



Barreras para el aprendizaje en directivos y su influencia en el nivel de aprendizaje organizacional en entidad pública

**Alfonso Mario Correa Navarro
Haroldo Antonio González Barón**

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración

Rosa María Rodríguez Barón, directora, Magister en Administración de Organizaciones.

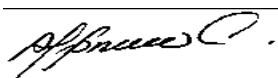
**Universidad Pontificia Bolivariana
Escuela De Economía, Administración y Negocios
Maestría en Administración
Montería, Córdoba
2025**

Montería, febrero 20 de 2025

Alfonso Correa Narváez
Haroldo Antonio González Barón

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

Firma del autor (es)



Alfonso Mario Correa Navarro



Haroldo Antonio González Barón

Barreras para el Aprendizaje en Directivos y su Influencia en el Nivel de Aprendizaje Organizacional en Entidad Pública

Alfonso Correa Narváez¹

Haroldo Antonio González Barón²

RESUMEN

Este estudio muestra que el aprendizaje dentro de las organizaciones públicas es fundamental para mejorar el desempeño de sus funcionarios y, en consecuencia, para incrementar la competitividad del sector. A través de entrevistas en profundidad, se evidenció que existen barreras tanto a nivel individual como estructural que impiden que los directivos desarrollen plenamente sus habilidades. Entre las principales limitaciones se destacan la falta de programas de capacitación bien estructurados, vacíos en el conocimiento específico sobre gestión pública y obstáculos organizacionales que restringen la gestión del conocimiento. En resumen, se concluye que, al depender mayormente del aprendizaje individual, las organizaciones públicas se ven limitadas en su capacidad para fomentar un desarrollo continuo y colectivo en sus líderes, lo que resalta la urgencia de implementar estrategias que impulsen el aprendizaje continuo y rompan estas barreras.

¹ Psicólogo. Universidad Pontificia Bolivariana. Candidato a MBA en Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Montería. Alfonso.correa@upb.edu.co

² Administrador de Empresas. Universidad del Sinú. Candidato a MBA en Administración de Empresas de la Universidad Pontificia Bolivariana Montería. harolgonz@hotmail.com

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Barreras de Aprendizaje, Gestión del Conocimiento, Competitividad Organizacional, Sector Público.

ABSTRACT

This study shows that learning within public organizations is essential to improve the performance of their employees and, consequently, to increase the competitiveness of the sector. Through in-depth interviews, it was found that there are barriers at both individual and structural levels that prevent managers from fully developing their skills. The main limitations include the lack of well-structured training programs, gaps in specific knowledge about public management, and organizational obstacles that restrict knowledge management. In summary, it is concluded that, by depending largely on individual learning, public organizations are limited in their ability to foster continuous and collective development in their leaders, which highlights the urgency of implementing strategies that promote continuous learning and break down these barriers.

Keywords: Organizational Learning, Learning Barriers, Knowledge Management, Organizational Competitiveness, Public Sector.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el aprendizaje organizacional se ha convertido en una herramienta imprescindible para mejorar el desempeño y asegurar la continuidad de las instituciones públicas. Diversas investigaciones, entre ellas las de Senge y sus colaboradores, han mostrado que el conocimiento es un recurso estratégico fundamental para el desarrollo humano. Este enfoque impulsa a las organizaciones a crear entornos colaborativos, fomentar un aprendizaje constante y gestionar de manera efectiva su capital intelectual. En otras palabras, es vital generar espacios donde se compartan buenas prácticas y se promueva el trabajo en equipo para enfrentar los desafíos actuales.

En la era del conocimiento, los funcionarios públicos han evolucionado hacia la creación de redes de interacción activas y participativas, lo que ha llevado a replantear las metas institucionales. Hoy en día, no se valora únicamente la productividad o la rentabilidad, sino también la capacidad de gestionar la información, generar nuevos aprendizajes e integrar conocimientos frescos. Bajo esta perspectiva, las entidades deben considerar el aprendizaje organizacional como el eje central de su funcionamiento, reconociendo que cada persona aporta valor tanto a nivel individual como colectivo.

Asimismo, en la sociedad contemporánea, las estructuras organizativas se sustentan en la circulación y creación de conocimiento, lo cual enriquece las interacciones internas y eleva los niveles de aprendizaje. Sin embargo, para alcanzar este objetivo es necesario identificar y superar las barreras que impiden que estos procesos se desarrollen en plenitud. Por ello, resulta fundamental implementar estrategias de gestión del conocimiento que involucren activamente a todos los miembros de la organización, permitiendo transformar el conocimiento tácito en explícito y aprovechar al máximo su potencial.

Un estudio realizado en una entidad pública reveló que, a pesar de contar con una cultura organizacional alineada con su misión y visión, los niveles de aprendizaje son bajos. Las entrevistas y observaciones mostraron problemas como la deficiente comunicación entre departamentos, la escasa solidaridad entre colegas y un ambiente de trabajo en equipo poco eficiente. Además, se evidenció una marcada resistencia al cambio, especialmente entre los empleados con mayor antigüedad, quienes prefieren mantener prácticas tradicionales y suelen culpar al entorno por sus errores, en lugar de analizarlos para generar mejoras.

Frente a este escenario, surge la pregunta central de esta investigación: ¿Cuáles son las barreras que enfrentan los directivos para aprender y cómo afectan estas a los niveles de aprendizaje organizacional en la entidad? Para responder a esta cuestión, el estudio se orienta hacia tres objetivos específicos: identificar las barreras presentes en el personal directivo, analizar cómo se relacionan con los niveles de aprendizaje organizacional y proponer estrategias que permitan disminuir su impacto.

El propósito fundamental de esta investigación es desarrollar un plan de acción que, al reducir estas barreras, fortalezca aspectos esenciales como el trabajo en equipo, la adaptabilidad, el sentido de pertenencia y la proactividad. Se parte de la convicción de que cuando los individuos potencian su desarrollo en beneficio de la organización, se crea una relación mutuamente enriquecedora que refuerza la estrategia global de la institución.

2. CONTENIDO

2.1 ANTECEDENTES

En los últimos años, se ha evidenciado un creciente interés en comprender el aprendizaje organizacional tanto en el sector público como en el privado. Por ejemplo, Enzinas (2014) llevó a cabo un estudio titulado “Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional: El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México”, en el que exploró, desde la perspectiva de la nueva gerencia pública, cómo se orientan las instituciones hacia el aprendizaje. En este trabajo se perfeccionó un modelo de organización que aprende, compuesto por diez variables, a partir de encuestas autoadministradas a servidores públicos. Los resultados mostraron que, si bien existe una orientación moderada hacia el aprendizaje, hay aspectos específicos que requieren mejoras para consolidar verdaderas organizaciones aprendientes. El autor sugiere que futuras investigaciones profundicen en estos aspectos.

De forma similar, Pardo-Ramos (2006) se centró en identificar y analizar los factores que influyen en el aprendizaje organizacional en las entidades públicas del departamento de Bolívar. Su investigación, titulada “El aprendizaje organizacional en las entidades públicas del orden nacional en el departamento de Bolívar: Propuesta de mejoramiento”, describe cómo se da el proceso de aprendizaje en el sector público y resalta tanto los elementos que lo impulsan como aquellos que actúan como barreras. Los hallazgos de este estudio enfatizan la importancia de comprender estos factores para diseñar estrategias que incrementen la efectividad del aprendizaje organizacional y, de este modo, contribuyan al desarrollo y fortalecimiento de las instituciones.

Por otro lado, Pertuz, Pérez, Geizzelez y Vega (2019) analizaron, en su artículo “Actividades para el Aprendizaje Organizacional en la Mediana Empresa”, cómo se llevan a cabo las actividades de exploración y explotación del conocimiento en empresas medianas. Utilizando un enfoque descriptivo no experimental y

aplicando cuestionarios a 44 empresas en Valledupar, Colombia, concluyeron que estas organizaciones realizan ambas actividades sin mostrar diferencias significativas en su desarrollo. Posteriormente, Pertuz y Pérez (2020) investigaron en “Condiciones para el aprendizaje organizacional y prácticas de gestión de innovación: un análisis en medianas empresas” cuáles son las condiciones y prácticas que favorecen la innovación. Con un enfoque cuantitativo y mediante cuestionarios tipo Likert validados, se encontró que la cultura organizacional, la formación continua y una estrategia competitiva bien definida son factores clave para promover el aprendizaje, aunque también se identificaron limitaciones en la gestión de recursos destinados a proyectos innovadores.

