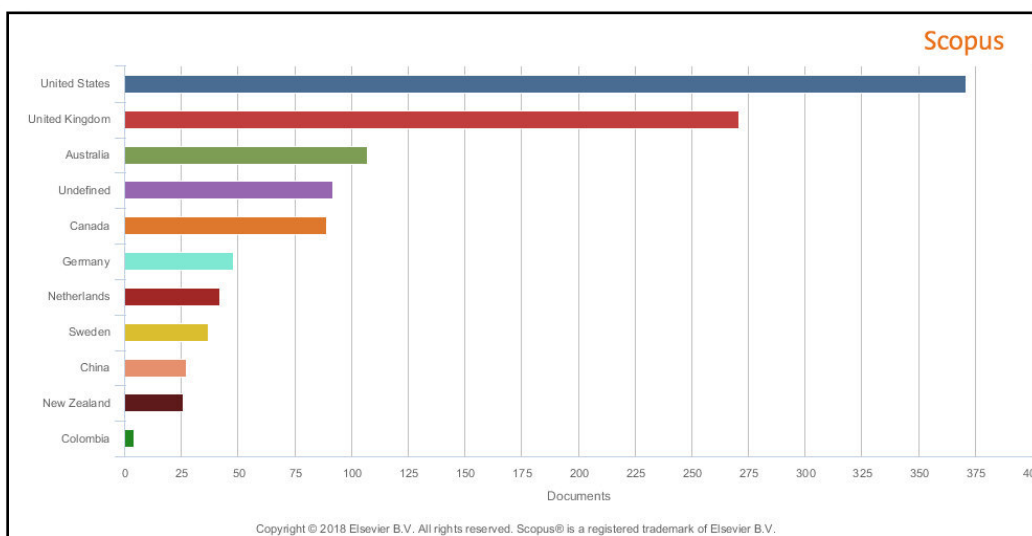


Figura 3 Países que más han publicado / barreras de aprendizaje organizacional
Fuente: Consulta bases de datos Universidad Pontificia Bolivariana

7 Marco teórico

Se destaca en la revisión del marco de antecedentes algunos investigadores en el tema de barreras de aprendizaje organizacional donde han concluido que existen barreras defensivas en las organizaciones donde explican ciertos comportamientos individuales y grupales al actuar como protección frente a situaciones de riesgo psicológico al igual no dejan tener un análisis objetivo de las acciones o hechos por lo cual las barreras defensivas limitan la comprensión de las causas que conducen a los errores en un intento de encubrirlos para protegerse de la situación de incomodidad que los acompaña. Ha quedado demostrado que ciertas condiciones de contexto favorecen a la aparición de barreras defensivas, y que estas a su vez reducen el rendimiento de la organización. (Hiern, Torrents, Leyes, & Alarcón, 2006)

Si no existe una relación de confianza entre empleados no exponen libremente sus ideas, por esta razón se debe tener un ambiente propicio para indagar sobre el aprendizaje y sus dificultades donde a mayor comodidad y antigüedad en el cargo también aumenta la confianza en los procesos, sin embargo, a exponerse a un nuevo rol restringen el aprendizaje porque lo asocian con una inestabilidad.

No es de desconocimiento que el ser humano es el pilar de los cambios, ya sea al interior o exterior de una organización, todo proceso cambia cuando el individuo toma hábitos y sobre todo cambios o formas de ver las situaciones, es importante conocer los procesos dentro de una organización y como ellos impactan a las personas, esto es en doble vía, los cambios en las estrategias, cambio de roles, funciones o simplemente de actividades que impactan la forma en que la persona acepta o por el contrario suma barreras que puedan impedir su aceptación, convirtiéndose quizás en un individuo que permea los demás equipos con inconformidad, inestabilidad emocional o rechazo a la organización, un gran número de

personas desconocen las presiones que pueden ejercer sobre un cambio constante y se produce como ejemplo. (Gibson, 1985)

El mercado: con la globalización las empresas se ven obligadas a cambiar muchas veces la estructura, cultura, operaciones y productos con el fin de ser cada vez más competentes esto repercute drásticamente en cambios para las personas por consiguiente se enfrentan a otras organizaciones internacionales donde tienen musculo financiero y procesos más definidos. (López, Restrepo, & López, 2013)

La industria: el nicho donde se encuentre la compañía ejerce fuerza para que las inversiones, regulaciones, y oportunidades de negocio sean cada vez más equitativas y produzca un valor agregado para el negocio, al igual que el anterior esto conlleva a cambios en procesos y productos donde implican cambio. (López, Restrepo, & López, 2013)

La Competencia: los grandes, medianos y pequeños competidores cada día están en la búsqueda de sacar nuevos productos que permitan acceder a más participación del mercado, obtener más clientes teniendo retornos de inversión cortos, con el afán del competidor muchas organizaciones están en la búsqueda constante de esos diferenciadores de tener la mejor tecnología y tener la flexibilidad que con frecuencia no poseen los tradicionales y es lo que los consumidores quieren. Aquí también hay cambios de roles, actividades y muchas veces las personas sienten que pierden horas de trabajo o que no está clara la estrategia aquí salen a relucir las inconformidades y las barreras para acceder al cambio. (López, Restrepo, & López, 2013)

La política y regulación: el gobierno ejerce fuerza sobre las compañías, cada vez sacando nuevos decretos que permitan la libre y buena competencia o salvaguardando los derechos y beneficios de los trabajadores, esto para una compañía se traduce en cambiar procesos y controles para cumplir con lo que dice la ley. (López, Restrepo, & López, 2013)

El cambio constante lleva a que muchas de las aspiraciones, valores y motivaciones afecten el equilibrio de la persona entre el trabajo y su vida personal, muchas de estas transformaciones no son de forma controlada o armónica pues generan resistencias y barreras al cambio o aprendizaje, para hablar de barreras de aprendizaje, lo primero que se debe nombrar es del cambio y la resistencia, donde el autor Aníbal León (2012), nos indica que el cambio es un fenómeno social que viene atado a muchas circunstancias, contextos, magnitudes y que conlleva a un trastorno que puede repercutir en la persona y no se puede asumir que pasen rápido y no tengan consecuencias.

Se debe saber que en medio de todo proceso de innovación o cambio organizacional es necesario comprender lo que viven las personas, así como también es importante buscar herramientas que permitan implantar los ajustes y reduzcan las barreras donde pueden intervenir en su aceptación y cambio de actitud entendiendo por actitud la disposición mental que la persona tiene para acceder al aprendizaje y a la organización con la experiencia donde esto inmediatamente reacciona a los objetivos o metas. En la teoría de la actitud de Gibson (1985), se propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes, aquí se sufren reacciones psicológicas en cada nivel con esto podemos evidenciar que la personalidad es la que realmente genera barreras al cambio y estas pueden ser vistas en comportamientos abiertos tales como huelgas, baja productividad, trabajo no óptimo e inclusive sabotaje o comportamientos cerrados o encubiertos que se muestran por medio de demoras, ausentismo, renunciaciones, pérdida de motivación, solicitudes de traslado, moral baja, accidentes o errores laborales. Esto hace daño a la organización y aún más cuando las personas no quieren participar en actividades que puedan permitir su crecimiento, pero por el contrario se enfrascan en su comportamiento resistente. El cambio se puede hacer de forma gradual, no es lo mismo hacerlo para toda una organización que para un equipo donde se

pueden recopilar datos como el problema, la necesidad del cambio, disposición, capacidad, satisfacción, recursos, estrategia y metas u objetivos a lograr, se debe tener en cuenta que un cambio siempre genera un aprendizaje y estos deben de generar conductas con permanencia de lo contrario se podría decir que el cambio fue momentáneo o de reflejo. ¿Pero cómo llegar a determinar si existe un problema cuando el común denominador es la falta de interés o de conocimiento? Se puede diagnosticar haciendo un recorrido por 6 variables que habla el enfoque sistémico donde de forma recíproca afectan unas a otras, ellas son: la gente, la cultura, la tarea, la tecnología, el diseño y la estrategia. (López, Restrepo, & López, 2013)

Cuando los directivos y empleados revisan estas variables se dan cuenta de las relaciones mutuas donde se podría afirmar que no puede existir un cambio parcial dentro de la organización sino por el contrario hay que cambiarla toda.

Existe otra perspectiva la cual es la contingencia donde para lograr un cambio se debe de conocer muy bien la problemática pasando por el reconocimiento que se tiene un problema, la necesidad de cambiar, disposición y capacidad que tiene las personas y la organización de asumir el cambio, recursos, motivaciones, estrategias y metas que se necesitan alcanzar, para la organización no es fácil aceptar que necesita cambiar ya que pueden haber fuerzas que no permitan ese cambio, podríamos decir que las empresas no registran estas situaciones y mucho menos los costes de oportunidad, es común ver personas y organizaciones tener retrocesos de viejas prácticas abanderadas por la conformidad y por el hecho que funcionaron en un pasado, aquí es donde se habla de la resistencia al cambio que no es más otra cosa que la falta de conocimiento sobre los beneficios que trae el nuevo proceso o tarea, lo podemos llamar ignorancia generado por la falta de comunicación y claridad del cambio que se debe hacer y la visión parcial de grupos o amigos opinando y generando influencia negativa sobre el cambio.

Es importante que las personas conozcan la información sobre el cambio que se pretende hacer, la interioricen desde cada uno de sus roles, y a la vez analicen su beneficio y como pueden aportar a la estrategia; es frecuente encontrar que las personas manifiesten que no pueden cambiar, ya que se sienten condicionadas a las tareas que vienen haciendo por mucho tiempo o porque no tienen las habilidades para afrontar esa nueva tarea o el cambio de ese proceso (Phelps, Adams, & Bessant, 2007). Cuando una persona se enfrenta a la sensación de no tener el control, se presenta una inmovilidad que se percibe como resistencia, algunos factores que contribuyen a esto, son el tipo de cultura organizacional donde se castiga el error, también la falta de capacidad individual donde limita la tarea o el conocimiento, las dificultades de trabajo en equipo donde se debe interactuar con otras personas o áreas, la percepción de falta de recursos ya sea económicos o humanos, la sensación donde el cambio no se puede producir, quizás por malas experiencias o porque mentalmente se bloquean al aceptar el cambio, las reacciones que se pueden presentar son el desacuerdo, la incertidumbre, la pérdida de identidad y más trabajo, todas estas son percepciones a las cuales el cerebro enfrenta y que la persona muestra en sus acciones, los seres humanos pasamos por varias etapas antes de tener un cambio en lo que hacemos.

El primero es la finalización “dejar ir” aquí es donde se le rinde duelo a las antiguas situaciones no juzgando sino por el contrario guardando con orgullo no con culpa, muchas personas pueden pensar en esta etapa que están perdiendo o por el contrario ganando, la segunda es la zona neutral donde las personas pierden el anclaje o el modelo con el cual venían trabajando por tal razón sale a la luz las confusiones y el choque con las limitaciones vs la ejecución con facilidad se pierde el foco de las tareas que realmente son importantes, la tercera y última es la zona de inicio donde se enfrentan a conceptos nuevos o funciones que no están claras en cada una de las fases es importante dar claridad, comunicar y sobre todo

llamar a construir en equipo (López, Restrepo, & López, 2013). Cada vez que las personas se enfrentan a procesos nuevos pueden tener problemas de no conceptualización, lo que indica que no están definidos y aparecen dudas, necesidades de consultar, aquí es importante hacer un alto en el camino y mostrar los avances para motivar a seguir adelante, reafirmar y compartir experiencias y, sobre todo, asignar tareas y funciones a cada una de las personas que componen el equipo, sin dejar a un lado el comunicar, pieza primordial dentro del cambio organizacional.

Se ha evidenciado que la resistencia al cambio dentro de una organización se puede observar dentro de los ámbitos laborales, tales como personas que no tienen las funciones claras, así como también, funciones o actividades que no tienen dueño generando cuellos de botella en la toma de decisiones para contrarrestar el desinterés, se deben en conjunto, revisar las políticas, alcances y procesos, con lo cual se vigilarán los intereses de las personas y los aportes que pueden llegar hacer, durante el cambio se pueden observar retrocesos generados por la falta de interés de algunos líderes o alta dirección, mensajes erróneos o cambios sin alguna estructura de objetivos, prioridades, funciones y autoridad bien definidos, se tomarán al final como desorden perjudicando los resultados, también pondrán en juego la voluntad de cambiar o de adquirir algún conocimiento, aquí juega un papel muy importante la necesidad sentida generada desde el problema ya que cuando existe una inconformidad o problema hay un impulso en el cual la persona quiere hacer algo para estar o sentirse en una situación de confort, aquí es donde se debe de incluir a la persona para que sea participe del cambio y acepte los beneficios que se tendrán impulsado por el apoyo visible de la alta dirección, generando compromiso y entusiasmo como fuente para vender la inercia, aquí otra vez sale a relucir la comunicación gradual e información anticipada, donde permita a las personas estar tranquilas ante un sin número de preguntas específicas que llegan a la mente, que ve o

escucha el cambio inminente, los líderes también pueden ayudar en el ámbito emocional escuchando a las personas y reconociendo los sentimientos que puede generar un proceso o cambio dentro de funciones o cargo, la autoestima juega un papel importante dentro de la resistencia al cambio porque puede afectarse, así como el interés o la participación de la persona dentro del proceso en el cual él va ser una parte fundamental y aún más si no conoce los beneficios, parte fundamental dentro de la negociación, en el cual la persona pierde algo y gana algo, es decir, un “gana y gana”. (López, Restrepo, & López, 2013)

7.1 Fundamentos del aprendizaje organizacional

El presente capítulo tiene por propósito dar cuenta de los elementos que fundamentan el aprendizaje general de la organización, lo que permitirá conocer cómo la organización enseña y desarrolla al individuo donde en un modelo productivo y metódico busca la resolución de problemas.

Teniendo en cuenta que existen diferentes niveles de aprendizaje y donde cada uno de ellos afecta o tiene un impacto en la estrategia de la organización, se puede decir, una vez se ha implementado un proceso a través de acciones creadas con un entendimiento y conocimiento que antes no se tenía, esto procede de un aprendizaje organizacional con lo cual la empresa debe tener toda la capacidad para aprender, desaprender o reaprender basado en sus comportamientos pasados, aquí es donde podemos encontrar aprendizaje organizacional o individual donde en el organizacional se trasmite y se desarrollan en ambientes dinámicos y que se van transmitiendo por experiencias, normas y procesos, los cuales se pueden llamar “memorias” las cuales al final repercutirán en construir una estrategia para maniobrar la organización. La cultura, flexibilidad, innovación y ambiente

organizacional, son los factores influyentes, qué tan fácil es aprender o no, aprender en organizaciones a menudo implica una reestructuración. (Argyris & Schön, 1978)

Para que el aprendizaje sea exitoso también se debe observar a qué estructura pertenece, si es centralizada, funcional, orgánica o descentralizada, siendo la última mejor, ya que facilita la asimilación, adaptabilidad y facilidad de construir conocimiento, al igual, el entorno donde se va a generar el aprendizaje juega un papel importante, si el ambiente es interno o externo las personas pueden o no sentirse más libres de participar y construir en equipo, sin presiones de las tareas y funciones diarias o simplemente se logran adaptar donde no es lo mismo decir qué han aprendido, como afirma el autor Hedberg (1981).

Existen niveles de aprendizaje y entre ellos la adaptación, cuando hay comprensión de los temas según unas normas de la organización y estas permiten que se construya sobre nuevos supuestos, que se generen nuevas acciones o respuestas debido a interpretaciones según el aprendizaje, porque se puede interpretar mal un comportamiento que no necesariamente está asociado a una acción cognitiva, como también un conocimiento puede ser ganado sin ningún cambio en el comportamiento de la persona, para este desarrollo mental se requiere cambio y estabilidad, aunque pensar en la estabilidad puede llevar al estancamiento en lugar de crecimiento en las personas de la organización. (Hedberg, 1981)

Las rutinas y trabajos repetitivos se guardan como nivel inferior dentro del desarrollo cognitivo generado por reglas o normas, manteniendo las características centrales de la organización, los comportamientos o actividades que se desarrollan dentro de las habilidades o ideas, generan más aprendizaje y estarían dentro del nivel superior de aprendizaje, esto representa mayor participación dentro de la estrategia y toma de decisiones, conlleva a las personas identificarse dentro de la estructura y tengan identidad con lo que hacen, la mayoría de las organizaciones aprenden de experimentos que realizan o del observar a empresas que

ya pasaron por el aprendizaje, al igual, las personas hacen parte de la organización, es decir, que ellas también aprenden con el experimento enfrentándose a los diferentes ambientes que puedan existir.

Cuando se pasa por este proceso la organización crece e incrementa su entendimiento de lo que debe y no debe hacer (Hedberg, 1981). Aprender es conocer el entorno en el cual la persona se encuentra, pero estos entornos comúnmente cambian o se modernizan con el tiempo, es aquí donde la persona debe de aceptar y sobre todo derribar mapas mentales obsoletos y afrontarlos para incorporar actividades nuevas, esto le permitirá al aprendiz reflexionar en sus exploraciones, hasta volverse capaz de cambiar, proponer o ejecutar acciones que al final le permitirán adherirse a la situación y ser más competitivo.

Una importante tarea que tienen las organizaciones es identificar los estímulos de los colaboradores, seleccionando las respuestas adecuadas para poder movilizar al cambio, y trazar un mapa de entorno, esto permitirá tomar acciones puntuales o grupales para refinar las situaciones que se deben cambiar, pero como existe más información de la que se puede procesar, las organizaciones normalmente responden a los estímulos a causa del interés de las personas. Generalmente el aprendizaje es el resultado de un cambio a una situación con un problema, donde al recopilar la información se busca la posible solución, esto no quiere decir que las compañías reaccionen a todos los problemas, dado que un problema puede ser resultado de una percepción, lo que se debe hacer, es monitorear las fluctuaciones en las variables que pueden mover la estrategia, una vez que se presenta un problema en una variable, se debe desaprender para desencadenar un nuevo aprendizaje, se podría decir que, el desaprendizaje abre paso a nuevas respuestas, conocimiento, ajuste y actualización del conocimiento existente.

La importancia que una organización tenga o construya un mecanismo en el cual logre hacer que las personas con diferentes destrezas y aptitudes trabajen en conjunto de forma coordinada en la estandarización de actividades que componen un proceso, determinará que al final logren un objetivo común, lograr una comunicación al inicio informal pero que a medida que se va madurando el proceso se convertirá en una comunicación asertiva, ajustando cada vez más donde muchas veces un conocimiento a desarrollar nuevo depende de los ajustes y las adaptaciones que se tengan que hacer, ese conocimiento se desarrolla a medida que se desarrolla el trabajo. Así que, en el análisis final a pesar del uso de otros mecanismos de coordinación, el éxito de la empresa depende principalmente de la capacidad de las personas para adaptarse entre sí a lo largo de su vida laboral. (Mintzberg, 1979)

Los autores Fiol y Lyles (1985) argumentan que el "aprender" en el individuo es "adaptación" y en otro individuo puede ser "acción". Una vez que el individuo acepta ese aprendizaje organizacional, el cambio puede darse en dos procesos diferentes, el dilema se convierte en un problema de medición y la adaptación se puede medir mediante cambios en los sistemas de gestión, las decisiones y la asignación de recursos. Para medir lo aprendido, se deben ver los cambios en el individuo y los demás, pero para distinguirlo de la adaptación conductual, se necesita saber si ha ocurrido un desarrollo de la asociación, se puede decir que, el nivel superior en el aprendizaje es particularmente relevante para la gestión estratégica, porque es este nivel de aprendizaje el que impactará la supervivencia a largo plazo de una empresa.

La aplicación de los conceptos desarrollados en este papel significa desarrollar métodos para lograr medir el aprender, son más que puras observaciones de cambios que tienen lugar, esto es particularmente esencial, el aprendizaje de nivel inferior ocurre dentro de una determinada estructura organizacional, un conjunto de reglas, eso conduce al desarrollo de

algunos rudimentos asociaciones de comportamiento y resultados, pero estos generalmente son de corta duración e impacto, esto es solo una parte de lo que debería hacer en una organización. (Fiol & Lyles, 1985)

7.2 Modelos de aprendizaje organizacional

A nivel mundial el aprendizaje va desde enviar a empleados a hacer cursos acerca de acoso sexual y diversidad, hasta de los procesos core que impactan la cadena de valor, en muchas ocasiones las compañías no encuentran el personal calificado, entonces recurren a fuentes propias de programas de capacitación de aprendizaje práctico, donde por medio de universidades o institutos llegan a obtener y a cultivar los perfiles que necesitan bajo un contrato de responsabilidad. (Bohlander & Snell, 2008)

Las compañías utilizan modelos de capacitación, desde cursos presenciales a módulos virtuales en páginas internas denominadas “universidad”, donde los empleados pueden tener una serie de capacitaciones, no necesariamente que le sirvan a su cargo y funciones referentes a la industria en la que se desempeña la empresa, en las organizaciones hay paginas donde se alojan cursos obligatorios de ética, valores corporativos, sin embargo, no existen rutas de formación por cada empleado donde contengan módulos o cursos presenciales que permitan aumentar o cubrir esas habilidades específicas que a futuro logren subir al individuo de nivel dentro de la compañía, existen países que han evidenciado que al desarrollar la carrera del personal, encuentran una ventaja competitiva, la cual es la toma de decisiones, aumentando responsabilidades e influencia dentro de grupos de trabajo, sin embargo, se deben establecer métodos para evaluar y tomar acciones sobre conceptos o desconocimientos de temas que se identifiquen con vacíos y que puedan influir dentro de la estrategia. (Bohlander & Snell, 2008)

En particular, como lo afirman Marle Pérez, Gilberto Hernández, Idania Caballero, Miriam Filgueiras (2016), el análisis de las capacidades dinámicas para ofrecer una explicación de los mecanismos a través de los cuales la organización desarrolla habilidades para integrar, construir y reconfigurar competencias externas e internas en relación con los rápidos cambios que suceden en el entorno; plantea además que las capacidades se relacionan así con la habilidad de la organización para lograr nuevas e innovadoras formas de obtener ventajas competitivas, dado que las compañías tienen sus atributos propios, específicos y particulares, la metodología de aprendizaje debe ser dinámica con escenarios individuales que permitan sacar las experiencias más enriquecedoras de las personas y que esto contribuya con el crecimiento de la compañía. El ciclo de aprendizaje es relevante en la consecución de la estrategia, mejorando la posición competitiva y retroalimentando la planificación continua para que los empleados logren tener un impacto social positivo, fundamentado dentro del conocimiento, la compañía debe brindar orientación y reconfiguración de los nuevos procesos generados por conocimientos individuales, grupales o de la misma organización garantizando la sostenibilidad a largo plazo, aquí es donde se puede decir que, el aprendizaje es dinámico y la organización puede beneficiarse de ello porque se generan nuevas ideas o productos desde la mezcla de flujos de conocimiento internos y externos que al final de cuentas le permitirá a la organización tomar decisiones más oportunas y efectivas durante todo el ciclo de desarrollo y de aprendizaje de los colaboradores, favoreciendo la gestión de procesos, estrategia, estructura organizacional, seguimiento y evaluación, sin embargo hay aspectos subjetivos como motivadores, percepciones que pueden facilitar o no el intercambio e integración del conocimiento como lo pueden ser la cultura organizacional, clima laboral y herramientas de aprendizaje. (Gómez, 2016)

El aprendizaje organizacional se puede dar a nivel individual por intuición o por interpretación, para un nivel grupal se da por interpretación e integración y a nivel organizacional por integración e institucionalización. (Gómez, 2016)

Dentro de las organizaciones deben de existir ambientes que propicien el aprendizaje, disponiendo de espacios, sistemas, medios de comunicación y principalmente disposición de los directivos para dar tiempos en donde el empleado genere nuevos conocimientos y habilidades para ponerlos en práctica dentro de los procesos internos que al final de cuentas, permitirá a futuro tener ambientes cambiantes, explorando las experiencias pasadas, fomentando un aprendizaje continuo e intercambio de información donde lo hace más interesante para influir dentro de las actividades, funciones y objetivos de cada persona, convirtiéndolo en una fábrica generadora de ideas para poder adoptar el cambio de productos o estrategias dentro de la compañía, existen 6 elementos primordiales en cualquier tipo de aprendizaje organizacional los cuales son: el ambiente, experiencia, innovación, información, tecnologías de información y comunicación del conocimiento (Crossan, Lane, & White, 1999). Cada una permite a las organizaciones centrarse en el crecimiento de las personas dentro de un proceso o actividad que permite poder operar de forma eficiente y efectiva, muchas veces la inmediatez es generada por la prueba y error, pero allí se establece una experiencia donde va atado al aprendizaje como eje primordial del intercambio de conocimientos, juicios, información y habilidades que lograrán tomar una decisión ya sea individual, grupal, colectiva o social.

Para llegar a obtener un aprendizaje se deben desarrollar algunos mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transmisión, producción y evaluación de información y conocimiento, todo esto con el tiempo comienza a desarrollar más conocimiento, pero no se puede decir que la organización siempre genera conocimientos

fiables, por eso la importancia de evaluar y hacer controles de los resultados ya sea de forma individual o grupal, hay que tener en cuenta que a nivel grupal los integrantes aprenden y establecen métodos para corroborar lo aprendido.

Se sugiere que el aprendizaje se enfoque en temáticas con mejor alcance, contenido y principalmente que sea práctico para que los conceptos no queden de forma anecdótica ya sea por alguna debilidad en la metodología que es lo que pasa el día de hoy en las organizaciones donde no existe el instrumento metodológico para garantizar mediciones sobre la capacidad de aprendizaje donde se pueda identificar las diferentes dimensiones y variables que intervienen a partir de las experiencias y conocimientos compartidos de los equipos que se conformen dentro de la organización y del tema que se esté tratando de incorporar a la gestión del conocimiento.

El aprendizaje es posible cuando se genera una adecuada interpretación de la información y esta se evidencia por medio de la conducta, interacción o reflexión sobre la experiencia nueva que se pueda obtener de forma interna o externa y donde se incorpore a los procesos para mejorar y generar valor, eso sí, adaptando las características del entorno a cada organización sin dejar a un lado, el registro por medio de encuestas y/o cuestionarios, las áreas, equipos o individuos que necesitan algún refuerzo para llegar al umbral deseado, hay modelos que han permitido llegar a establecer los componentes a tener en cuenta dentro del aprendizaje, como lo es el método organizacional de las 4I donde indica que se debe enfocar en aprendizaje multinivel, es decir, que se centra a nivel individual, grupal y organizacional con la finalidad de hacer una sincronía entre lo social, psicológico y cómo esto tiene afectación en las acciones cognitivas y viceversa, en el modelo 4I se han identificado 4 procesos del aprendizaje como lo son la intuición, interpretación, integración e institucionalización que abarca lo que se ha dicho anteriormente, a nivel individual las

personas aprenden de forma intuitiva, consiente e inconsciente de acuerdo a experiencias, a nivel grupal o individual las personas interpretan por explicaciones a través de palabras, acciones, ideas, conversaciones llegando a completar de una mejor forma la capacidad de retener información, en la integración se genera desde el desarrollar y compartir conocimientos y entendimientos individuales para tomar acciones coordinadas en un mutuo acuerdo, en el concepto de institucionalización basado en el aseguramiento de rutinas que generan acciones y son generadas por individuos o grupos dentro de la organización donde hay estructuras, procesos, sistemas y estrategias, todo esto hace parte de la competitividad y la ventaja es convertirla en conocimiento, en práctica. (Duarte & Castañeda, 2013)

Se han hecho mejoras al modelo 4I en dos componentes que son: asistir y experimentación, donde la primera indica que debe ser un proceso activo de la búsqueda de información del medio ambiente y la segunda en donde los grupos y los individuos experimentan el resultado de las acciones.