Finalmente, Muñoz (2015), a partir de un estudio realizado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios, propuso un plan de acción para abordar las barreras que dificultan el aprendizaje en profesionales de Gerencia de Proyectos e Infraestructura de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. Mediante una investigación cualitativa descriptiva y el uso de cuestionarios, se identificó que el malestar organizacional es el principal obstáculo para el aprendizaje. Como conclusión, la investigación resalta la importancia de fortalecer el trabajo en equipo y la confianza entre los colaboradores de la organización, para propiciar mejoras en los procesos y por ende en la gestión del conocimiento.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 Aprendizaje organizacional

Según Livano (2012), el conocimiento organizacional es un elemento crucial en la producción, tan fundamental como la tierra, el trabajo y el capital. Además, se considera una fuente de energía posmoderna, equiparable en importancia a la electricidad o el petróleo en su momento. En resumen, el conocimiento

organizacional es un factor central en la producción moderna y su valor es comparable a otros recursos fundamentales.

Es así como, Araiza, De la Garza, Hernández y otros. (2015), explican que el aprendizaje de los individuos ocurre de manera natural a través de sus actividades cotidianas, especialmente cuando interactúan con el mundo exterior y entre sí. El aprendizaje en grupo se produce cuando los miembros colaboran para lograr objetivos comunes, mientras que el aprendizaje del sistema completo se produce cuando se recibe retroalimentación del entorno y se anticipan los cambios. Por lo tanto, el conocimiento recién adquirido se traduce en nuevos objetivos, procedimientos, expectativas, estructuras de roles y éxito.

De acuerdo con lo expuesto anteriormente, AO permite adquirir y compartir los conocimientos. Alí, et al. (2020) sostienen que el aprendizaje organizacional mejora el rendimiento y que a menudo se considera como una ventaja competitiva para las empresas que lo estudian e implementan adecuadamente. En otras palabras, las empresas que valoran y aplican el aprendizaje organizacional de manera efectiva pueden obtener una ventaja competitiva en su sector.

Por su parte, Ali, et al. (2020) afirman que el aprendizaje organizacional mejora el rendimiento y suele ser considerado una fuente de ventaja competitiva para las empresas que lo estudian e implementan adecuadamente. De igual manera, Bhaskar y Mishra (2017) aseguran que la competencia en todos los sectores suele ser cambiante, lo que obliga a las empresas a generar cambios, actualizarse, aprender y desaprender para sobrevivir o posicionarse. Para lograr esto, se destaca la creación de una ventaja comparativa que es posible generar a través de una buena gestión del aprendizaje organizacional. Por lo tanto, Migdadi (2021) propone que, al realizar estudios sobre la capacidad del aprendizaje organizacional, es posible obtener resultados que permitirán a los gerentes y empresarios establecer prácticas y brindar los recursos necesarios a las personas para que aumenten su esfuerzo y mejoren su aprendizaje.

2.2.1.1 Adquisición de conocimiento

La definición de la adquisición de conocimiento empresarial puede variar según las investigaciones y enfoques teóricos utilizados. Al abordar la literatura académica se encontró a Choo y Bontis (2002): Los autores definen la adquisición de conocimiento empresarial como "el proceso de identificar, capturar y utilizar conocimiento externo para enriquecer el conocimiento interno de una organización". Este enfoque destaca la importancia de buscar y asimilar conocimientos externos como parte del proceso de aprendizaje y mejora continua en una empresa.

En cuanto a la creación de conocimiento, Nonaka y Takeuchi 1995, presentaron la teoría, en la que describen la adquisición de conocimiento como un proceso en el cual el conocimiento tácito (conocimiento implícito, basado en la experiencia personal) se convierte en conocimiento explícito (conocimiento que puede ser articulado y compartido). Esto ocurre a través de la interacción social y la combinación de diferentes tipos de conocimiento.

2.2.1.1. Adquisición de conocimiento en el aprendizaje organizacional

El AO se define como la obtención, gestión y formación de conocimientos dentro de la entidad en conjunto con sus colaboradores (Castañeda, 2015). La búsqueda y gestión del conocimiento en los colaboradores es una responsabilidad compartida entre la organización y el individuo (Rincón, 2017). Desde una perspectiva interna, el aprendizaje organizacional se relaciona con la gestión empresarial, que favorece la adaptabilidad de los colaboradores a la cultura organizacional y a su puesto específico (Figueroa y González, 2015). Además, este proceso debe estar orientado a los objetivos organizacionales (Silva y Palerma, 2016).

Por consiguiente, el proceso general del AO parte “dos conceptos que emergen que son las organizaciones que aprenden y la gestión del conocimiento” (Espinosa y León, 2016). Resaltando la necesidad que tienen las empresas que entiendan el aprendizaje organizacional y establezcan su proceso para su adquisición.

2.2.1.2 Gestión de conocimiento

La gestión del conocimiento es una función que tiene como objetivo planificar, coordinar y controlar los flujos de conocimiento dentro de una empresa, considerando tanto sus actividades internas como el entorno externo. El propósito es crear competencias esenciales para la organización (Bueno, 1999, citado por Zapata, 2008).

Para transmitir el conocimiento, se emplean mecanismos de comunicación formal o medios estructurados. Dentro de la organización, existen elementos que permiten un uso eficiente del conocimiento, tal como destacan Davenport y Prusak (citados por Zapata, 2008). Algunos de estos elementos son:

1. Cultura orientada al conocimiento.
2. Infraestructura técnica e institucional.
3. Respaldo del personal directivo.
4. Vínculo con el valor económico o el valor del mercado.
5. Claridad de visión y lenguaje.
6. Asistentes de motivación no triviales.
7. Nivel de estructura del conocimiento.
8. Múltiples canales para la transferencia del conocimiento.
9. Desarrollo de una base para el conocimiento.

En conjunto, estos elementos propician el manejo y aprovechamiento adecuado del conocimiento en beneficio de la empresa.

2.2.1.2.1 Gestión de conocimiento en el aprendizaje organizacional

En la actualidad, el conocimiento juega un papel crucial y estratégico, ya que hemos evolucionado, como mencionan Peluffo y catalán (2002), de una economía tradicional de mercado hacia una "economía digital" basada en la globalización y la digitalización de la información. Esta transformación ha dado paso a un nuevo período denominado "economía basada en el conocimiento y el aprendizaje", en el cual el gran desafío para las organizaciones, tanto públicas como privadas, es facilitar el aprendizaje de todos sus miembros y adaptarse de manera continua (Rodríguez y Trujillo, 2007).

En este contexto, el factor humano y el conocimiento que poseen han adquirido una relevancia significativa en las organizaciones, contribuyendo a su prosperidad. Dado que el conocimiento individual es un recurso valioso, escaso y difícil de imitar, se ha convertido en una fuente de ventaja competitiva. Por lo tanto, es fundamental para las personas buscar formas eficientes y efectivas de gestionar este conocimiento. Esto implica no solo saber qué conocimiento gestionar, sino también comprender cómo crearlo, transferirlo y utilizarlo de manera óptima (Sotelo, 2007).

2.2.2 Niveles de Aprendizaje Organizacional.

El aprendizaje organizacional se manifiesta en diferentes niveles, lo que nos permite entender de manera integral cómo los individuos, los equipos y la organización en su conjunto adquieren, comparten y aplican conocimientos para mejorar su desempeño. Esta visión, respaldada por numerosos estudios, nos permite apreciar de manera integral cómo se desarrollan las capacidades dentro de una organización. Según Garzón (2005), podemos desglosar el aprendizaje organizacional en distintos niveles:

- **Nivel individual:** Cada empleado es el punto de partida del aprendizaje organizacional. Es en este nivel donde, a partir de la experiencia, la formación y la interacción con su entorno laboral, cada persona desarrolla sus propias habilidades y conocimientos. Argyris y Schön (1996) resaltan que los individuos son los principales creadores de saber, pues generan conocimientos que, con el tiempo, pueden compartirse con el colectivo. Asimismo, Senge (1990) destaca que el dominio personal implica que cada persona clarifique y profundice en sus propios objetivos, alineándolos con los de la organización. Aunque el aprendizaje individual es crucial, por sí solo no basta para impulsar el crecimiento global de la entidad.
- **Nivel grupal o de equipo:** Cuando se comparte el conocimiento entre individuos, se fomenta el aprendizaje en equipo. La interacción y colaboración entre los miembros permite integrar distintas perspectivas y experiencias, enriqueciendo el acervo común. Edmondson (1999) subraya que los equipos son esenciales para el intercambio de ideas y la solución conjunta de problemas. Además, Senge (1990) señala que el aprendizaje en equipo es una disciplina clave que ayuda a derribar barreras internas, como los compartimentos departamentales, y favorece una comunicación fluida y un trabajo interdisciplinario.
- **Nivel organizacional:** Este nivel abarca la capacidad de la organización para captar, interpretar y aplicar sistemáticamente el conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995) explican que aquí se transforma el conocimiento tácito en explícito, integrándolo en las rutinas, procesos y estrategias de la entidad. El pensamiento sistémico, concepto central en Senge (1990), permite entender cómo interactúan las diversas partes de la organización y cómo los cambios en una área pueden afectar al conjunto, promoviendo una cultura que impulsa la innovación y el aprendizaje continuo.
- **Integración de los niveles:** La verdadera efectividad del aprendizaje organizacional radica en la interacción armónica entre estos niveles. Crossan, Lane y White (1999) describen el proceso 4I (intuición,

interpretación, integración e institucionalización), en el que las ideas generadas a nivel individual se transforman en aprendizajes colectivos que se reflejan en las prácticas de la organización. Esta integración es fundamental para que la entidad pueda adaptarse y prosperar en un entorno en constante cambio, haciendo del aprendizaje un proceso natural y continuo.