Los seres humanos simbolizan, prevén y aprenden a través del modelado de la autorregulación y autorreflexión, el individuo da un significado a un símbolo, a sus propias experiencias o situaciones y a la vez utilizan el conocimiento guardado para tomar acciones, también el individuo prevé y predice futuras consecuencias de las acciones para motivarse, tomar acciones o regularse por autoevaluación, el modelado es la observación de los comportamientos de otros individuos, aquí se aprenden reglas lo que se debe y no se debe hacer con la capacidad de conocerse a sí mismo para poder tomar acciones y predecir las consecuencias, el aprendizaje organizacional es clave dentro de la innovación y la globalización de las compañías para poder crear nuevos productos, la creatividad juega un papel muy importante basado en romper con las barreras para aprender de manera distinta a lo tradicional dado que se enfrenta a una sociedad de conocimiento jalonado en la tecnología

e información inmediata con una relación de novedad, algunas investigaciones vinculan el aprendizaje a través de la causalidad lineal según la ley de causa y efecto, es decir, cuando las personas toman un concepto afectan otro concepto, que determina el comportamiento de las mismas, por lo tanto, se puede decir que es un sistema complejo adaptativo e interrelacionado por el entorno, concentración, discusión, actitud de mejora, esto ayuda a que la organización cambie o modifique su mentalidad empujando el cambio en los procesos, modelos, reglas y rendimiento para poder lograr ventajas competitivas en mercados dinámicos con el objetivo de buscar nuevas formas de resolución a productos y servicios.

El proceso de innovación implica mejorar, el potencial de innovación significa adaptarse, generando un bucle simple y/o doble de aprendizaje. (Chiva, Ghauri, & Alegre, 2013)

Dentro del aprendizaje se puede establecer un modelo formal, este es el más utilizado por las organizaciones asociado a armas estratégicas como la competitividad a la que se desea llegar, promoción, fomento para el aprendizaje, desarrollo económico y principalmente, memoria organizacional, sin embargo, para que esto suceda, se necesita cumplir con algunas características como lo son: la interacción de los contenidos y las fuentes internas de información, niveles educativos y de aprendizaje, condiciones dentro de los procesos operativos.

Pueden existir transferencias de conocimiento así como depreciación de conocimiento, este último se da cuando por costos la organización toma la decisión de transferir dicho conocimiento a un tercero, el cual administrará parte de la operación, sin embargo, esto puede poner en riesgo la estrategia, dado que si no funciona quizás se podrá perder el conocimiento que alguna vez se tuvo, por tal razón, hay que analizar las tasas de externalización de algún

proceso y no subestimar la capacidad de explorar y potencializar el aprendizaje y conocimiento.

Por consiguiente, el aprendizaje es un reto basado en superación a la resistencia, al cambio, tanto en equipos como a niveles organizativos y sobre todo a los individuos que puedan ver el aprendizaje y nuevo conocimiento como una amenaza directa para su estatus profesional y de bienestar. Dentro del modelo IAF, existe un propósito de examinar al equipo de trabajo como fuente de conocimiento, generando alto rendimiento, identificando obstáculos limitantes de transferencia de conocimiento, anteponiendo unas instrucciones claras dentro de una reunión para describir el objetivo y cómo llegar a él utilizando experiencias y discusiones con expertos y una vez las actividades estén cubiertas y ejecutadas, tener un espacio para abrir un debate sobre lo aprendido, lo bueno y lo malo, para que los miembros del equipo puedan detectar y corregir los errores y a futuro, mejorar el proceso o las actividades cambiando sus lógicas individuales y colectivas, esto animará a otros a desafiar las ideas de los colegas y sugerir sus propias opiniones con el fin de construir y generar valor dentro de la organización. Es poco probable que surjan compañeros de equipo si los miembros sólo trabajan juntos por un corto periodo de tiempo. (Vashdi, Bamberger, & Erez, 2007)

Los equipos de trabajo deben ser flexibles, algo que en muchas organizaciones no ocurre, dado que pueden existir incertidumbres y tiempos extremadamente apretados o con restricciones para tener en cuenta.

Para esto las organizaciones militares son buenas y dan una enseñanza con el método IAF, más cuando existe una estricta jerarquía, la importancia de observar, interiorizar, aportar y generar preguntas dentro de un nuevo proceso o actividad dispara altamente el porcentaje de aprendizaje de la organización, generando conocimiento y experiencia que podrá ser

utilizada en las próximas ocasiones que se llegue a necesitar, no dejando a un lado el compromiso de los empleados, donde tiene una alta correlación con la motivación para aprender.

Las organizaciones están en constante cambio de reducción de personal y reestructuración, pero el aprendizaje no sólo puede ayudar en el desarrollo de un personal altamente capacitado o fuerza de trabajo informada y competente, también puede mejorar el compromiso de los empleados, por lo tanto, sirve como herramienta de ventaja competitiva; como se ha mencionado anteriormente, se deben desarrollar oportunidades de mejora y confianza en toda la organización para tener un mejor aprendizaje organizacional y así tener un mayor desempeño, pero en ocasiones se deja por fuera los grandes volúmenes de datos e información disponible tanto dentro como fuera de la organización, que al final se convierte en una fuente de aprendizaje tanto para los empleados como para la organización, aunque las fuentes de información pueden ser tanto internas como externas, así mismo, fuentes impersonales como fuentes codificadas, pero no sólo las fuentes de información juegan un papel importante, sino también las herramientas para su manipulación, de esta forma se accederá más fácil a toma de decisiones y así generar nuevos conceptos y aprendizajes.

7.3 Barreras para el aprendizaje

Las empresas son de hecho, sensibles a las características de aprendizaje del ambiente en el que operan, por lo tanto, la capacidad de absorción parece ser parte de la decisión de una empresa en la asignación de recursos para la actividad innovadora. La capacidad de absorción es intangible y sus beneficios son indirectos, se puede tener poca confianza en que el apropiado nivel, por no decir el nivel óptimo de inversión en absorción, es la capacidad alcanzada, por lo tanto, para explicar la inversión en I + D, en la que la I + D genera

innovación y facilita el aprendizaje, en última instancia puede ser tan valioso para el prescriptivo análisis de las políticas de la organización, e inclusive la estrategia, ya que su aplicación puede ser un modelo positivo de comportamiento firme y duradero. (Cohen & Levinthal, 1990, pp. 128-152)

- Cuando la calidad de conocimiento específica es menor (es decir, el aprendizaje es dificultoso), un aumento en la relevancia (es decir, cantidad) de conocimiento debería tener un efecto más positivo en la intensidad de I + D.
- El incentivo de absorción positiva asociado con excedente es mayor en las industrias en las que se tiene una mayor dificultad de aprendizaje.
- El ambiente de aprendizaje modifica el efecto de las condiciones de apropiación del conocimiento.
- La metodología que han usado es evaluación cuantitativa, generando encuestas transversales y se enmarca en el trabajo de Levinthal (1991).

La competencia organizacional y los individuos han generado barreras o limitantes para el aprendizaje, como lo son las barreras emocionales, obstáculos políticos y control gerencial.

Cuando existe ya un sistema fuerte y que mantiene un equilibrio en la vida de las personas, es difícil generar un cambio dentro del sistema remontándonos a la dificultad de aprendizaje de bucle doble, así lo define el autor Chris Argyris (1993):

Era raro encontrar organizaciones productoras. Aprendizaje de doble circuito, incluso cuando su supervivencia dependía de ello (...) A menudo encontré que los jugadores sabían lo que había que hacer y eran pesimistas, incluso cínicos, que se podría hacer. (p. 81)

Existen unos factores psicológicos y sociales de los individuos generadas para evitar vergüenza y amenaza ante un posible cambio, sin embargo, se logra contrarrestar cambiando

o fomentando viejos hábitos, educándolos directamente, haciéndoles caer en cuenta que así pueden desarrollar nuevas capacidades, las emociones pueden jugar un papel no alentador y puede llegar a paralizar el aprendizaje de un grupo o individuo, dado que lo pueden tomar como amenaza y desarrollan sentimientos negativos y la tendencia puede ser alejarse, no estar de acuerdo o entrar en confrontación, respuestas que biológicamente se tienen; los obstáculos políticos pueden ser por la falta de comunicación, desinformación o distorsión de los objetivos o con el simple hecho de eludir información o requisitos, los individuos o grupos pueden tratar de manipular las circunstancias para mejorar su supervivencia y lo toman como una acción defensiva, pero para determinar a qué se está llegando, la única forma es observar la posición política y el grado de aceptación o resistencia a las acciones, aprovechando las diferentes fuerzas que puedan existir dentro de equipos de trabajo, resaltando las bondades de hacer los cambios; el control gerencial como barrera se puede determinar como la coerción, burocracia o control excesivo, generando limitantes a ideas o pensamientos nuevos, los gerentes de las organizaciones actúan en varias ocasiones bajo presión y desafortunadamente generan ellos mismos limitantes para que los equipos puedan generar y adoptar el aprendizaje necesario para poder mitigar errores o generar nuevos productos o procesos de control, aquí se puede tratar de exponer la situación ante externos o internos para generar la legitimidad del control.

Algunos comportamientos ocurren inconscientemente ante situaciones concretas, pero los individuos responsabilizan a la organización o a otro individuo, también el individuo al asumir la responsabilidad de algún proceso o actividad y al verse expuesto a algún fracaso tiene como alternativa un comportamiento defensivo, tratando de no ponerse en riesgo, ocultando la situación con causas externas, es importante con el grupo o individuo tratar de expresar ideas con mente abierta, permitiendo puntos de vista tanto críticos como objetivos,

generando discusiones sanas que puedan facilitar la comprensión antes de tomar cualquier acción. El papel importante lo juega la coherencia entre lo que se dice con lo que se hace, contextualizar genera una atmosfera de confianza junto con canales de comunicación, proporcionando una reducción de dificultades para el aprendizaje entre los individuos y los grupos de trabajo, mejorando la apertura mental hacia la exposición de los errores, las barreras defensivas tienen una relación con la eficiencia de la organización.

Las barreras del aprendizaje también se pueden ver desde el modelo 4I, desde el estado de la intuición en la acción de las personas cuando tienen sesgos y/o deficiencias en las funciones establecidas dentro de la organización, quizás con un aprendizaje de miedo o de un mal estado de riesgo con vacíos, muchas veces en fallas de análisis, falta de motivación, estrés, presión por el alto nivel, resolución y temor a los problemas, miedo. Desde la estructura organizacional se pueden establecer barreras como estilo de gestión de los directivos o jefes con un excesivo control, falta de objetivos claros y medibles con su debida retroalimentación, falta de identidad dentro de la organización, sin afinidad a la cultura, normas y reglamentos de trabajo estrictos, descripciones de cargos y funciones no establecidas con un alcance delimitado, falta de trabajo en equipo, cultura de buscar culpables. Dentro del esquema socioambiental las barreras pueden llegar a ser por mercado complejo, competitivo, equipo de trabajo sin foco, sin estrategia, distancia cultural y bajo nivel de experiencia dentro del sector, conocimiento complejo, difícil. Todo lo anterior puede congelar el aprendizaje e inclusive los grados de libertad que los individuos tienen para generar condiciones de creatividad e innovación o poder pensar fuera de la caja como comúnmente en las organizaciones se escucha. Para el estado de interpretación en la acción de las personas se pueden descubrir barreras tales como el temor a la pérdida de propiedad y control, falta de habilidades sociales, políticas, baja confiabilidad, conflictos entre los

individuos y el agente del cambio, falta de capacidad de absorción, falta de motivación o ansiedad del grupo. Desde la estructura organizacional el silencio administrativo, el estado de la cultura, pérdida del vínculo entre el conocimiento y las metas, alta carga de trabajo, evitar trabajar en equipo, ego.

Dentro del esquema socioambiental podemos encontrar objetivos y valores distintos, conocimientos compatibles con los nuevos o existentes, el no querer cambiar de mentalidad. Para el estado de integración en la acción de las personas se pueden descubrir barreras tales como: miedo a las desventajas dentro del equipo, falta de reconocimiento, miedo al castigo, falta de autoridad del agente del cambio, falta de apoyo de los mandos medios o directivos, confianza excesiva, malas prácticas, valores rígidos y obsoletos, trabajo sobre supuestos, autoimagen, inconsistencia de la visión entre los individuos y los directivos, ser defensivos ante otros equipos de trabajo, falta de participación y comunicación de arriba hacia abajo. Desde la estructura organizacional se pueden establecer barreras como incompatibilidad con la cultura y la estructura de trabajo, competencia con otras áreas por figurar, alta rotación, falta de plan carrera, falta de comunicación entre las unidades de trabajo.