Ante lo anterior, Garzón (2005) sintetiza los conceptos en la Figura 1.

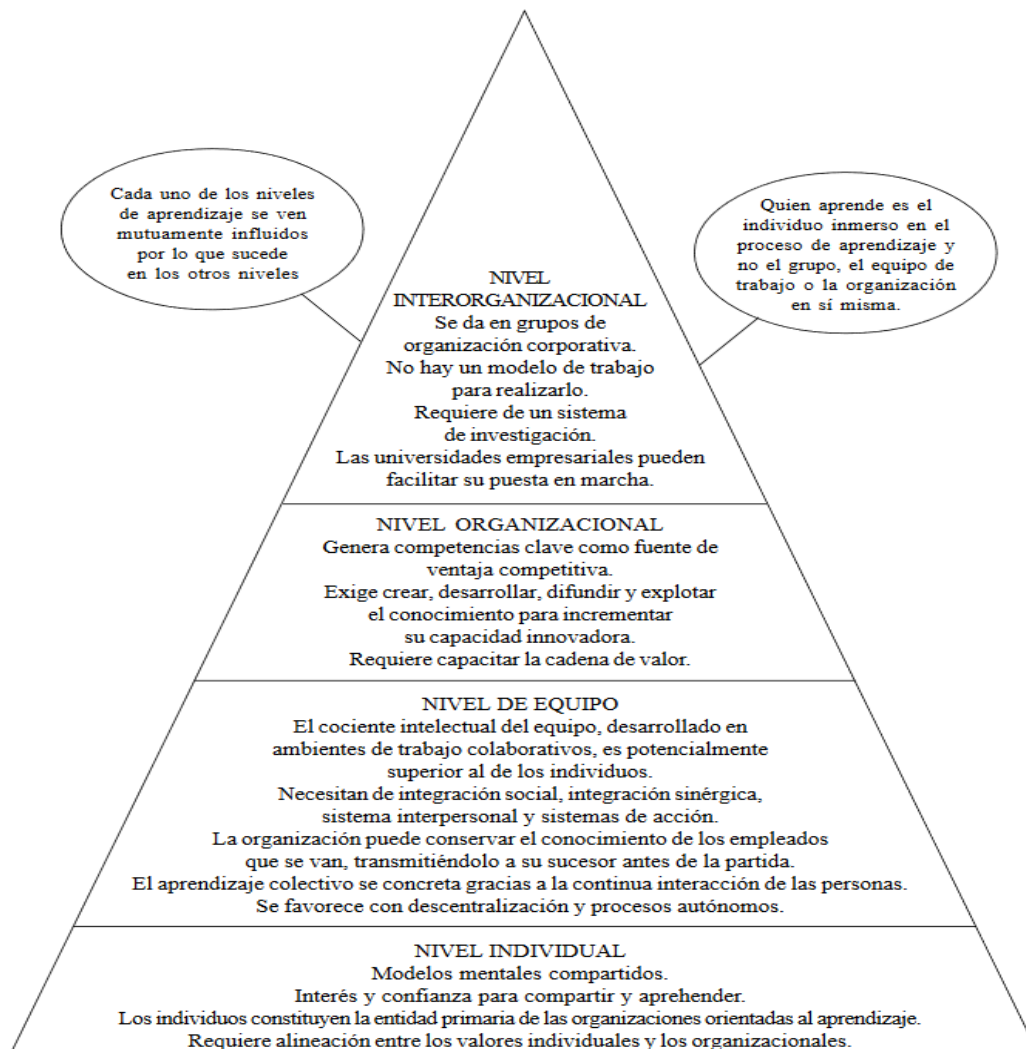


Figura 1. Niveles de Aprendizaje Organizacional

Fuente: Garzón (2005)

2.2.3 Barreras para el aprendizaje.

Se habla de barrera del aprendizaje organizacional, cuando se hace referencia a las limitantes o restricciones de las prácticas organizacionales que no permiten que el aprendizaje sea significativo con relación al logro de las metas (Pérez & Cortés, 2007). Es importante resaltar que para Argyris (2001), las barreras del aprendizaje son “una serie de situaciones incómodas que enfrentan los individuos en el proceso de aprendizaje, estas situaciones los conducen a asumir un comportamiento defensivo contraproducente, y les impide continuar aprendiendo de manera productiva” (p. 17).

Este concepto ha sido debatido ampliamente desde hace varios años, y ante este hecho, se establecen algunos autores representativos sobre el tema, entre los que se destacan Senge, Geranmayeh, Argyris, March y Leavitt. A través de la Tabla 1 se puede evidenciar las barreras del aprendizaje propuestas por cada uno de ellos.

Tabla 1. Barreras del Aprendizaje Según Diferentes Autores

Autor (Año)	Barreras Identificadas	Descripción y Observaciones
Peter Senge (1990)	- “Soy mi posición”- “El enemigo externo”- “La ilusión de hacerse cargo”- “La fijación en eventos”- “La parábola de la rana hervida”- “La ilusión de que se aprende de la experiencia”- “Los mitos del equipo”	Propone que existen siete barreras que limitan el aprendizaje, subrayando cómo las restricciones tanto individuales como colectivas impiden una reflexión profunda y una generación de innovación sistemática en la organización.
Geranmayeh (2011)	- Falta de compromiso de los líderes- Estructuras organizacionales rígidas- Cultura	Enfatiza que estas barreras son especialmente críticas en entornos de alta competitividad, ya que

Autor (Año)	Barreras Identificadas	Descripción y Observaciones
	que desalienta la innovación- Escasez de recursos para capacitación- Resistencia al cambio	impiden la adopción de prácticas innovadoras y el desarrollo del capital humano, esenciales para la adaptabilidad.
Chris Argyris (1990)	- Defensas organizacionales- Evitación de enfrentar conflictos y errores	Argumenta que los mecanismos de defensa adoptados por los empleados para evitar confrontar problemas reales limitan el aprendizaje reflexivo, obstaculizando la generación de conocimiento significativo en la organización.
James G. March (1991)	- Exceso de explotación frente a la exploración- “Miopía del aprendizaje”	Sostiene que la tendencia a enfocarse en la optimización de procesos ya conocidos, en detrimento de la búsqueda de innovaciones, y la falta de atención a las lecciones a largo plazo, restringen el crecimiento y la innovación.
Harold Leavitt (1965)	- Rigidez en las jerarquías- Falta de flexibilidad en los procesos- Resistencia cultural al cambio	Resalta cómo una estructura organizacional inflexible, junto con una cultura resistente a modificar prácticas tradicionales, dificulta la adaptación y el aprendizaje continuo, limitando la capacidad de respuesta ante nuevos desafíos.

Fuente: Elaboración propia con base en (Pérez & Cortés, 2007)

Para Senge (1992), las organizaciones que desean convertirse en inteligentes, deben reconocer principalmente sus características internas, las diversas barreras del aprendizaje (que para este autor son siete), para así poder diseñar y

desarrollar una estrategia organizacional que se fundamente en las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional propuestas por el mismo, las cuales se basan en el desarrollo integral del ser humano y hacen aportes valiosos al aprendizaje organizacional desde la gestión del conocimiento. Estas disciplinas se definen en la tabla 2, así:

Tabla 2. Disciplinas del aprendizaje de Senge

Disciplinas Individuales	Disciplinas Colectivas
Dominio personal: Cada persona se conoce a sí misma y valora tanto sus propias habilidades como las de quienes le rodean, lo que le permite crecer y desarrollarse continuamente.	Visión compartida: Los integrantes de la organización se unen en torno a metas comunes, trabajando juntos con un propósito que los impulsa a alcanzar objetivos colectivos.
Modelos mentales: Las creencias y perspectivas individuales pueden limitar la forma en que percibimos el mundo. Al cuestionarlas y adaptarlas, se fomenta una comunicación más abierta y efectiva, ampliando nuestras posibilidades de aprendizaje.	Aprendizaje en equipo: La colaboración y el intercambio de ideas entre los miembros fortalecen el conocimiento colectivo, generando mejores resultados a través del trabajo conjunto.
	Pensamiento sistémico: Esta disciplina actúa como el eje integrador, permitiendo comprender cómo interactúan todas las partes de la organización para construir un aprendizaje holístico y dinámico.