Dentro del esquema socioambiental las barreras pueden llegar a ser asignación ineficaz de recursos, falta de valores en la organización, falta de innovación, supuestos y creencias, fracaso, trampas. Para el estado de institucionalización en la acción de las personas pueden ser la poca importancia del futuro, falta de conocimiento para implementar, recuerdos y conocimientos perdidos. Desde la estructura organizacional se pueden establecer barreras como mal direccionamiento, malas experiencias de aprendizaje, bajo nivel de aceptación y confianza hacia los equipos de trabajo, cinismo hacia la organización o innovación, aspiraciones distintas de los equipos de trabajo. Desde la estructura organizacional se pueden establecer barreras como bajo grado de nuevas ideas, comportamiento oportunista,

condiciones no favorables, falta de tiempo y recursos, alta rotación de empleados o miembros de equipos, falta de responsabilidad clara, falta de definición de roles, hipocresía, estrategia inconsistente; dentro del esquema socioambiental las barreras pueden llegar a ser inconsistencia entre los objetivos iniciales y los finales, estructuras por silos, falta de medidas de control, comportamiento organizacional y desempeño, tecnología obsoleta, problemas de idioma, dificultades técnicas y falta de herramientas. (Schilling & Kluge, 2009)

Existen planteamientos de condiciones que pueden afectar a los individuos en el aprendizaje Pérez y Cortés (2007) plantean siete barreras desde la posición del individuo: la primera se enmarca dentro de las actividades que la persona hace en función de cumplir las tareas que se le han encomendado, pero no tiene interés de saber cómo afectan sus tareas al interior de la organización, se puede decir que carece de visión y no se presta para el entendimiento en conjunto con otras personas, a esta barrera se le conoce como “yo soy mi puesto”; la segunda condición se puede encontrar en los individuos que son responsables en actividades al interior de un área y para su cumplimiento pueden depender de otros ya sea generando información o siendo parte del proceso, llegando a situaciones de echar culpas a los demás sin afrontar el error para mejorar el proceso o alimentar la innovación, a esta barrera la podemos llamar “el enemigo externo”; la tercera condición se da cuando las personas disfrazan sus debilidades, quizás de conocimiento, trabajo en equipo o nerviosismo en agresividad, lo que al final entorpece con el aprendizaje y delegación de responsabilidades, dicha persona termina haciéndose cargo y sobrecargando temas que quizás no le corresponden “la ilusión de hacerse cargo”; la cuarta condición es cuando las personas sólo prestan atención a las cosas inmediatas, es decir, sólo está dispuesta a lo que comúnmente se dice apagando incendios o ser reactivo y no se abre a la revisión de otros temas que pueden generar brechas y futuros problemas, no hay una conciencia de mejoramiento continuo, a esta

barrera se le conoce como “la fijación en los hechos”; la quinta condición se refiere a que los individuos no tienen la percepción ni la atención de que el mejoramiento es gradual, por tal razón, no prestan atención a los cambios graduales y sólo se preocupan a los cambios de gran magnitud impidiendo hacer planificación de mejoras para tener un plan de acción claro para eventualidades, a esta barrera la llamamos “la parábola de la rana hervida”; la sexta condición se genera cuando el individuo piensa que sólo puede aprender de la experiencia, es decir, de la prueba y error, o pensar que los procesos no son susceptibles a modernizar y que siempre se debe hacer lo mismo sin detenerse a verlos holísticamente, logrando estrategias con un impacto a mediano o largo plazo “la ilusión de que se aprende con la experiencia”. La última condición se da cuando una persona piensa que sólo las personas de la alta gerencia o líderes están para solucionar los problemas y se niegan a convertirse en piezas claves de cambio para lograr un trabajo en conjunto, a esta barrera se le conoce como “el mito del equipo administrativo”.

El aprendizaje organizacional representa asociaciones cambiantes donde exigen una metodología que permita dar una mirada más profunda sobre el funcionamiento de la organización, en esta ocasión los autores Pérez y Cortés (2007), identifican 2 barreras, una que podemos llamar “aprendizaje supersticioso”, donde el individuo tiende a creer que los procesos que hace y las acciones recurrentes generadas en largos periodos o años permiten el crecimiento y la obtención de los resultados que en definitiva se traducen en valor agregado, esta creencia no tiene fundamentos aplicados psicológicamente, creen que lo vienen haciendo bien y por ende no hay opción de mejora, donde se generaría aprendizaje organizacional.

La otra barrera identificada se denomina “trampas de contingencia” aquí los individuos generan resistencia por que han llegado a dominar muy bien las actividades y procesos,

generando una zona de confort, por ende, no permiten el cambio o el ingreso de nuevas funciones porque significan un mayor esfuerzo e incertidumbre.

Para los autores Pérez y Cortés (2007), identifica dos barreras que dificultan el aprendizaje en una organización, la primera la podemos encontrar como “mito de la infalibilidad” esta barrera corresponde a pensar que las decisiones y los procesos que construyen los directivos son seguros y fiables y que no son susceptibles a fallar o tener mejoras, la segunda barrera es “matar al mensajero” lo que prácticamente significa poner un castigo o desalentar a las personas que dan malas noticias o que fallan, siempre se está buscando culpables lo que al final no permite ser honestos y generar un ambiente colaborativo y principalmente de aprendizaje, podemos encontrar cuatro barreras que han sido aportadas por Chris Argyris (1993), la primera de ellas denominada “incompetencia competente” es aquí donde los individuos toman decisiones con base en sus hipótesis y conceptos, pensando que lo están haciendo bien sin ser revisadas o cuestionadas por las demás personas, dado que puede estar afectando la estrategia o está yendo contracorriente, cometiendo errores sin ser conscientes de ellos; la segunda barrera se denomina “rutinas defensivas” es cuando los individuos generan actitudes para protegerse de algunas situaciones que ellos sienten como amenaza o cuando saben que han cometido un error pero lo esconden tras el desinterés o simplemente con el silencio para pasar por desapercibido, no admiten sus equivocaciones y al final no experimentan aprendizajes de los mismos.

La tercera es el “autoengaño” las personas asumen que lo que hacen está bien y que no hay una mejor forma de hacerlo, se alimentan a sí mismos con esa idea, la cual transmiten y no dejan espacios para el aprendizaje en el terreno de la corrección y revisión de procesos; la cuarta barrera es “malestar organizativo”, que prácticamente la generan las anteriores ya que el ambiente de las personas está contaminado por autoengaños, falta de aceptación en el error,

no hay un clima favorable para el aprendizaje, aunque las personas no se sienten bien con lo que hacen, no hacen nada para cambiarlo, siguen en un círculo vicioso criticando a la organización y todo aquello que se hace, generando malestar dentro de los grupos de trabajo.

Otras barreras identificadas por los autores Pérez y Cortés (2007), son los “privilegios y tabúes”, donde las personas generalmente no asumen nuevas responsabilidades y todavía más, cuando se trata de sacarlo de su zona de confort o con privilegios que él ha construido o que la situación de la organización ha establecido, no se presta para ningún aprendizaje y por ende se siente amenazado; otra barrera identificada por los autores es la “patología de la información”, aquí es donde el individuo se bloquea ya sea porque no sabe tratar la información que se le está brindando y por el contrario pone en riesgo algún proceso por tomar decisiones incorrectas.

Pérez y Cortés (2007) aportan una barrera la cual se puede denominar “dilema de aprendizaje”, aquí la persona aprende poco a poco, esto conlleva a que los cambios se den de la misma forma, entonces puede desviarse de lo que realmente se quería, se dejan muchas cosas al azar.

Aunado a lo anterior, los mismos autores identifican tres barreras que se suman a las anteriores, la primera se denomina “incapacidad aprendida”, las personas están desmotivadas y no generan ninguna acción para mejorar, por el contrario, se apartan y se alejan de cualquier responsabilidad ya que durante mucho tiempo han estado en esa condición y aun así sienten que son recompensados mientras que tengan un salario o beneficios de las otras personas; la segunda barrera es “visión de túnel”, aquí los individuos no tienen la capacidad de ver en conjunto el problema o el contexto que se viene presentando, por ende, no hace nada para mejorar esta situación, aunque sabe que los procesos que él lleva, no están bien y pueden ser aptos para mejoras; la tercera barrera es “aprendizaje truncado”, aquí es donde el individuo

o la misma organización pausan o interrumpen los procesos de aprendizaje, por ende, los cambios también serán interrumpidos y presentará brechas para llegar al punto de madurez del proceso o actividad que puede generar mayor esfuerzo al tratar de retomar y encaminar a las personas, existe otra barrera definida “endulzar la verdad” aportada por los autores Van de Ven y Polley citados en Pérez y Cortés (2007), aquí los individuos generan reportes o estimaciones que no son reales y por el contrario, muestran un panorama alentador para que no se abran puertas de objeciones o preguntas, esto limita sustancialmente el aprendizaje.

Las organizaciones para acceder a un mayor beneficio de innovación están utilizando grupos grandes con diferentes experiencias y habilidades “*crowdsourcing*” para generación de nuevas ideas, sin importar que barreras puedan llegar a tener con el fin de sacar el mayor provecho y construir así nuevo capital de conocimiento de una manera más rápida y barata, con un alcance que asegure una alta competencia en mercados, sin embargo, al interior de la organización estos grupos pueden generar barreras e insatisfacciones llegando a dañar grupos y equipos de trabajo conformados.

Las organizaciones pasan del éxito al fracaso sin muchas veces observar las señales de advertencia generada por las barreras, fácilmente una crisis puede nacer y en un futuro hacer tal daño que no deja oportunidad de aprender del fracaso o que los individuos puedan reconocer y tomar medidas de respuesta para reducir las consecuencias, adaptando cambios a procesos o actividades, aunque cuando las influencias culturales comienzan a manifestarse generan barreras de comunicación y afiliación, por ejemplo, cuando un equipo está compuesto por personas de diferente sexo, raza, idioma, religión, nivel de generación, clase social y cargo, esto conlleva a enmarcar diferencias y percepciones que limitan el crecimiento del trabajo y el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización, se debe recordar que cada grupo de individuos puede tener una posición con respecto a la acción que se

caracteriza por sus actitudes, comportamientos y posiciones a diferencia de otros los cuales reflejan intolerancia, discriminación y no toleran esquemas lógicos distintos los cual causa malos entendidos.

Para las organizaciones el aprendizaje debe ser un tema prioritario del día a día, en este punto se debe estar abierto para poder sobrevivir a la competencia y aún más en un mundo en el cual cambia y se toman decisiones con la información que se tiene a la mano.

8 Diseño metodológico

En este capítulo se puede encontrar el método de investigación que busca maximizar la información, logrando una estructura a seguir, constituyendo la mejor estrategia para reducir errores en los resultados y alcanzar los objetivos propuestos.

8.1 Tipo de investigación

La investigación está enmarcada como descriptiva dado que se trabajará en el campo de la observación y comportamiento de los individuos de la organización, para llegar a conclusiones y reflexiones sobre cómo identificar las barreras que existen y generar las diferentes hipótesis que puedan surgir de acuerdo con criterios, proceso de estudio y análisis de datos.

8.2 Método

Al presentar conceptos o afirmaciones, partiendo de lo general a lo particular, se puede decir que el método es deductivo.

Buscando que se proporcionen respuestas a las preguntas entorno a la investigación, al igual de sugerir una línea para ser profundizada, cobra gran importancia conocer los factores que afectan a una organización como Tigo, localizando las barreras que impiden a las personas operativas que intervienen en el proceso de presupuesto, aportar en la gestión y control de los gastos asociados a cada área, revisando las capacidades y absorción de nuevo conocimiento.

8.3 Enfoque

Al observar y analizar el contexto organizacional y los factores que impactan a los individuos en el aprendizaje y consecución de la realidad de un proceso natural e interpretar

los fenómenos que pueden detectarse, la investigación tiene un enfoque cualitativo, recogiendo información y datos descriptivos, además de participar en un contexto flexible e interactuando en modo natural. (Mishler, 1986)

8.4 Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos aplicados serán la entrevista de profundidad individual semiestructurada ya que permite tener información de calidad de conocimientos, habilidades o falta de ellos y entrevista de grupos focales donde se puede tener información según el ambiente y llegar a determinar las opiniones o actitudes que puedan limitar. (Zander & Kogut, 1995)

8.5 Definición de categorías deductivas

Cuando se habla de cualitativo se tiene que remontar a la categorización de formas deductivas e inductivas, para este caso es un conjunto de elementos y conceptos utilizados en la clasificación que se suelen utilizar en las ciencias y más preciso en esta investigación, sustentados por los diferentes autores e investigaciones anteriores, por lo tanto, tienen una garantía teórica, la categoría deductiva de lo general a lo particular.

En la investigación se definen 5 categorías deductivas: modelo de aprendizaje formal, modelo de aprendizaje por experiencia, barreras psicológicas, barreras sociales y culturales, barreras estructurales.

Modelo de aprendizaje formal: este modelo comúnmente se desarrolla con un conocimiento explícito, es decir, tangible y se puede encontrar en manuales, libros, políticas, documentos, procedimientos o reglas de trabajo, al igual se puede expresar con palabras o números como formulas, procedimientos codificados o principios universales, en otras

palabras, es lo que intencionalmente la organización define o estructura para instruir a las personas que la conforman. (Garzón & Fisher, 2008)

Modelo de aprendizaje por experiencia: este modelo comúnmente se desarrolla con un conocimiento tácito, es decir, de acción o experiencia individual o social, donde se ha creado conocimiento y por ende es difícil copiar, medir, porque su base se construye en la relación humana, generado por prácticas, alegorías, creencias, percepciones y casos reales, las personas lo generan en la acción de manera rutinaria, solucionando problemas, desarrollando actividades. (Duarte & Castañeda, 2013)

Barreras psicológicas: son reacciones del individuo al sentir algún cambio en su estado, donde la personalidad es la que genera comportamientos como huelgas, baja productividad, trabajo no óptimo e inclusive sabotaje o comportamientos cerrados o encubiertos que se muestran por medio de demoras, ausentismo, renunciaciones, pérdida de motivación, solicitudes de traslado, moral baja, accidentes o errores laborales. (Gibson, 1985)

Barreras sociales y culturales: son generadas para evitar alguna amenaza ante un público o grupo, las emociones pueden ejercer presión por otro individuo, según las características de género, cargo, color de piel, religión etc., estas emociones pueden llegar a paralizar el aprendizaje de un grupo o individuo, desarrollando sentimientos negativos con tendencia a alejarse, no estar de acuerdo o entrar en confrontación. (Schein, 1982)

Barreras estructurales: se originan por formatos, normas, políticas que pueden estar opuestas a la realidad de la compañía, la persona puede identificarlas e interpretar el no lineamiento estratégico e insuficiencia en los procesos, también se pueden dar desde el estilo de gestión o un excesivo control, falta de objetivos, descripción de actividades de la posición, funciones que no están establecidas, aquí el individuo siente una falta de identidad dentro de la organización.