Fuente: Elaboración propia basada en Senge (1992)

2.2.4 Organización pública.

Una organización pública “es un espacio fragmentado, múltiple y cambiante, donde se ponen en juego diversos públicos, asuntos, procesos, prácticas y bienes que una determinada sociedad en un determinado tiempo y lugar, debate y considera como relevantes para su producción y reproducción social” (Álvarez & Chica, 2015, p. 15), estableciendo así que las entidades públicas son organizaciones humanas con características singulares, que lideran sus funciones

de tal forma que se puedan conseguir los objetivos y metas institucionales, mediante la aplicación de estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva.

Además de ello, otro de los aspectos relevantes que deben tener en cuenta este tipo de organizaciones es el mantenimiento de adecuados niveles de Aprendizaje Organizacional, lo cual favorece en gran medida el desarrollo de las funciones y por ende optimiza las operaciones de la empresa, en la medida que “la organización abierta al aprendizaje representa un cambio de paradigma respecto de las organizaciones tradicionales” (Pérez & Cortés, 2007, p. 260); no obstante, las personas que interactúan en las organizaciones, algunas veces presentan barreras para el aprendizaje que obstaculizan los procesos de enlace entre el aprendizaje individual y el aprendizaje colectivo (Muñoz, 2015).

2. Diseño Metodológico

La investigación se desarrolló en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) – Centro de Industria Comercio de Montería – Córdoba, una entidad pública que cuenta con ocho secretarías de despacho: cinco ubicadas en el edificio administrativo y tres descentralizadas en diferentes sedes, todas orientadas a cumplir la misión y visión institucional.

Para abordar el fenómeno estudiado se adoptó un enfoque cualitativo, entendiendo esta metodología como aquella que permite comprender los fenómenos desde la perspectiva de los participantes en su entorno natural (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 358). En este sentido, se optó por un diseño descriptivo que facilitó la identificación y análisis de las dinámicas de aprendizaje organizacional.

La población objeto de estudio comprendió a los empleados del centro, organizados en diferentes niveles jerárquicos, integrando un Director, un Subdirector y 98 empleados de planta. La muestra se seleccionó de manera no probabilística por conveniencia, procurando contar con al menos un representante de cada dependencia, lo que dio lugar a la participación de 10 funcionarios directivos.

Para la recolección de datos se empleó una técnica de encuesta en profundidad (ver Anexo 1), elegida para detectar aspectos representativos del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento dentro de la entidad. La validez del instrumento fue asegurada mediante el juicio de expertos.

El análisis de la información se realizó utilizando el programa Atlas.Ti, el cual permitió segmentar los datos en unidades de significado y codificarlos. Este proceso incluyó la identificación de cinco códigos principales y la generación de cuatro subcódigos derivados, los cuales se resumen en la Tabla 3.

Tabla 3. Codificación en Atlas. ti

Código Principal	Preguntas que lo rigen	Subcódigo
Creación de conocimiento	1. Explique cómo se da el aprendizaje en la organización. 4. ¿Considera usted que en la organización se evidencia el desarrollo de competencias?	Aprendizaje
	2. ¿Qué programas o estrategias de capacitación se han ejecutado en SENA Montería? 3. ¿Cuáles estrategias se ejecutan actualmente?	Estrategias de capacitación
	5. ¿Según su opinión, qué vacíos de conocimiento hay en la organización?	Vacío de conocimientos
Barreras de aprendizaje	6. ¿Cuáles son las barreras que afectan el aprendizaje de los empleados del SENA Montería?	-
Transmisión de conocimiento	7. Al existir conocimiento en la organización, ¿de qué forma se comparte entre los empleados? 10. ¿Qué eventos se realizan para compartir conocimientos y experiencias relacionadas con los cargos?	-
	8. En el SENA ¿evalúan el desempeño de los funcionarios? Explique 9. En caso de existir algún tipo de evaluación, ¿hay	Evaluación de desempeño y retroalimentación

	retroalimentación hacia los funcionarios?	
Almacenaje de información	11. ¿Existe un área que procese la información recolectada por los trabajadores en sus experiencias laborales? 12. ¿Qué experiencias y conocimientos se han sistematizado en el SENA Montería?	-
Aplicación de conocimiento	13. ¿En el SENA Montería realizan innovaciones en el desarrollo de los procesos? 14. En caso de ser así, ¿generan nuevo conocimiento esas innovaciones? 15. ¿Estimulan con recompensas las ideas innovadoras?	-

Fuente: Elaboración propia

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Teniendo en cuenta la Tabla 3, y las respectivas preguntas que en ella se señalan, se realiza el análisis de los resultados con el fin de caracterizar el aprendizaje organizacional en el Servicio Nacional de Aprendizaje Sena – Centro de Industria Comercio de Montería y las barreras para el aprendizaje que en ella se presentan.

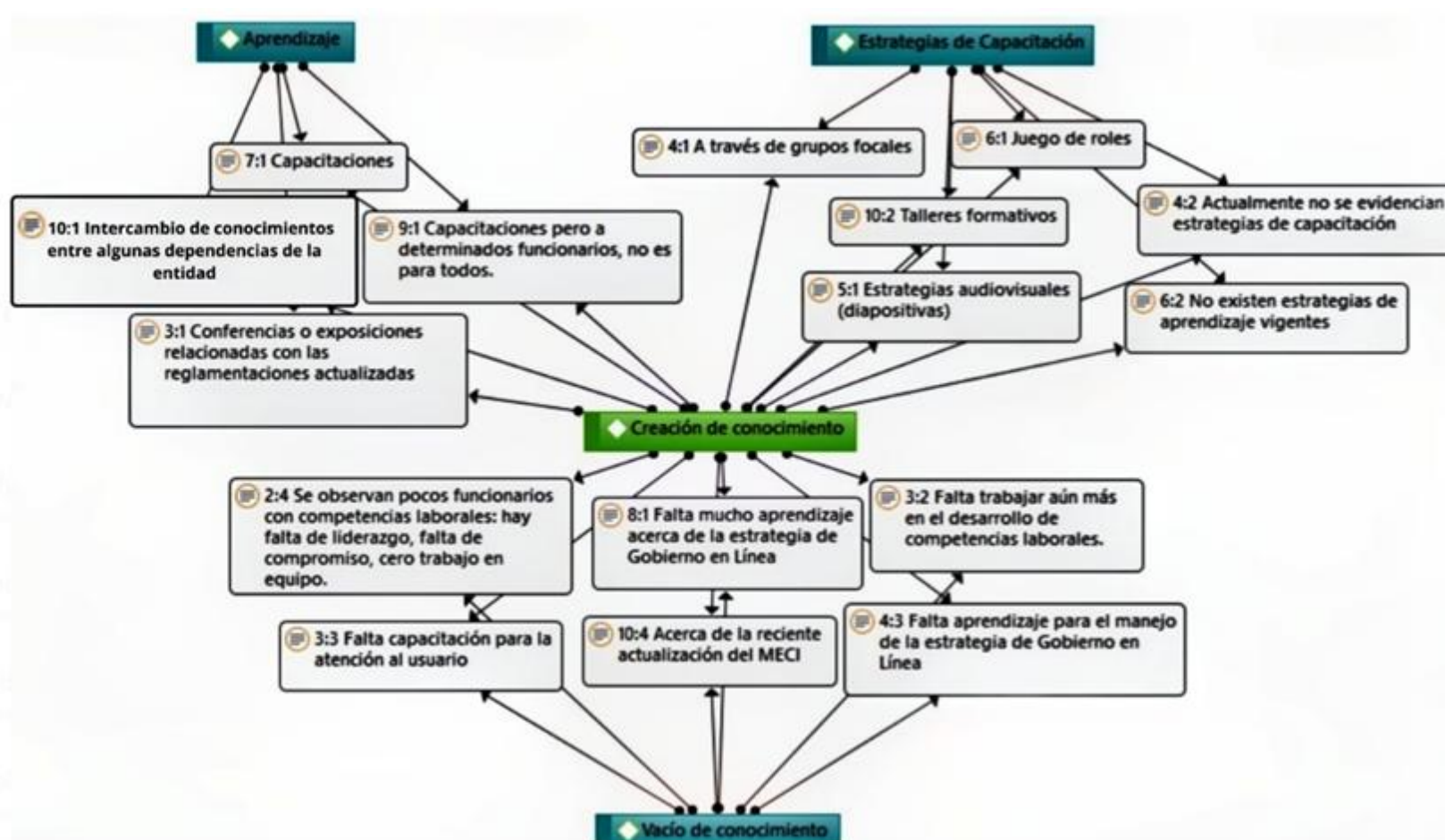


Figura 2. Creación de conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Los resultados extraídos del análisis de la Figura 2 revelan el proceso actual de creación de conocimiento en el SENA Montería. La imagen muestra que el aprendizaje se produce principalmente a través de capacitaciones, aunque estas se dirigen solo a determinados funcionarios. Asimismo, se observa un intercambio de saberes entre algunas dependencias y la realización ocasional de conferencias para actualizar reglamentos. Sin embargo, los testimonios de los empleados ofrecen una perspectiva crítica: mientras algunos indican que ciertas capacitaciones dependen directamente de la entidad, otros sostienen que la responsabilidad de la formación personal recae en cada funcionario, ya que el SENA Montería no dispone de programas de formación integrales para todos.

Así mismo, los funcionarios expresaron que, en el pasado, se utilizaron diversas metodologías, como grupos focales, juegos de roles, talleres formativos y estrategias audiovisuales. En particular, el uso de juegos de roles permitía a los empleados comprender y asimilar funciones de otros cargos, lo que favorecía el aprendizaje en equipo. Sin embargo, hoy en día se observa una notable ausencia de estas prácticas, lo que refleja una falta de inversión en capacitación y una insuficiente valoración de la importancia de contar con personal preparado y competente.

En cuanto al desarrollo de competencias laborales, se detectaron importantes deficiencias en la gestión humana. Los empleados manifestaron su preocupación por la escasez de liderazgo, el compromiso insuficiente y la falta de trabajo en equipo. Además, se cuestionó el proceso de selección de talento, pues, a pesar de que se habla de competencias, en la práctica predominan intereses políticos. Esta situación, sumada a una inversión limitada en capacitaciones, restringe el desarrollo de las habilidades necesarias para que la entidad funcione de manera óptima.

Por otro lado, se identificaron vacíos significativos en áreas clave, tales como la estrategia de Gobierno en Línea, la atención al usuario y la actualización del Modelo Estándar de Control Interno (MECI). Los funcionarios indicaron que la reciente actualización del MECI carece de canales de comunicación efectivos que faciliten el aprendizaje. Asimismo, expresaron inquietud por la forma en que se gestiona la estrategia de Gobierno en Línea, ya que todo se maneja desde la plataforma central del SENA, cuando en teoría cada área podría contar con su propio hosting y dominio para mejorar el contacto con los usuarios.

Contrastando estos hallazgos con la literatura, se evidencia que en el SENA Montería existe una tendencia a desarrollar procesos de manera mecánica. Esto contrasta con lo planteado por Álvarez y Chica (2015), quienes argumentan que una organización pública debe ser un espacio en constante evolución, adaptándose a las necesidades ciudadanas a través del aprendizaje continuo. De igual forma, Garzón y Fisher (2009) sostienen que el conocimiento generado influye directamente en las actividades organizacionales, aumentando la capacidad de acción de los funcionarios (Senge, 1992), mientras que Yorks y Voronov (2005) señalan que la falta de información y de competencias laborales impacta negativamente en la competitividad y en el funcionamiento adecuado de la organización.

En relación, los resultados indican que para mejorar la gestión del conocimiento y promover un aprendizaje organizacional efectivo en el SENA Montería, es indispensable revisar y actualizar las estrategias de capacitación, fomentar el intercambio de conocimientos y trabajar en el desarrollo integral de competencias laborales, de manera que los procesos internos se alineen con las necesidades actuales de la entidad y de la sociedad.

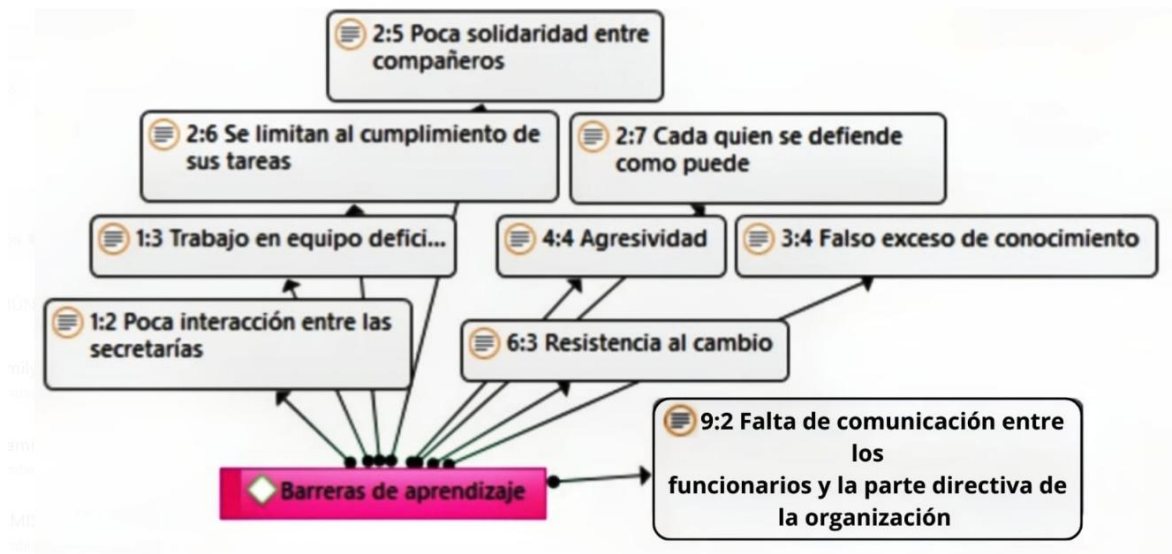


Figura 3. Barreras de aprendizaje

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Después de analizar el proceso de aprendizaje, se exploraron las barreras que dificultan este proceso. La Figura 3 evidencia que los funcionarios identifican varias dificultades, entre las que destacan:

- **Poca solidaridad entre compañeros:** Muchos empleados se centran únicamente en cumplir sus propias tareas, sin considerar el impacto de su trabajo en el conjunto de la organización.
- **Limitación al cumplimiento de tareas:** Existe una tendencia a actuar de manera aislada, sin buscar aportar más allá de las funciones asignadas.
- **Defensa individual (egoísmo):** Los funcionarios tienden a defenderse de manera individual, lo que impide un abordaje colaborativo de los problemas.
- **Trabajo en equipo deficiente:** La falta de cohesión y colaboración entre los departamentos se refleja en un rendimiento colectivo limitado.

- **Agresividad:** En varias ocasiones, al recibir retroalimentación o enfrentar inconvenientes derivados de sus tareas, algunos responden de forma agresiva, actuando más por impulsos negativos que por un deseo genuino de solucionar los problemas.
- **Falso exceso de conocimiento:** Se observa que ciertos funcionarios, en lugar de reconocer y corregir sus errores, se apoyan en sus títulos académicos para evitar críticas y, a menudo, tienden a culpar a otros por sus fallas.
- **Poca interacción entre secretarías:** La comunicación entre las diferentes áreas es limitada, lo que afecta el flujo de información y la integración del conocimiento.
- **Resistencia al cambio:** Especialmente en empleados con una larga trayectoria (más de 15 años), se evidencia una renuencia a adoptar nuevas metodologías o a aceptar nuevas directrices, incluso cuando estas buscan mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos.
- **Falta de comunicación entre altos directivos y funcionarios:** Se percibe una desconexión en la comunicación, lo que dificulta la transmisión efectiva de estrategias y objetivos.

Los testimonios de los funcionarios revelan que, en general, hay una escasa solidaridad, ya que se limitan a cumplir sus tareas sin considerar el efecto de su trabajo en el conjunto de la organización. Además, el "falso exceso de conocimiento" se manifiesta cuando algunos no aceptan sus errores y se refugian en sus credenciales académicas para eludir críticas, responsabilizando a otros de sus fallas. Respecto a la agresividad, se destaca que, al enfrentar problemas o recibir observaciones, la respuesta suele ser impulsiva y cargada de ira, en lugar de orientada a la solución.

Uno de los problemas más notorios es la resistencia al cambio. En la entidad se encuentran empleados con muchos años de servicio que, al creer tener la última palabra en los procesos, se niegan a implementar nuevas directrices o a participar

en innovadoras metodologías de trabajo, incluso ejecutándolas contra su voluntad cuando se ven obligados.