Las personas crean y se sienten en una cultura donde sólo se buscan culpables creando un clima no favorable para las ideas y resolución de problemas, entonces, por el contrario, los individuos critican a todo nivel generando un doble autoengaño sin compromiso a cambiar la situación. (Argyris & Schön, 1978)

Tabla 1 Guion de la entrevista semi estructurada en profundidad

Categorías	Preguntas	Apoyos
1. Modelo de aprendizaje formal.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto le sirve a usted en el trabajo que desempeña, las capacitaciones que recibe de la organización? • ¿Las actividades que desarrolla están contempladas dentro de un manual de procedimiento? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Para usted que es lo más difícil dentro del proceso de presupuesto? • ¿Las plantillas de captura de presupuesto facilitan su tarea comparado con otros años? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>
2. Modelo de aprendizaje por experiencia.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tanto las personas de esta organización aprenden del día a día más que en los procesos de capacitación? • ¿Conoce usted algún mejoramiento que haya surgido de la idea de otras personas de otras áreas de la organización? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que se ha perdido conocimiento durante estos años? • ¿Conoce usted procesos críticos que hoy en día no se sabe cómo funciona, porque quizás la persona que lo construyo ya no está? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>
3. Barreras Psicológicas.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿A usted que lo motiva dentro de su cargo? • ¿Alguna vez ha sentido que no domina un tema? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se siente desmotivado ¿qué hace? • ¿Busca ayuda? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>

Categorías	Preguntas	Apoyos
4. Barreras sociales y culturales.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué cree que a las personas de esta organización se les dificulta o se les facilita el proceso de presupuesto? • ¿Cuenta con la preparación necesaria para desarrollar el proceso de presupuesto? • Solicitar ejemplos. 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo no está de acuerdo con algo lo dice? • ¿Cree usted que la algunas personas evitan la confrontación? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>
5. Barreras estructurales.	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuándo usted tiene una consulta ante un líder de la organización que tan rápido se le ha dado respuesta? • ¿Cree que su área es generadora de ideas para mejoramiento continuo? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cree que sus funciones impactan a los objetivos de la organización? • ¿Se identifica con la compañía? <p><i>Solicitar ejemplos.</i></p>

Fuente: adaptado de (Nonaka & Takeuchi, 1990) (Schein, 1982) (Argyris & Schön, 1978) (Crossan, Lane, & White, 1999)

9 Análisis de la información y resultados

En este capítulo encontraremos la consecución del trabajo de campo desde la definición de la muestra y codificación de las respuestas que busca determinar el análisis de la información capturada y mostrar los resultados de acuerdo con el marco teórico.

9.1 Trabajo de campo

9.1.1 Definición de la muestra

Se determina utilizar una muestra discrecional o como normalmente se conoce intencional dada las posiciones y accesibilidad de los individuos dentro de la organización y así obtener una alta tasa de participación ya que los individuos conforman la pirámide del área que será investigada, como lineamiento se parte de la propuesta de la estructura organizacional de Henry Mintzberg a través de una división organizacional de tres niveles: ápice estratégico, línea media y núcleo operativo; como la investigación se orienta a la elaboración del proceso de formulación y evaluación del presupuesto no se toma ninguna entrevista en el ciclo operativo ya que ellos no tienen responsabilidad alguna en esa elaboración. Se determinan diez entrevistas de las cuales dos están dentro del ápice estratégico y ocho dentro de la línea media, a continuación, se contextualiza el criterio de selección y la importancia de tenerlos dentro de las entrevistas.

CFO: es el responsable de las decisiones estratégicas de inversión o financiación de la compañía, al igual es el encargado de que el presupuesto de la compañía se cumpla generando gestión, control y análisis financiero.

Vicepresidente de operaciones: es el encargado de ayudar a definir, implementar y mantener la estrategia para la compañía, a su vez, tiene la responsabilidad de medir los resultados, en su cargo tiene una participación importante del presupuesto de la compañía.

Director de ingeniería: es el encargado de coordinar, evaluar la factibilidad de los proyectos para las redes fijas y móviles, los proyectos son de crecimiento en redes para tener un mejor y mayor cubrimiento a nivel nacional, salvaguardando tanto el presupuesto *Capex* y *Opex*.

Director de operaciones: es el responsable del mantenimiento preventivo y correctivo de las plataformas que interactúan con las redes, su dedicación es de monitorear y controlar cualquier falla o impacto que se pueda presentar en el servicio, maneja uno de los presupuestos *Opex* más altos dentro de la Vicepresidencia de Operaciones.

Gerentes: encargados de monitorear con suficiente experiencia y conocimiento la operación y el proceso de presupuesto, dado que son los responsables de generar las estimaciones de crecimiento con el cual se va a determinar el presupuesto que se van a utilizar en el siguiente año.

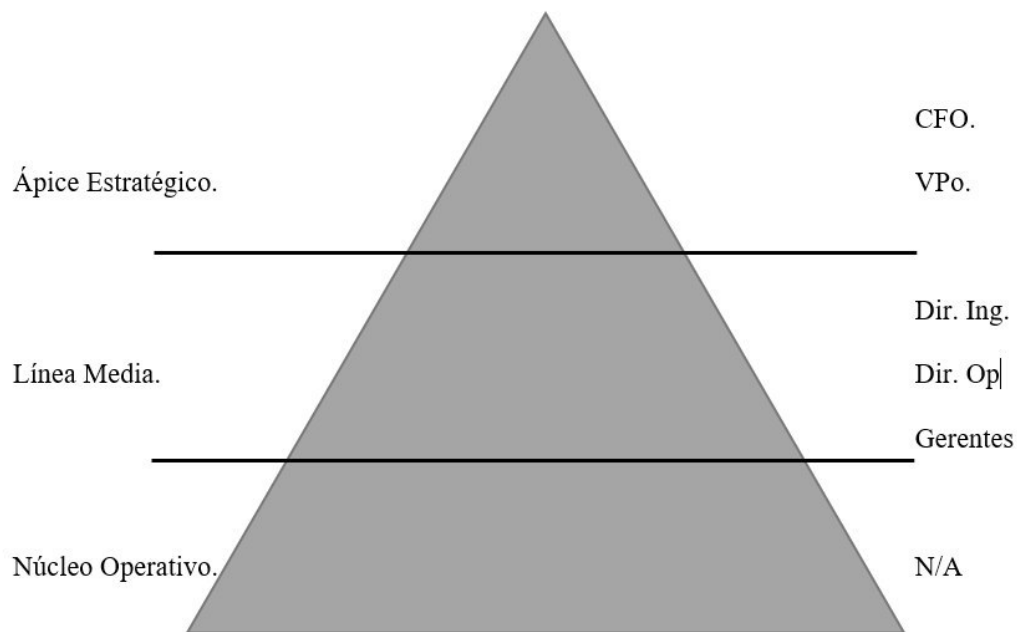


Figura 4
Fuente: adaptado de *Configuraciones estructurales Mintzberg (1984)*

De las 10 entrevistas planeadas se lograron realizar 8, entre el 2 y el 31 de mayo de 2019, agendando a cada persona que sería sujeto a la entrevista por medio de sesiones de una hora en salas de reuniones y en algunas ocasiones en las oficinas de cada entrevistado, de igual manera, se grabó cada audio previa autorización, se utilizó un guion de 20 preguntas y 5 preguntas que salieron como apoyo al guion.

9.1.2 Codificación de respuestas

Una vez realizadas las entrevistas se codificarán con consecutivos las respuestas quedando de la siguiente forma (1.1.1.1) el primer dígito será nivel jerárquico, es decir, si es 1 correspondería a alta gerencia, 2 a línea media y 3 a núcleo operativo, el segundo dígito es la categoría dentro del guion de la entrevista del 1 al 5 según el guion, el tercer dígito corresponde al consecutivo de la entrevista este acogerá valores entre 1 a 8 entrevistados, y el último dígito, es el consecutivo de la pregunta que va desde la 1 a la 20 llegando a generar una matriz de códigos de las respuestas para los análisis correspondientes.

Tabla 2 Matriz de códigos

Pregunta	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista	Entrevista
	1	2	3	4	5	6	7	8	
1 ¿Qué tanto le sirve a usted en el trabajo que desempeña las capacitaciones que recibe de la organización?	(2.1.1.1)	(1.1.2.1)	(2.1.3.1)	(2.1.4.1)	(2.1.5.1)	(2.1.6.1)	(2.1.7.1)	(1.1.8.1)	
2 ¿Las actividades que desarrolla están contempladas dentro de un manual de procedimiento?	(2.1.1.2)	(1.1.2.2)	(2.1.3.2)	(2.1.4.2)	(2.1.5.2)	(2.1.6.2)	(2.1.7.2)	(1.1.8.2)	
3 ¿Para usted que es lo más difícil dentro del proceso de presupuesto?	(2.1.1.3)	(1.1.2.3)	(2.1.3.3)	(2.1.4.3)	(2.1.5.3)	(2.1.6.3)	(2.1.7.3)	(1.1.8.3)	
4 ¿Las plantillas de captura de presupuesto facilitan su tarea comparado con otros años?	(2.1.1.4)	(1.1.2.4)	(2.1.3.4)	(2.1.4.4)	(2.1.5.4)	(2.1.6.4)	(2.1.7.4)	(1.1.8.4)	
5 ¿Qué tanto las personas de esta organización aprenden del día a día más que en los procesos de capacitación?	(2.2.1.5)	(1.2.2.5)	(2.2.3.5)	(2.2.4.5)	(2.2.5.5)	(2.2.6.5)	(2.2.7.5)	(1.2.8.5)	
6 ¿Conoce usted algún mejoramiento que haya surgido de la idea de otras personas de otras áreas de la organización?	(2.2.1.6)	(1.2.2.6)	(2.2.3.6)	(2.2.4.6)	(2.2.5.6)	(2.2.6.6)	(2.2.7.6)	(1.2.8.6)	
7 ¿Cree que se ha perdido conocimiento durante estos años?	(2.2.1.7)	(1.2.2.7)	(2.2.3.7)	(2.2.4.7)	(2.2.5.7)	(2.2.6.7)	(2.2.7.7)	(1.2.8.7)	

8	¿Conoce usted procesos críticos que hoy en día no se sabe cómo funcionan, porque quizás las personas que lo construyeron ya no están?	(2.2.1.8)	(1.2.2.8)	(2.2.3.8)	(2.2.4.8)	(2.2.5.8)	(2.2.6.8)	(2.2.7.8)	(1.2.8.8)
9	¿A usted que lo motiva dentro de su cargo?	(2.3.1.9)	(1.3.2.9)	(2.3.3.9)	(2.3.4.9)	(2.3.5.9)	(2.3.6.9)	(2.3.7.9)	(1.3.8.9)
10	¿Alguna vez ha sentido que no domina un tema?	(2.3.1.10)	(1.3.2.10)	(2.3.3.10)	(2.3.4.10)	(2.3.5.10)	(2.3.6.10)	(2.3.7.10)	(1.3.8.10)
11	Cuando se siente desmotivado ¿qué hace?	(2.3.1.11)	(1.3.2.11)	(2.3.3.11)	(2.3.4.11)	(2.3.5.11)	(2.3.6.11)	(2.3.7.11)	(1.3.8.11)
12	¿Busca ayuda?	(2.3.1.12)	(1.3.2.12)	(2.3.3.12)	(2.3.4.12)	(2.3.5.12)	(2.3.6.12)	(2.3.7.12)	(1.3.8.12)
13	¿Por qué cree que a las personas de esta organización se les dificulta o se les facilita el proceso de presupuesto?	(2.4.1.13)	(1.4.2.13)	(2.4.3.13)	(2.4.4.13)	(2.4.5.13)	(2.4.6.13)	(2.4.7.13)	(1.4.8.13)
14	¿Cuenta con la preparación necesaria para desarrollar el proceso de presupuesto?	(2.4.1.14)	(1.4.2.14)	(2.4.3.14)	(2.4.4.14)	(2.4.5.14)	(2.4.6.14)	(2.4.7.14)	(1.4.8.14)
15	¿Cuándo no está de acuerdo con algo lo dice?	(2.4.1.15)	(1.4.2.15)	(2.4.3.15)	(2.4.4.15)	(2.4.5.15)	(2.4.6.15)	(2.4.7.15)	(1.4.8.15)
16	¿Cree usted que algunas personas evitan la confrontación?	(2.4.1.16)	(1.4.2.16)	(2.4.3.16)	(2.4.4.16)	(2.4.5.16)	(2.4.6.16)	(2.4.7.16)	(1.4.8.16)

17	¿Cuándo usted tiene una consulta ante un líder de la organización que tan rápido se le ha dado respuesta?	(2.5.1.17)	(1.5.2.17)	(2.5.3.17)	(2.5.4.17)	(2.5.5.17)	(2.5.6.17)	(2.5.7.17)	(1.5.8.17)
18	¿Cree que su área es generadora de ideas para mejoramiento continuo?	(2.5.1.18)	(1.5.2.18)	(2.5.3.18)	(2.5.4.18)	(2.5.5.18)	(2.5.6.18)	(2.5.7.18)	(1.5.8.18)
19	¿Cree que sus funciones impactan a los objetivos de la organización?	(2.5.1.19)	(1.5.2.19)	(2.5.3.19)	(2.5.4.19)	(2.5.5.19)	(2.5.6.19)	(2.5.7.19)	(1.5.8.19)
20	¿Se identifica con la compañía?	(2.5.1.20)	(1.5.2.20)	(2.5.3.20)	(2.5.4.20)	(2.5.5.20)	(2.5.6.20)	(2.5.7.20)	(1.5.8.20)

Fuente: elaborado por el autor basado en Pérez & Cortés (2007)

9.2 Análisis por pregunta

En esta sección se analizarán las preguntas según las entrevistas revisando cada una en sus componentes, si son respuestas que tienen semejanza, sustentando cada análisis con los testimonios recolectados.

Análisis de la pregunta 1:

¿Qué tanto le sirve a usted en el trabajo que desempeña las capacitaciones que recibe de la organización?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar en términos o calificativos positivos sobre los procesos de entrenamiento de capacitación de la organización, mencionando la utilidad que esto tiene para las funciones de su trabajo, inclusive atreviéndose a dar unas cifras aunque no tengan como sustentarlas en las cuales indican como esas capacitaciones le han ayudado, llama la atención que 6 de los 8 entrevistados mencionan que son más importantes las capacitaciones técnicas dada la naturaleza del área, lo que quiere decir que, no todas las capacitaciones las ven como eficientes o que sirvan, aunque algunas capacitaciones que son administrativas sirven como actualización de conocimiento dado que son estructuradas y útiles donde fácilmente ayudan a movilizar, coordinar y liderar a los equipos de trabajo con lo cual permiten mejorar actividades internas. De acuerdo con Gibson (1985), estas afirmaciones dan cuenta de los esfuerzos que las organizaciones realizan y de la teoría de la actitud donde el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes, lo anterior se sustenta en los siguientes testimonios: “se debe de profundizar más en los temas por cuenta propia para afianzar conocimientos, la empresa da las bases.” (1.1.2.1); “las capacitaciones o las formaciones que recibo de la compañía van muy

orientadas en ese sentido y son de mucha utilidad, he participado en temas como resolución de conflictos, motivación, trabajo orientado al logro” (2.1.5.1).