Es crucial entender estas barreras como una debilidad organizacional. Varios de estos obstáculos coinciden con lo expuesto por Senge (1992), Geranmayeh (1992), Argyris (1993) y Glinow et al. (1999), y se convierten en limitantes que impiden que el aprendizaje se consolide de forma significativa, afectando el logro de las metas institucionales (Pérez & Cortés, 2007).

Al analizar la transmisión del conocimiento (Figura 4), se encontró que este se comparte de manera tanto informal como formal. Los funcionarios relatan que, de forma espontánea, intercambian saberes mediante charlas y encuentros grupales, y en ocasiones dialogan directamente con el personal de recursos humanos. Formalmente, el conocimiento se transmite a través de correos internos, notificaciones, actas y resoluciones. Sin embargo, muchos indican no recordar eventos específicos destinados a compartir conocimientos o experiencias relacionadas con sus cargos.

Finalmente, en el área de evaluación del desempeño y retroalimentación, se identificaron mayores deficiencias. Los entrevistados señalaron que se aplican evaluaciones basadas en preguntas dicotómicas, las cuales consideran improductivas, ya que no permiten derivar planes de acción para corregir las fallas detectadas. Según ellos, este método limita la posibilidad de un aprendizaje organizacional real y continuo.

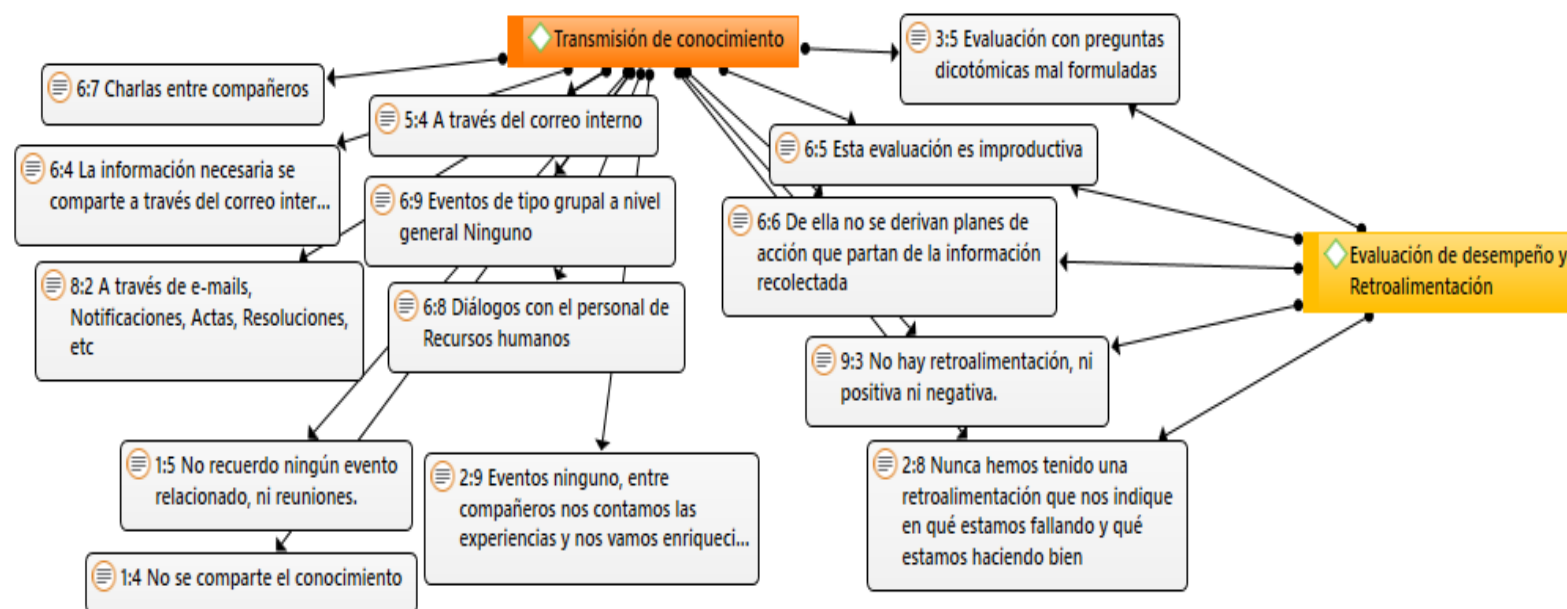


Figura 4. Transmisión de Conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

En la entidad hay un modelo de evaluación de desempeño que consta de presuntas dicotómicas y que desde mi perspectiva como profesional, realmente no evalúa nada, de hecho, las preguntas están mal formuladas.

Si se evalúa el desempeño, pero esta evaluación es improductiva, porque De ella no se derivan planes de acción que partan de la información recolectada

No existe retroalimentación de los resultados obtenidos, el empleado es evaluado por el mismo y por el jefe y esto al final de cuentas No arroja ningún resultado ante los funcionarios, ni de sanciones, ni de recompensas, realmente es como si no se realizara.

En los modelos de Gestión del conocimiento propuestos es necesario establecer la importancia de los sistemas de información y comunicación (Aguirre & Tejedor, 1998), dado que estos son los que permiten a los empleados conocer el conocimiento que se forma en la organización. De la misma forma, en el modelo propuesto por Goh y Richards (1997) la transferencia de conocimiento juega un papel importante y es justamente hacer que ese conocimiento que se crea, sea compartido y pueda generar así nuevo conocimiento.

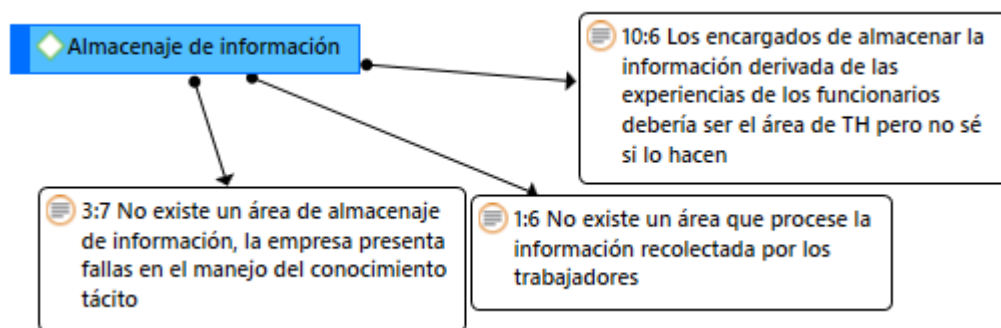


Figura 5. Almacenaje de Información

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Las dos preguntas dirigidas al almacenaje de información exploraron si existe un área específica encargada de procesar y sistematizar la información que los trabajadores generan a partir de sus experiencias laborales. Los entrevistados respondieron de forma negativa. Es importante recordar que, al almacenar el conocimiento, se facilita su posterior compartición y reutilización, lo que resulta fundamental para el aprendizaje organizacional (Goh & Richards, 1997).

Los participantes expresaron que no se identifica un departamento responsable de procesar la información recolectada, lo que evidencia fallas en el manejo del conocimiento tácito. Asimismo, señalaron que, aunque en teoría el área de Talento Humano debería encargarse de almacenar y gestionar el conocimiento derivado de las experiencias de los empleados, no está claro si esta función se realiza de manera adecuada.



Figura 6. Aplicación de conocimiento

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

Los participantes expresaron que no se identifica un departamento responsable de procesar la información recolectada, lo que evidencia fallas en el manejo del conocimiento tácito. Asimismo, señalaron que, aunque en teoría el área de Talento Humano debería encargarse de almacenar y gestionar el conocimiento derivado de las experiencias de los empleados, no está claro si esta función se realiza de manera adecuada.

Al conversar con los funcionarios sobre las innovaciones en la organización, se evidenció que en el SENA no se fomenta un ambiente que promueva la generación de nuevas ideas ni se incentiva la creatividad a través de recompensas. Se observó que el protocolo de acción laboral sigue siendo muy tradicional, lo cual se explica, en

parte, por el hecho de que la mayoría de los empleados son personas de mayor edad que han ocupado sus puestos durante muchos años.