Análisis de la pregunta 2:

¿Las actividades que desarrolla están contempladas dentro de un manual de procedimiento?

Los entrevistados frente a esta pregunta contestan que aunque no existen manuales de procedimientos o lineamientos de procesos, sí existen actividades enmarcadas dentro de la compañía, no perdiendo agilidad con mucho sentido común y pertenencia de las áreas, a su vez afirman que se debería avanzar en la documentación en los procesos ya predecibles, lo que demostraría una madurez, la compañía al ser de un sector tan dinámico permite crear nuevos procesos que se han venido construyendo con base en la prueba y el error, como lo afirma el autor Senge (1993), en la condición cuando el individuo piensa que solo puede aprender de la experiencia; lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Creo que es un sector que, precisamente por esa juventud, pero también por el tipo de servicio que presta, es un sector que tiene que trabajar mucho con sentido común y precisamente aplicando experiencias, tomando riesgos en nuestro día a día, pero eso no debería ser incompatible con aquellas cosas que, si pueden ser más ordenadas, predecibles, documentadas, y con procedimiento, avanzar en esa madures. (1.1.8.2)

Análisis de la pregunta 3

¿Para usted que es lo más difícil dentro del proceso de presupuesto?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar en términos o calificativos negativos, generados por el proceso de comunicación y revisión de las cifras para aprobar el presupuesto, inclusive se sienten limitados por la información que otras áreas deben generar

para que se dé continuidad a las actividades, sugieren que no hay claridad en las métricas ni tampoco hay una debida planeación, también dan cuenta sobre la importancia y la experiencia que se debe ganar para poder tomar decisiones y poder así predecir comportamientos, perdiendo el miedo a proyectar con la información que se tiene. El autor Hedberg (1981), da cuenta en la importancia de convertir las rutinas y trabajos repetitivos en la capa inferior de aprendizaje, lo que permitirá tomar decisiones más asertivas por la experiencia ganada. Lo anterior se sustenta en los siguientes testimonios:

Los presupuestos operativos deberían tener la tendencia, que tienen muy pocas variaciones de un año a otro, porque es el soporte de una actividad que se hace, ahí el reto es hacer un buen *forecast* porque aumento la plataforma, aumento el número de licencias, porque aumento el número de usuarios o porque hay una consideración nueva que hay que tener y que se debe de reflejar en el presupuesto del siguiente año. (2.1.4.3)

Gastar menos dinero en la operación y por ende traer más clientes es contrario a eso, para traer clientes tengo que invertir y gastar más, eso dificulta mucho la toma de decisiones en presupuesto porque las discusiones no se van a los objetivos del grupo que son de rentabilidad, sino a las mayorías de poder que es lo que pasa muchas veces acá. (1.1.2.3)

Análisis de la pregunta 4

¿Las plantillas de captura de presupuesto facilitan su tarea comparado con otros años?

Los entrevistados tienden a contestar 5 de 8 en calificativos negativos sobre las plantillas que se distribuyen para la captura de presupuesto porque ven que no son amigables o intuitivos y adicional a esto son estructuras en Excel, lo cual complica la consolidación y los reportes, sugieren que dichas plantillas deberían estar en un software o como mínimo que sea

automática con el fin de no tener complicaciones al actualizar cifras o métricas, 3 entrevistados comentan que las plantillas comparadas con otros años han venido evolucionando.

Estas afirmaciones se pueden analizar desde la perspectiva del autor Argyris y Schön (1978), ya que dan cuenta que la flexibilidad e innovación son los factores influyentes para evidenciar que tan fácil se aprende; lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Me parece que las plantillas fueron hechas para aquellos que quieren ver algo en la plantilla no para aquellos que las llenan, entonces que pasa, para mí todas las plantillas y herramientas deben ser intuitivas y prácticamente tienen que hacer un manual de llenado de plantillas para que alguien las entienda, después que la información ha estado en un tiempo le llega al que la ha solicitado, sin embargo, como lo dije, las plantillas no son intuitivas, sería muy bueno que cambiaran el tema de plantillas por algo que tomara la información y que los convirtiera en las plantillas de aquel que las necesita pero no son tan fáciles. (2.1.7.4)

9.3 Análisis de categoría modelo de aprendizaje formal

Se puede identificar que el aprendizaje que está ejerciendo la organización no es muy efectivo ya que no tiene un método para evaluar, incentivar y hacer planes de acción con temas que se puedan identificar, no están siendo lo suficientemente recordados por las personas, los entrevistados hacen dar cuenta que existen clases de capacitaciones unas más técnicas y que les puede servir más en el día a día y otras más administrativas que las toman como actualizaciones, a su vez, el aprendizaje debe ser dinámico de acuerdo al entorno en el que este la organización o la tecnología que se necesite, la importancia de automatizar formatos para que las personas tengan más tiempo de generar ideas garantizando la competitividad en la industria. Se evidencia que hace falta planificación y gestión de

comunicación en las decisiones que se puedan dar en los ajustes o metas de presupuesto que se tengan, garantizando un buen clima laboral y que al final sea un aprendizaje organizacional tanto individual como grupal.

Análisis de la pregunta 5

¿Qué tanto las personas de esta organización aprenden del día a día más que en los procesos de capacitación?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar en términos positivos sobre el aprendizaje que les dejan las actividades y situaciones del día a día, generando cada vez más experiencia, lo cual ayuda a tomar decisiones; los entrevistados son conscientes que tienen bases técnicas y teorías pero es difícil aplicarlas cuando no se tiene la contextualización de la compañía ni del problema, mencionan la utilidad de que otras personas compartan experiencias y al final se convierten en base de conocimiento, con lo cual, se logra reinventar procesos dando cabida a la realidad del momento, condiciones del negocio, país y producto es aquí donde ellos ven que se llegan a dar soluciones no convencionales con el fin de llegar a los objetivos estratégicos, inclusive dan cuenta que no reconocen la situación que se tiene al frente y que en muchas ocasiones, dicha situación puede llegar a dar un conocimiento y que el individuo puede obtener una experiencia que pueda servirle más adelante, los entrevistados indican como las capacitaciones están quedando obsoletas sino se hacen sobre procesos nuevos. De acuerdo a Crossan, Lane y White (1999), en el modelo 4I se han identificado 4 procesos del aprendizaje, como lo son: la intuición, interpretación, integración e institucionalización, que abarca a nivel individual un aprendizaje de forma intuitiva, consiente e inconsciente de acuerdo a experiencias, a nivel grupal o individual las personas interpretan por explicaciones a través de palabras, acciones,

ideas o conversaciones llegando a completar de una mejor forma la capacidad de retener información, lo anterior se sustenta en los siguientes testimonios:

Aprenden mucho más en el día a día que en una capacitación formal. (2.2.1.5)

Creo que en un alto porcentaje sí se aprende más en el día a día, hay muchos procesos que se estructuran para cumplimiento de normas y seguramente para presentación de auditorías, pero en muchas ocasiones se saltan los procesos, excepto cuando se requieren aprobaciones. (2.2.3.5)

Análisis de la pregunta 6

¿Conoce usted algún mejoramiento que haya surgido de la idea de otras personas de otras áreas de la organización?

Los entrevistados mencionan que gracias a la generación de ideas de las personas han logrado mejoramientos a procesos, ganando eficiencias en tiempo y liberando cargas operativas, con lo cual han impactado los indicadores con niveles de satisfacción, el impulsar que las personas generen ideas de acuerdo a análisis de información, evidenciando los cambios que se deben hacer, enfocados en la articulación de equipos de trabajo e interacción con otras personas de diferentes áreas, han generado un buen ambiente de cooperación, sin embargo, identifican que hace falta aún más la cultura de colaboración y creación de redes dentro de la organización por temores o cargas de trabajo que se puedan presentar. Para los autores Argyris y Schön (1978), el aprendizaje se genera a partir de nuevas ideas, por lo cual, existe una suposición que el aprendizaje mejoraría el rendimiento futuro de la organización, donde el aprendizaje organizacional significa el mejoramiento de acciones y procesos para ser cada vez más competitivos e innovadores. Lo anterior se sustenta en los siguientes testimonios:

Sí, muchos planes de mejoramiento que vienen de alguien interno o externo al área, como mejor caso es el *Sleep Well*, fue un tema donde estábamos mal y se hizo un equipo grande donde todos aportaron ideas y no sólo ese equipo era del área sino de otras áreas, inclusive proveedores, gente de otras operaciones de otros países, el mismo usuario etc. (2.2.1.6)

Sí muchas, yo creo que parte de la comunicación diaria y el trabajo en equipo tanto por iniciativas internas que las mismas personas que tu grupo dan y de sesiones que salen de grupos primarios, las reuniones donde se está tocando un tema donde podemos estar enfrascados y otras que surgen como de esa interrelación con las otras áreas, es decir, con el otro, cómo se te hace más fácil, y vos que haces, ven y hagámoslo así etc. (2.2.6.6)

Análisis de la pregunta 7

¿Cree que se ha perdido conocimiento durante estos años?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar que sí se pierde el conocimiento y que puede ser parte de un proceso de desaprendizaje generado por lo multicultural y la multiorganización que hoy en día es adicional por las personas que se van de la compañía ya sea que la competencia se las lleve o que sea de decisión de la compañía no contar más con ellas, hoy en día no existe una retención a las personas con conocimientos o expertis de las competencias *core* de la organización, no hay un proceso formal para la transferencia de conocimiento. Aunque con las personas nuevas que llegan se va refrescando el conocimiento y surgen nuevas experiencias, lo cual al final permite crecer, la otra situación que se puede dar es que el conocimiento que se había tenido pierde vigencia creado por el sector en el que se encuentra la compañía, los entrevistados identifican la oportunidad que existe en identificar los procesos claves y las personas que hoy en día los hacen con el fin de

crear un plan para potencializar aún más las personas y que el conocimiento de ellos fluya y esté documentado o transferido. Los autores Fiol y Lyles (1985), argumentan que el "aprender" en el individuo es "adaptación" y en otro individuo puede ser "acción", esta afirmación da cuenta de la importancia de adaptarse a las circunstancias y sobre todo que debe haber acciones por parte de la organización para que no se pierda conocimiento valioso que no se quiere perder. Se sustenta en el siguiente testimonio:

Depende, porque algo que no hacemos las organizaciones es tener claramente identificada y claramente definida nuestra estrategia de competencias *Core* que nunca jamás queríamos perder, entonces sólo perdemos algo si realmente lo perdimos y no queríamos perderlo, entonces desde esa perspectiva no me atrevo a contestar porque tampoco quiero dar una opinión personal, como responsable de una área técnica, me cuesta ver que cada vez nos convertimos más en una organización de personas que no tienen esa competencia tecnológica, pero mientras que eso sea fruto de una estrategia y de una decisión no está mal, creo que si lo que no hacemos suficiente en las organizaciones en general es pararnos a pensar cuales son esos conocimientos únicos y valiosos que yo no quería perder, bajo ningún concepto y sobre eso estructurar mi modelo operativo, mi estructura organizacional, mis planes de contratación, mis planes de retención, porque todos somos muy importantes en una organización, pero según la estrategia unos son más importantes que otros, tiende a pensar que por no tener esa estrategia bien clara y bien presente en el día a día, tiendo a pensar que si estamos perdiendo conocimiento porque a lo mejor nos está dando igual que renuncie una persona A que una persona B y no debería darnos igual o deberíamos evitar que renuncie la persona B si es que forma parte de ese conocimiento que no quiero perder.

(1.2.8.7)

Análisis de la pregunta 8

¿Conoce usted procesos críticos que hoy en día no se sabe cómo funciona, porque quizás la persona que lo construyó ya no está?

Los entrevistados frente a esta pregunta argumentan que pueden existir procesos críticos, pero no personas indispensables, la información es de la compañía y se debe asegurar en documentos, aceptan que se han perdido procesos por tercerización, por conocimiento fragmentado, concentrado o conocimiento perdido, ya que las personas que lo hacían ya no están y por tal razón, se generan cuellos de botella para la toma de decisiones. Los autores Phelps, Adams y Bessant (2007), afirman que “el conocimiento es un proceso lento y progresivo donde no se debe perder interés para generar un grado de madurez y así alcanzar a tener procesos más estructurados y asegurados en documentación”. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Si, técnicamente, pero esto se convierte más que un proceso crítico es más una falta de documentación. El proceso crítico puede existir, pero es que se vuelven los gurús y entonces ¿quién sabe el proceso crítico? -el gurú, y ¿dónde está el gurú? -descansando, y ¿por qué no le preguntan al gurú? -porque ya no trabaja en la compañía, y entonces ahora ¿qué se hace? -hay que pagarle al gurú para que venga y nos diga. Entonces se convierte en la joya de la corona, lo que debe garantizarse es que toda la información sea de la compañía, y por lo tanto, que permanezca en ella, con documentación que soporte lo que sabe el gurú. Uno tiene que estar preparado para irse no para volverse imprescindible. (2.2.7.8)

9.4 Análisis de categoría modelo de aprendizaje por experiencia

Se puede identificar que la experiencia es fundamental en los procesos de la organización, sin embargo, se deben documentar, comunicar y transferir, la organización

debe contar con un plan para retener el conocimiento que pueda impactar, si no está, hay que tener en cuenta las habilidades que se construyen con la experiencia, así los valores pueden ir atados a la cultura organizacional o principios del individuo. La compañía debe estar en la capacidad de identificar a estas personas dentro de la organización para potencializarlas o para planes de acciones de traslado de conocimiento.

Análisis de la pregunta 9

¿A usted qué lo motiva dentro de su cargo?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar en términos o calificativos positivos sobre las motivaciones que tienen, llama la atención que 7 de los 8 entrevistados mencionan que su motivación es el reto, donde pueden entrar a construir nuevas cosas, incrementar la satisfacción al cliente, resolución de problemas y servicio. De acuerdo con la teoría de la actitud de Gibson (1985), se propone que el afecto, la cognición y el comportamiento determinan las actitudes, aquí se sufren reacciones psicológicas en cada nivel, con esto podemos evidenciar que la personalidad es la que realmente genera barreras al cambio y que estas pueden ser vistas en comportamientos abiertos tales como huelgas, baja productividad, trabajo no óptimo e inclusive sabotaje o comportamientos cerrados o encubiertos que se muestran por medio de demoras, ausentismo, renunciaciones, pérdida de motivación, solicitudes de traslado, moral baja, accidentes o errores laborales. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio: “el reto, desde que llegué a esta compañía, siempre ha sido un reto hacer diferentes cosas y eso es lo que lo mantiene vivo, es demandante, es estresante, pero sin eso no sería posible”. (2.3.1.9)

Análisis de la pregunta 10

¿Alguna vez ha sentido que no domina un tema?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a decir que la humildad desde el ser es reconocer que no siempre se domina un tema y que debe existir la disposición de aprender, dado que esto les permite a las personas tener una adaptación al cambio y lo obliga a la búsqueda de fuentes de información dentro de la organización y a comenzar a distinguir los expertos para comenzar a tener esos relacionamientos y contactos. Aunque evidencian que hay cargos transversales y por ende se necesita conocimiento de todo tipo sin llegar a ser experto, llama la atención que el no dominar un tema llama a la inseguridad. El autor Aníbal León (2012), nos indica que el cambio es un fenómeno social que viene atado a muchas circunstancias, contextos, magnitudes y que conlleva a un trastorno que puede repercutir en la persona y no se puede asumir que pasen rápido y no tengan consecuencias, lo anterior se sustenta en los siguientes testimonios: "Sí, muchas veces, pero cuando no domino un tema, lo que hago es preguntar". (2.3.1.10)

Sí, varias veces, porque este cargo es transversal y es un cargo que no solamente soporta diferentes planos de la tecnología, hay conocimiento de sistemas móviles que yo no tengo, entonces hay que apoyarse con los expertos o de cara a los requerimientos de la compañía hacia la operación, requerimiento, por ejemplo, regulatorios. (2.3.4.10)

Análisis de la pregunta 11

¿Cuándo se siente desmotivado que hace?

Los entrevistados frente a esta pregunta contestan que cuando están desmotivados buscan refugio en los lugares favoritos puede ser casa o amigos, ven la importancia de hacer pausas, caminar, respirar y continuar, sitúan la flexibilidad en el trabajo como gran ayudador para meditar. 3 de los 8 entrevistados afirman que lo mejor no es darles importancia a situaciones generadas y que cada día trae sus propios desafíos que lo importante es aclarar la

mente y pensar en las opciones y continuar, han identificado que el estar desmotivado influye en el ambiente laboral que se puede dar por indisposición hacia otras personas, equipos o que hablan mal de la organización sin quizás tomar el tiempo de dar soluciones. De acuerdo con Teece, Pisano y Shuen citados por María Gómez (2016), tomar decisiones más oportunas y efectivas durante todo el ciclo de desarrollo y de aprendizaje favoreciendo la gestión de procesos, estrategia, estructura organizacional, seguimiento y evaluación, sin embargo, hay aspectos subjetivos como motivadores, percepciones que pueden facilitar o no el intercambio e integración del conocimiento como lo pueden ser la cultura organizacional, clima laboral y herramientas de aprendizaje. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Pienso en lo que me motiva, la desmotivación ha sido propia de los 2 últimos años por los cambios que hemos tenido, pero es como volver a lo que te llena como persona, los 2 últimos años han sido difíciles porque no encuentras un eco de tu contraparte y todo el tiempo estás hablando de lo mismo pero llega un punto que uno dice venga hablemos de otra cosa entonces hay un cambio y uno vuelve a motivarse y es eso pensar en lo que realmente te motiva dentro de tu trabajo y lo otro hace parte del mismo pero no darle importancia de lo que pueda llegar a representar. (2.3.6.11)

Análisis de la pregunta 12

¿Busca ayuda?

Los entrevistados frente a esta pregunta contestan que la ayuda que buscan está más en el entorno familiar, comparten la frustración con compañeros y buscan ayuda de personas con cargos y responsabilidades similares, reconocen que estas situaciones de desmotivación pasan en todas las organizaciones y que pueden ser tomadas como pequeñas derrotas del día, pero lo importante es no quedarse en esa derrota es dar pasos y buscar buenos concejos que

permitan lograr la solución y volver a los niveles de motivación para hacer mejor su trabajo. Las autoras María López, Luz Restrepo, y Gloria López (2013), confirman que los líderes también pueden ayudar en el ámbito emocional escuchando a las personas y reconociendo los sentimientos que pueden generar un proceso o cambio dentro de funciones o cargo, la autoestima juega un papel importante dentro de la resistencia al cambio porque puede afectarse así como el interés o la participación de la persona dentro del proceso en el cual él va ser una parte fundamental y aún más si no conoce los beneficios parte fundamental dentro de la negociación en el cual la persona pierde algo y gana algo es decir un “gana y gana”. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

No, no soy de las personas que necesite alguien, algún asesor espiritual o que me de mi guía y que me entregue mi norte no. Solo necesito mi entorno familiar y creo que uno mismo es el que se forja para su propio norte. (2.3.7.12)

9.5 Análisis de categoría barreras psicológicas

Se puede decir que las reacciones que las personas pueden tener y la afectación por temas des motivantes como el no saber un tema con lo cual se puede convertir en un miedo que no deja avanzar ni tomar decisiones, la aceptación por parte de las personas y la búsqueda de nuevas formas de escapar a ese momento para lograr respirar y pensar en otros temas ayudan a no desmejorar el ambiente laboral y que el aprendizaje organizacional se de en términos de adaptación, cambio y madurez.

Análisis de la pregunta 13

¿Por qué cree que a las personas de esta organización se les dificulta o se les facilita el proceso de presupuesto?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar que el procesos operativo se les facilita y que comienzan a identificar qué cosas son renunciables y que no, aunque afirman que las aprobaciones y sustentaciones son muy difíciles, que falta mayor comunicación de las modificaciones que se hagan al presupuesto así como que existen procesos ineficientes, faltos de herramientas, falta de coherencia, niveles de incertidumbres altos y que algunas personas no les gusta que las controlen así como la falta de generar las etapas del proceso, lineamientos y que las personas conozcan los tiempos para hacer el presupuesto. Los autores Schilling y Kluge (2009), identifica que las barreras pueden llegar a ser inconsistencia entre los objetivos iniciales y los finales, estructuras por silos, falta de medidas de control, comportamiento organizacional y desempeño, tecnología obsoleta, problemas de idioma, dificultades técnicas y falta de herramientas. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Por tercicos, porque quieren seguir viendo las cosas como se hacían en el pasado, como por ejemplo él es que en la empresa antes lo hacíamos de cierta manera y ahora lo veo difícil, pero mire que lo puede hacer distinto y la otra persona no es difícil entonces es que antes era más fácil. Las compañías cambian y obviamente los presupuestos, vuelvo y digo una cosa son las plantillas que las odio, pero bueno tocara llenarlas, pero otra cosa es cambiar la concepción del tema que a mí me controlen o un control no le gusta a más de uno, aunque no estoy haciendo nada indebido entonces eso es lo que muchas personas no se pueden engranar al tema presupuestal. (2.4.7.13)

Análisis de la pregunta 14

¿Cuenta con la preparación necesaria para desarrollar el proceso de presupuesto?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a decir que sí hay preparación generada más por la experiencia de estos años quizás dado por la prueba y error que más por capacitaciones, los entrevistados ven que las variables para tener en cuenta para el proceso se debieran determinar para ser mucho más fácil el proceso, ven que no hay capacitación formal ni preparación ni conciencia en la ejecución. El autor Schein (1982) donde los formatos, normas, políticas diseñados para el proceso no estén interpretando la realidad, y las personas al responder a esos lineamientos están encontrando que son insuficientes o están incompletos lo cual puede retrasar el proceso castigando a la persona en algo que no tiene formación y se podrían encontrar barreras culturales. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Capacitación o preparación nunca hemos tenido, entonces las personas y yo que lo manejamos hemos aprendido es metiéndonos a hacerlo, pero como que hayamos tenido una capacitación o charla para ser más efectivos, para hacerlo de una forma más clara, para optimizar la sustentación eso nunca ha habido una capacitación para eso. (2.3.6.15)

Análisis de la pregunta 15

¿Cuándo no está de acuerdo con algo lo dice?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar en términos positivos sobre la importancia de decir las cosas cuando se expresa honestidad y mientras que sea constructivo se debe de decir, siempre existe una mejor manera para decir y hacer las cosas y un momento adecuado para hacerlo. De acuerdo con el autor Hedberg (1981) cuando se pasa por este proceso la organización crece e incrementa su entendimiento de lo que debe y no debe hacer lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Siempre, pero no soy del tipo como coloquialmente se dice sin pelos en la lengua, pienso que siempre hay una mejor manera para decir y hacer las cosas y un momento adecuado para hacerlo, pero en lo general si construyo mis argumentaciones para poder decir los temas y tampoco me demoro para construir las argumentaciones porque me gusta hacerlo en el tiempo correcto. (2.3.3.15)

Análisis de la pregunta 16

¿Cree usted que algunas personas evitan la confrontación?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar que algunas personas dentro de la organización evita confrontaciones generado quizás por la cultura colombiana que evade cuando existe algo que no le gusta, donde también existen temores en las personas y no permiten que tengan confrontaciones aunque 3 de los 8 entrevistados afirman que la confrontación no está bien vista y que las personas aun no tienen la estructura mental para afrontar confrontaciones y de ellas sacar algo positivo. El autor Schein (1982), explica que estas emociones pueden llegar a paralizar el aprendizaje de un grupo o individuo desarrollando sentimientos negativos con tendencia a alejarse, no estar de acuerdo o entrar en confrontación. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Muchas personas, pienso que en la empresa todavía hay temores de confrontar pienso que se utiliza más la adulación que la confrontación, aunque en estos momentos se están dictando capacitaciones de liderazgo que tienen que ver justamente con la confrontación en la comunicación, confrontar no significa pelear, confrontar significa argumentar las posiciones de las partes pero en lo general las conversaciones que tenemos en nuestra cultura sobre todo en Colombia somos muy de evadir la confrontación y solo nos gusta tener conversaciones cuando son positivas. (2.3.3.16)

9.6 Análisis de categoría barreras sociales y culturales

Se puede identificar que las barreras culturales impactan el relacionamiento entre las personas de las áreas donde el no hablar con honestidad, entablar conversaciones y expresar cuando está de acuerdo o en desacuerdo sin ser señalado es importante para el crecimiento de las personas y de la organización aún más madurando mentalmente para poder acceder y ser partícipe con los tipos de personas que puedan estar en reuniones o en áreas sin pensar en aislamiento o no expresar sus ideas dejando desmotivación y acrecentando la brecha de la timidez.

Análisis de la pregunta 17

¿Cuándo usted tiene una consulta ante un líder de la organización que tan rápido se le ha dado respuesta?

Los entrevistados frente a esta pregunta contestan que normalmente es ágil la respuesta y de casi inmediato sin embargo a veces del afán de responder no hay confirmación de la información entonces se toman decisiones con información no veraz, identifican que algunas personas no se apropian y no buscan las respuestas por todos los medios. El autor Geranmayeh citado en Pérez y Cortés (2007), afirma que debe existir un factor de confianza el cual determine las acciones a seguirlo. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

La verdad no tengo queja de eso, cuando he tenido que llevar un tema a donde un superior o un par o alguien de otra área o jefe de otra área siempre he podido contar con respuestas inmediatas y a tiempo. (2.4.6.17)

Análisis de la pregunta 18

¿Cree que su área es generadora de ideas para mejoramiento continuo?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar que en las áreas que gestionan hay proposición de ideas ya sea para ajustar o cambiar un proceso, donde siempre

existe una mejor manera de hacer las cosas y que las personas de la organización deben ser más habilitadoras y que sean parte del proceso, se debe asegurar que las cosas pasen. De acuerdo con los autores Fiol y Lyles (1985), Eso conduce al desarrollo de algunos rudimentos asociaciones de comportamiento y resultados, pero estos generalmente son de corta duración e impacto, solo parte de lo que hace la organización estas afirmaciones dan cuenta de los esfuerzos que la organización en realizar y fomentar la generación de ideas. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Yo creo que sí, ese es el reto, el área de finanzas tradicional es la que dice no a todo porque no es rentable, nosotros nos hemos retado a que dejemos eso de lado que seamos habilitadores y viabilizadores del negocio y como estamos en el negocio hogares si uno compara hace un año era el peor de los mundos porque era un negocio cayendo, perdiendo valor, perdiendo clientes, consumiendo capex y en un año le hemos dado la vuelta no solo mi equipo sino otros equipos que se han montado a partir de la proposición de ideas no como proponer productos nuevos sino ideas de lo que ya tenemos para ir a ajustar y cambiar. (1.5.2.18)

Análisis de la pregunta 19

¿Cree que sus funciones impactan a los objetivos de la organización?

Los entrevistados frente a esta pregunta contestan que son partícipes de los objetivos de la compañía, asegurando la operación, haciendo posible la conectividad que el cliente espera, adicional expresan tener claros los objetivos y como la posición y las funciones impactan a la estrategia. De acuerdo con el autor Bohlander y Snell (2008), el cumplimiento de los objetivos dentro de la organización se debe recordar que cada grupo de individuos pueden tener una posición con respecto a la acción que se caracteriza por sus actitudes, comportamientos y posiciones a diferencia de otros reflejan intolerancia, discriminación y no

toleran esquemas lógicos distintos y causan malentendidos. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Definitivamente, mis funciones impactan a los objetivos de la organización, nosotros tenemos que asegurar una operación de plataformas que a medida que estén disponibles facilitan la comunicación y la conectividad de muchos colombianos, esa conectividad trae ingresos a la compañía que son objetivos de compañía y a medida que las plataformas estén activas y operativas disminuimos las intenciones de retiro y también hay un objetivo que es el churn en la medida que seamos más eficientes en la operación y logremos mediante optimizaciones o negociaciones de procesos gastar menos recursos mejoramos la condición de Opex y por lo tanto la del Ebitda, el flujo de caja, mi grupo de trabajo indiscutiblemente es participe de los objetivos de la compañía. (2.5.3.19)

Análisis de la pregunta 20

¿Se identifica con la compañía?