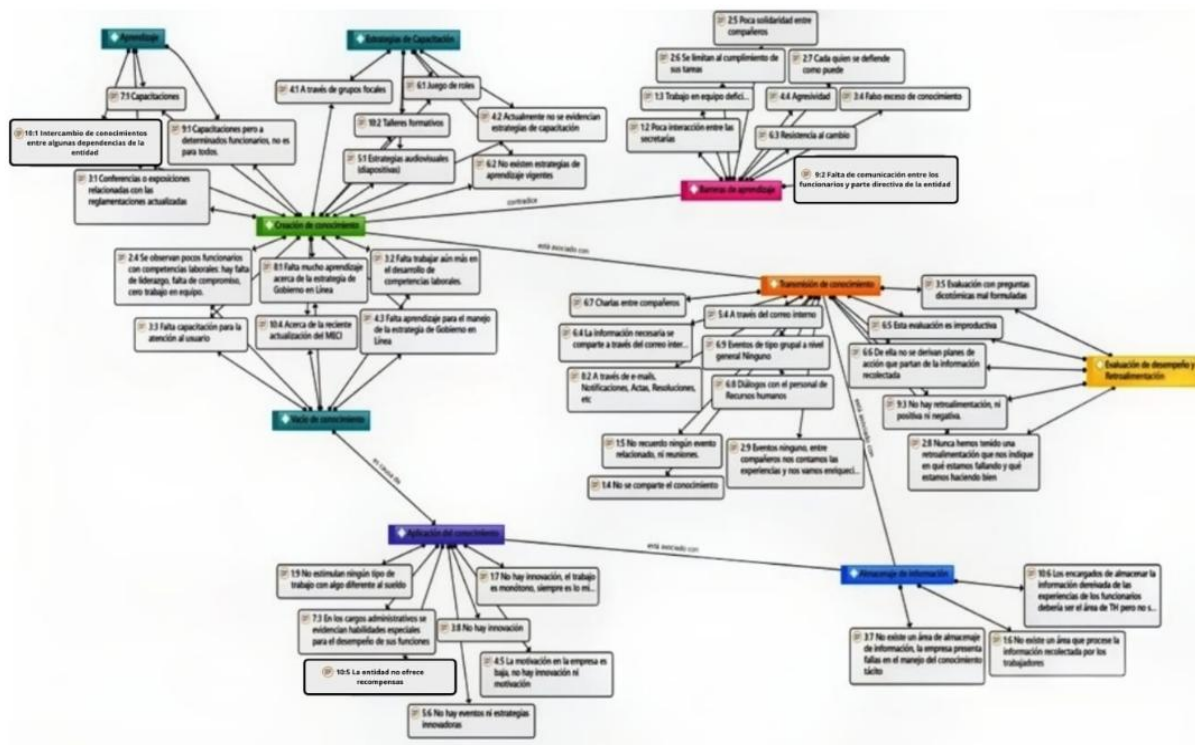


Figura 7. Triangulación general en Atlas. Ti

Fuente: Elaboración propia con base en las entrevistas realizadas

El análisis de la Figura 7 muestra que, en el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) – Centro de Industria y Comercio de Montería, existen debilidades importantes en la forma en que se gestiona el conocimiento. Estas carencias se evidencian en la transmisión, almacenamiento y aplicación del saber, aspectos que generan opiniones negativas por parte de los funcionarios. El análisis de la Figura 3 evidencia que uno de los principales desafíos dentro del SENA Montería es la baja prioridad que se le otorga al aprendizaje organizacional, lo que genera brechas significativas en la gestión del conocimiento. Esta situación impacta directamente en la eficiencia de la entidad, dificultando la consolidación de procesos de aprendizaje estructurados y limitando la evolución de sus capacidades organizacionales.

En particular, se identifican altos niveles de insatisfacción en relación con la creación y transmisión del conocimiento en la organización. Esto se debe, a la ausencia de acciones y procesos formales de capacitación y también a los vacíos de conocimiento en temas como el Modelo Estándar de Control Interno (MECI), la Gestión de acciones Estrategias Logísticas y la atención al usuario. Estas faltas se presentan como barreras para el aprendizaje organizacional, dificultando el desarrollo de capacidades clave y no permitiendo se afiance en una cultura de mejoramiento continuo en la entidad.

Los hallazgos que se presentan en la Figura 3 permiten ver como las barreras de aprendizaje tienen un impacto significativo en la manera en que los funcionarios del SENA Montería adquiere y gestiona el conocimiento. Actualmente, se observa un predominio del aprendizaje individual, el cual se basa en las experiencias propias de cada funcionario. Sin embargo, este modelo aislado resulta insuficiente, debido a que carece de mecanismos que permitan consolidar un aprendizaje colectivo en la institución. Algunos como la falta de espacios para el trabajo colaborativo y la escasez de programas de formación estructurados dificultan la

integración del conocimiento y limitan su aplicación efectiva dentro de la organización (Garzón, 2005).

Para superar estas limitaciones, es crucial que los valores individuales de los empleados se alineen con los objetivos estratégicos de la entidad, fomentando entornos de aprendizaje en equipo. Crear espacios colaborativos contribuiría a fortalecer la cohesión social entre los funcionarios, generando sinergias que potencien el aprendizaje organizacional y permitan el desarrollo de habilidades esenciales para el desempeño institucional. Asimismo, resulta indispensable que el aprendizaje trascienda el nivel individual y se extienda a toda la estructura organizativa, promoviendo su aplicación práctica en los procesos internos y en la prestación de servicios a los ciudadanos.

Con lo anterior, se puede asegurar que el SENA Montería tiene la oportunidad de evolucionar hacia un modelo de organización que promueva el aprendizaje y la resiliencia ante los desafíos del entorno. Para ello, la clave está en implementar estrategias que integren el aprendizaje en los distintos niveles, con el propósito de asegurar que el conocimiento se convierta en acciones concretas que impacten positivamente en la gestión interna de la entidad como en la calidad del servicio ofrecido a la comunidad.

7. PLAN DE MEJORA Y FORTALECIMIENTO

A partir de los planteamientos de Senge (1990), es esencial que las organizaciones reconozcan e identifiquen las barreras de aprendizaje que enfrentan internamente para poder transformarse en organizaciones inteligentes. Con base en este diagnóstico, se puede diseñar y ejecutar una estrategia fundamentada en las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, donde el

pensamiento sistémico —la “quinta disciplina”— desempeña un papel unificador al articular las demás disciplinas y potenciar la gestión del conocimiento.

En este contexto, se propone un plan de mejora y fortalecimiento que abarca cuatro estrategias principales, enfocadas en reducir las barreras de aprendizaje y promover un entorno institucional más sólido y dinámico:

Estrategia 1: “Vamos por más”

Objetivo: Implementar las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional propuestas por Senge (1990), con el fin de contrarrestar las barreras de aprendizaje y robustecer el aprendizaje dentro de la entidad.

- **Modelos mentales y dominio personal:** Buscan derribar los paradigmas tradicionales que obstaculizan la adquisición de nuevos conocimientos. Se promueve la responsabilidad individual y la participación activa de los funcionarios en los programas de capacitación disponibles.
- **Pensamiento sistémico:** Fomenta el diseño de políticas integrales orientadas a la eficiencia, la efectividad y la calidad total, brindando una perspectiva estratégica para la toma de decisiones.
- **Visión compartida y aprendizaje en equipo:** Establecen las bases para un trabajo colaborativo continuo. A través de políticas que promuevan la transferencia de conocimientos, el aprendizaje individual se convierte en un aprendizaje colectivo que impacta positivamente la cultura organizacional.

Estrategia 2: “Gestionando el Conocimiento”

Objetivo: Implementar un modelo de gestión del conocimiento que optimice los procesos de aprendizaje, transformando el conocimiento tácito en explícito e incorporándolo en la rutina de la organización.

Siguiendo la propuesta de Gómez (2016), se sugiere trabajar con seis dimensiones clave: ambiente, experiencia, información, conocimiento, innovación y TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación). Estas dimensiones permiten:

- **Mejorar la competitividad:**

Al integrar información y experiencias laborales en plataformas tecnológicas que estructuren y procesen el conocimiento organizacional.

- **Fomentar la innovación:**

Las prácticas innovadoras generan nuevo conocimiento que, al compartirse, enriquece la gestión institucional y contribuye al crecimiento organizacional.

Estrategia 3: “Juntos somos más”

Objetivo: Reforzar el trabajo en equipo para estimular la solidaridad y la colaboración entre los funcionarios, impactando de manera favorable la ejecución de tareas, la comunicación interdepartamental y el clima organizacional.

Las acciones propuestas incluyen:

- **Talleres de integración**
- **Jornadas laborales colaborativas**
- **Pausas activas**
- **Actividades deportivas**

A través de estas iniciativas, se busca reducir el individualismo que afecta la cohesión y el desempeño, construyendo un entorno cooperativo y productivo.

Estrategia 4: “Aprendiendo”

Objetivo: Impulsar una cultura de aprendizaje organizacional mediante la capacitación del personal administrativo, con programas de formación enfocados en fortalecer las competencias de cada área funcional.