Los entrevistados frente a esta pregunta tienden a contestar en términos o calificativos positivos ya que hablan de que hay identidad y compromiso hacia la compañía logrando un impacto social por estar en una industria que ofrece comunicación, cercanía y experiencia al cliente. Los autores Argyris y Schön (1978), enfatizan que la falta de objetivos falta de identidad dentro de la organización, descripciones de cargos y funciones no establecidas pueden llegar a romper con la cultura organizacional y se puede dar el caso de búsqueda de culpables creando un clima no favorable para las ideas y resolución de problemas quedando en la misma situación de emergencia. Lo anterior se sustenta en el siguiente testimonio:

Si, me identifico con la compañía no por nada llevo 25 años dentro de la empresa, aquí he crecido me he hecho, he pasado por todos los roles que pueda tener el área operativa desde ayudante de técnico hasta gerente de operaciones entonces para

mí es muy agradable venir todos los días a trabajar saber que mediante la compañía llevamos servicios a comunidades muy retiradas, nosotros hemos implementado servicios donde ni siquiera la telefonía celular llega y lo hacemos con accesos inalámbricos fijos cuando a ti te traen fotos de niños alrededor de un computador en una vereda que nunca han visto uno les ves como la sorpresa y las caras que ponen porque los técnicos enseguida las toman y eso es telefonía social también, eso es internet social eso genera satisfacción , cuando tu sufres porque hay un municipio pequeño y por temas de la compañía se quedan sin servicios para mí no se quedaron sin servicio 800 mil clientes para mí se quedaron sin servicio la alcaldía, el hospital, la policía, cualquier instancia de seguridad que pueda tener el municipio es la oportunidad de una perdida de trabajo de una persona que quizás tenía por internet la entrevista de trabajo, entonces cuando arreglamos eso me identifico completamente por la vocación de servicio.

(2.5.3.20)

9.7 Análisis de categoría barreras estructurales

Dentro de esta categoría se puede encontrar que las personas no están conformes a los formatos establecidos por el área de presupuesto a su vez no hay políticas establecidas que interpreten la realidad de las áreas, lo positivo es que existe una cercanía con el ápice estratégico y líneas de mando medios también hay una familiaridad e identidad con la compañía conociendo los objetivos estratégicos siendo participe de ellos.

10 Conclusiones y recomendaciones

La organización sigue un modelo de aprendizaje formal por medio de capacitaciones virtuales programadas de temas orientados a ética, cultura, responsabilidad social y controles, sin embargo, no existen capacitaciones específicas sobre temas técnicos o temas de interés de las áreas que conforman la organización, se identifican capacitaciones para la línea media y el ápice sobre temas de administración y gestión de personas, liderazgo, comunicación y metodologías para manejo de proyectos, sin embargo, muchas de ellas sin la certeza que los conocimientos impartidos serán utilizados dentro de los grupos de trabajo, dado que no hay un control después de dictar dicha capacitación, a su vez, se logró encontrar que la organización ha perdido conocimiento a lo largo de los años, generado por las personas que se van sin dejar su conocimiento depositado en una base, ya sea en documentos o manuales de procedimientos que permitan seguir con el proceso minimizando el impacto a la operación, la organización no tiene un plan de transferencia de conocimiento ni de los roles que tiene, lo cual puede afectar el negocio y presentar fugas de ingresos o costos.

Las barreras que más se evidencian son de tipo “yo soy mi puesto” personas enfocadas en actividades propias al cargo que hacen y no les interesa documentar o participar en mejoras internas ya que piensan que es más trabajo y por ende, mayor responsabilidad, la organización debe poner atención a los procesos de relacionamiento entre áreas y la disposición de entablar conversaciones sin miedo a ser criticado o menospreciado, existe un miedo al error, esto se podría catalogar dentro de la barrera “matar al mensajero” ya que no es bien visto por las áreas, a las personas no les gusta confrontar, exponer y defender sus ideas porque piensan que es mejor pasar por desapercibido para no tener responsabilidades adicionales, muchos individuos buscan evadir temas “incapacidad aprendida”, al igual la

organización no está asegurando el diseño y la planificación de procesos como el de presupuesto, donde las personas se sienten desconcertadas y muchas veces no reciben buena comunicación, sobre todo sienten que pierden su trabajo al llenar plantillas que al final no serán las mismas con las que se les da seguimiento mensual, es necesario asegurar la instrucción a partir del diseño de los procesos de capacitación e información aquí se puede evidenciar una barrera “patología de la información”, se debe asegurar el aprendizaje donde la organización no ha hecho los suficientes esfuerzos para asegurar la enseñanza, tal vez es necesario estimar algunos esfuerzos y diseños para asegurar el aprendizaje y que se logre evidenciar el cumplimiento del propósito del proceso, actividad, formación o capacitación, donde realmente se ponga en práctica y que genere los resultados esperados a partir de ello y que cada vez se cierren más las brechas de insatisfacción por los trabajos que se hacen referente a presupuesto o actividades que necesiten de una formación puntual.

Se recomienda a la organización que este trabajo se extienda a una muestra mucho más amplia, ya que es necesario también sondear cómo otras áreas y niveles de la organización se apropian del proceso de presupuesto de la misma, para esto se debe seguir un enfoque cualitativo de investigación, ya que se consiguió obtener información de los individuos en su comportamiento dentro de la organización ya sea psicológico, estructural, documental, cultural y hasta personal, lo que tal vez en una encuesta numérica no hubiera sido posible obtener.

Con relación al objetivo general se obtuvieron los resultados donde se evidencian específicamente en las preguntas que cubren barreras como “yo soy mi puesto”, “matar al mensajero”, “incapacidad aprendida” y “patología de la información”, dificultades que las áreas tienen en el proceso de absorción de conocimiento a partir de la instrucción que se da para la elaboración en el proceso de presupuesto, en la caracterización podemos encontrar

comportamientos generados por la ausencia de formatos, normas y políticas bien definidas y comunicadas, haciendo que el proceso no sea fácil para algunas personas, las emociones o sentimientos negativos o una predisposición a un proceso en el que aseguran, no hay cambios y que por el contrario genera reprocesos, aquí una barrera bien característica la cual es “endulzar la verdad”.

Con relación al objetivo específico número 1 se obtuvo evidencia que la organización tiene varios modelos de aprendizaje alrededor de un ecosistema de la gestión de recursos humanos, como la capacitación virtual formal, la cual es obligatoria para dar cumplimiento en auditorías y metas de áreas como: regulación, seguridad informática, control interno y cultura; también se pueden encontrar capacitaciones no formales como cursos que hacen parte de una página global en la que cualquier persona directa, puede acceder a ellos sin ninguna restricción y sin un acompañamiento de gestión humana o plan de desarrollo, a su vez, existen capacitaciones focalizadas en personas que hacen parte de línea media y ápice estratégico, que ayudan al crecimiento de administración de personas dentro de la compañía, sin embargo, no existe un plan definido o calendario para acceder a temas de interés.

Con relación al objetivo estratégico número 2 se puede decir que, se identifican los elementos que tienen mayor relación con la absorción y aplicación de conocimiento, como lo puede ser la barrera “incapacidad aprendida”, falta de motivación, estrés, excesivo control, falta de objetivos claros sin normas ni planeación, predisposición al proceso por experiencias con mal direccionamiento y falta de definición de roles, personas a las que no les gusta el trabajo en equipo, individuos que son responsables en actividades al interior de un área y para su cumplimiento tienen que depender de otras áreas para conseguir la información que les sirva de ingreso como actividad dentro del proceso de presupuesto.

Se recomienda a la organización, gestión humana y alta gerencia, la intervención de las barreras que surgieron en el análisis de la información cualitativa, estas intervenciones pueden ser planes de capacitaciones focalizados a personas técnicas y personal administrativo, temario de cursos en el semestre o trimestres, los cuales sean de formación para un fin estratégico y que las personas las vean como eficientes y oportunas con temas nuevos, donde puedan ser utilizadas en sus actividades y no sólo por cumplir un requisito, hacer planes de carrera de acuerdo con los perfiles y direccionamiento de las áreas.

Es de suma importancia que se hagan controles para saber si el conocimiento impartido se está o no utilizando dentro de los procesos, la organización debe asegurar una base de conocimientos de sus procesos *core* sumado a una estrategia de retención de las personas que manejan procesos críticos y que pueden llegar a ser sensibles ante la operación, también debe tener una mínima documentación de procesos críticos, se recomienda tener una área de procesos que permita dar los lineamientos al interior de la vicepresidencia.

Se debe mejorar la comunicación sobre la planeación y roles que cada persona debe ejercer dentro del proceso de formulación y evaluación del presupuesto, al igual generar una cultura de colaboración y creación de redes internas que ayudarán al desenvolvimiento y ejecución de los temas, los formatos y modelo de captura de presupuesto, deben ser evaluados con el fin de mejorar o plantear un nuevo modelo o método según la industria o necesidad de la compañía y que ayude a la madurez tecnológicamente.

11 Bibliografía

- Abreu, J. (2015). Síndrome Todo Menos Tesis (TMT). *International Journal of Good Conscience*, 10(2), 246-259.
- Alrawi, K., Hamdan, Y., Al-Taie, W., & Ibrahim, M. (2011). Organizational Culture and the Creation of a Dynamic Environment for Knowledge Sharing. *American Journal of Social and Management Sciences*, 2(3), 258-264.
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid : Díaz de Santos.
- Argyris, C., & Schön, D. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. San Francisco: Addison Wesley.
- Bartunek, J. (1984). *Changing Interpretive Schemes and Organizational Restructuring: The Example of a Religious Order*. Boston: Administrative Science Quarterly.
- Bohlander, & Snell. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Browning, S. (2015). *How to Manage HR Effectively during Times of Change*. United States : Wiley.
- Buckley, P., & Carter, M. (1999). *Managing Cross-Border Complementary Knowledge: Conceptual Developments in the Business Process Approach to Knowledge Management in Multinational Firms*. *International Studies of Management & Organization*.
- Chiva, R., Ghauri, P., & Alegre, J. (2013). Organizational Learning, Innovation and Internationalization: A Complex System Model. *British Journal of Management*, 25, 687–705.

- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Crossan, M., Lane, H., & White, R. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of management review*, 24(3), 522-537.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México : McGraw-Hill Interamericana.
- De Long, D., & Fahey, L. (2000). *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*. California: Academy of Management Executive.
- Dibella, A., Nevis, E., & Gould, J. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Duarte, S., & Castañeda, D. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29, 439-444.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 4, 350-383.
- Elliott, D., Smith, D., & McGuinness, M. (2000). *Exploring the Failure to Learn: Crises and the Barriers to Learning*. England: Review of Business.
- Fiol, M., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of management review*, 10, 803-813.
- Gagnè, R. (1985). *The conditions of the learning and the theory of the instruction*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & Gestión*, 24, 195-224.
- Gibson, J. (1985). *Organizaciones, conducta, estructura y proceso*. México: Interamericana.

- Gómez, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*(40), 1-30.
- Goodman, P., & Rousseau, D. (2004). *Organizational change that produces results: The linkage approach*. United States: Academy of Management Executive.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn, Handbook of organizational design*. London: Oxford University Press.
- Hiern, J., Torrents, A., Leyes, J., & Alarcón, V. (2006). The Impact of Defensive Barriers on Organizational Performance and learning. *Management y Avenir*, 8(2), 27-37.
- Knowles, M. (2001). *Andragogía, el aprendizaje de los adultos*. México: Oxford.
- Lagadec, P. (1997). Learning Processes for Crisis Management in Complex Organizations. *Journal of Contingencies & Crisis Management*.
- León, A. (2012). The Ends of Educations. Venezuela: Orbis. *Revista Científica Ciencias Humanas*, 23(8), 4-50.
- Levinthal, D. (1991). Organizational Adaptation and Environmental Selection-Interrelated Processes of Change. *Organization Science*, 2(1), 140-145.
- López, M., Restrepo, L., & López, G. (2013). Resistencia al cambio en organizaciones modernas. *Scientia Et Technica*, 8(1), 14-157.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Nueva Jersey: Prentice-Hall.
- Mishler, E. (1986). *Research Interviewing: Context and Narrative*. Cambridge: Harvard University Press.
- Nicoleta, A. (2012). *Levels of Culture and Barriers in Organizational Communication*. Romania: The USV Annals of Economics and Public Administration.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1990). *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pérez, J., & Cortés, J. (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional*. Colombia: Pensamiento & Gestión.
- Pérez, M., Hernández, G., Caballero, I., & Filgueiras, M. (2016). Modelo de capacidad dinámica de aprendizaje organizacional: experiencia de la biotecnología en Cuba. *Investigación & Desarrollo*, 24(1), 95-117.
- Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 1-30.
- Porter, M. (1981). *Estrategia competitiva*. Michigan: Cesca.
- Rutstein, R. (1991). Breaking down barriers. *American Journal of Art Therapy*.
- Schein, H. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice Hall.
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.
- Superintendencia de Industria y Comercio . (23 de mayo de 2014). *acto administrativo de condicionamientos de una operación integración empresarial*. Obtenido de SIC : http://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/Radicado_13-269304_Resolucion_24527_32199_2014.pdf
- Vashdi, D., Bamberger, P., & Erez, M. (2007). Briefing-Debriefing: Using A Reflexive Organizational Learning Model from the Military to Enhance The Performance of Surgical Teams. *Human Resource Management*, 46(1), 115-142.

Veil, S. (2011). Mindful Learning in Crisis Management. *Journal of Business Communication*.

Wahl, S. (2003). *Learning at Work: The Role of Technical Communication in Organizational Learning*. United States: Society for Technical Communication.

Wesley.Fiol, C., & Lyles, M. (1985). Organizational learning. *Academy of Management review*.

Zander, U., & Kogut, B. (1995). Knowledge and the Speed of the Transfer and Imitation of Organizational Capabilities: An Empirical Test. *Organization Science*, 6(1), 76-92.