Los resultados esperados son:

- **Mejoras en las competencias técnicas y operativas:**
Favorecen el crecimiento profesional de los funcionarios y la eficacia en sus labores diarias.
- **Mayor calidad en la atención a los ciudadanos:**
Como parte del compromiso institucional, se promueve un servicio más efectivo y eficiente.

A continuación, se detalla el Plan de Mejora y Fortalecimiento:

Estrategia: Vamos por más

- **Objetivo:** Implementar las cinco disciplinas de Senge para contrarrestar las barreras al aprendizaje dentro de la organización.
- **Aspecto a mejorar:** Se busca disminuir las limitaciones existentes en el proceso de aprendizaje.
- **Actividades:** Se llevarán a cabo talleres y capacitaciones diseñadas para incentivar el desarrollo continuo y la superación de obstáculos.
- **Tiempo de ejecución:** Se plantea como un proceso permanente.

- **Responsable:** Esta iniciativa estará a cargo de la Oficina de Talento Humano.

Estrategia: Gestionando el conocimiento

- **Objetivo:** Diseñar e implementar un modelo integral de gestión del conocimiento que optimice el proceso de aprendizaje en la entidad.
- **Aspecto a mejorar:** Se trabajará en áreas clave como la identificación, creación, almacenamiento, compartición, uso y administración del conocimiento.
- **Actividades:** Se desarrollarán acciones específicas para cada una de estas dimensiones, permitiendo estructurar el saber de forma efectiva.
- **Tiempo de ejecución:** Se prevé un periodo de 4 meses para implementar esta estrategia.
- **Responsable:** La coordinación estará a cargo de la Oficina de Talento Humano, en conjunto con el Director y el Subdirector.

Estrategia: Juntos somos más

- **Objetivo:** Mejorar las relaciones interdepartamentales y fortalecer el trabajo en equipo.
- **Aspecto a mejorar:** Se busca fomentar un ambiente colaborativo que permita superar las barreras individuales y potenciar la cohesión entre áreas.
- **Actividades:** Se organizarán talleres, jornadas conjuntas, pausas activas y actividades deportivas que incentiven la interacción y el compañerismo.
- **Tiempo de ejecución:** Esta estrategia se llevará a cabo durante 1 año.
- **Responsable:** La implementación estará liderada por la Oficina de Talento Humano, con el apoyo del Director y el Subdirector.

Estrategia: Aprendiendo

- **Objetivo:** Promover la capacitación de los empleados administrativos para impulsar el aprendizaje organizacional.
- **Aspecto a mejorar:** Se centrará en fortalecer la formación de los funcionarios, mejorando sus competencias y habilidades.
- **Actividades:** Se programarán jornadas de capacitación específicas para el personal administrativo.
- **Tiempo de ejecución:** La implementación se realizará en un periodo de 5 meses.
- **Responsable:** La Oficina de Talento Humano será la encargada de coordinar esta estrategia.

Estas estrategias, en conjunto, buscan no solo superar las barreras identificadas, sino también crear un ambiente de trabajo en el que el conocimiento se comparta, se valore y se utilice para impulsar el crecimiento personal y organizacional.

CONCLUSIÓN

Este estudio se enfocó en identificar las barreras que obstaculizan el aprendizaje en el personal directivo del SENA – Centro de Industria y Comercio de Montería, y en evaluar su impacto en el aprendizaje organizacional. Los hallazgos permiten concluir que, en la actualidad, la entidad depende en gran medida del aprendizaje individual, ya que la mayoría de los funcionarios adquieren conocimientos a partir de sus propias experiencias, sin contar con un robusto trabajo en equipo ni con estrategias de capacitación formales y orientadas al aprendizaje colectivo.

Entre las principales barreras identificadas se encuentran la falta de solidaridad entre compañeros, el incumplimiento parcial de responsabilidades, actitudes individualistas y la escasa cooperación en el trabajo en equipo. Además, se han observado comportamientos como el egoísmo en la gestión del conocimiento, la agresividad en la resolución de conflictos y una marcada resistencia al cambio,

especialmente entre aquellos empleados con más antigüedad, lo que se agrava por una comunicación ineficiente entre la alta dirección y el resto del personal. Estas limitaciones impiden transformar el conocimiento individual en un recurso estratégico que contribuya al logro de las metas institucionales (Senge, 1992; Pérez & Cortés, 2007).

La falta de sinergia en los niveles directivos y la tendencia a favorecer la capacitación aislada reducen la capacidad de la organización para consolidar un entorno de aprendizaje compartido. Por ello, resulta imperativo diseñar un plan de mejora que permita superar estas barreras e impulsar la gestión del conocimiento. Un enfoque que integre estrategias orientadas tanto a la capacitación formal como a la promoción del trabajo en equipo podría optimizar la eficacia, eficiencia y productividad de la entidad.

Finalmente, si bien este estudio no exploró variables como la edad, el nivel jerárquico, el tiempo de servicio o el género, se sugiere que estos factores podrían influir en los niveles de aprendizaje organizacional. Por ello, futuras investigaciones deberían indagar en cómo estas variables afectan el proceso de aprendizaje, ampliando los aportes teóricos y prácticos en el ámbito de las ciencias administrativas.

En conclusión, el modelo propuesto en esta investigación ofrece una herramienta estratégica que, si es aplicada desde el área de Talento Humano, contribuirá a fortalecer las políticas de gestión del conocimiento. Esto no solo promoverá el aprendizaje individual y colectivo, sino que también apoyará el cumplimiento de la misión y visión institucional, mejorará la calidad del servicio ofrecido y fomentará el desarrollo integral de todos los miembros de la organización.

9. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan las recomendaciones derivadas de los hallazgos de esta investigación, orientadas a superar las barreras al aprendizaje organizacional y a fortalecer la gestión del conocimiento en el SENA Montería:

- **Aprovechar los hallazgos para impulsar el aprendizaje organizacional:** Se recomienda utilizar esta investigación como un insumo clave que destaque los factores que, cuando se potencian, favorecen el aprendizaje en la organización. Estos resultados pueden servir de guía a la Oficina de Talento Humano para diseñar estrategias específicas que minimicen las barreras identificadas, elevando así el nivel de aprendizaje tanto a nivel individual como colectivo. Este enfoque fortalecerá no solo el desarrollo profesional de cada empleado, sino también la capacidad de la institución para alcanzar sus objetivos estratégicos (Senge, 1992; Pérez & Cortés, 2007).
- **Implementar una estrategia de gestión del conocimiento:** Es fundamental desarrollar e integrar procesos de gestión del conocimiento alineados con las necesidades actuales de la organización. Estos procesos deben orientarse a potenciar el aprendizaje en todas las áreas, elevando la calidad del servicio ofrecido. Se sugiere, en primera instancia, enfocar los esfuerzos en los jefes de despacho y, posteriormente, extender estas prácticas a todo el personal, aprovechando las lecciones aprendidas durante este estudio.
- **Diseñar y ejecutar una prueba piloto basada en las teorías del aprendizaje organizacional:** Se propone llevar a cabo una prueba piloto que tenga como referencia las teorías sobre barreras y aprendizaje organizacional expuestas en este trabajo. Esta experiencia permitirá validar y ajustar el modelo propuesto, optimizando el rendimiento, la satisfacción laboral y la calidad del servicio en las diferentes dependencias. Los resultados de esta prueba ofrecerán información valiosa para escalar estas iniciativas a nivel institucional.

- **Promover un enfoque integral en la gestión del Talento Humano:** Las estrategias deben integrarse en un marco organizacional que fomente la colaboración, la transferencia de conocimiento y la alineación entre los objetivos individuales y los institucionales. Esto implica desarrollar actividades de formación y desarrollo continuo que incentiven el aprendizaje colectivo, fortalezcan el trabajo en equipo y consoliden una cultura organizacional basada en la mejora continua y la innovación.

En conjunto, estas recomendaciones proponen un camino claro para superar las barreras al aprendizaje y fortalecer la gestión del conocimiento, contribuyendo de manera significativa al desarrollo sostenible de la organización y al cumplimiento de su misión institucional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, A., & Tejedor, B. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, 53 (164), 231-249.
- Álvarez, A., & Chica, S. (3 de Octubre de 2015). *Gestión de las Organizaciones públicas*. Obtenido de ESAP: <http://www.esap.edu.co/portal/wp-content/uploads/2017/10/3-Gestion-de-las-Organizaciones-publicas.pdf>
- Argyris, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: University Press.

- Best, R., Hysong, S., McGhee, C., Moore, F., & Pugh, J. (2003). An Empirical Test of Nonaka's Theory of Organizational Knowledge Creation. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 2.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2009). El aprendizaje organizacional en República Dominicana y Colombia. *Pensamiento & Gestión*, (26), 238-278.
- Garzón, M. (2005). *Niveles del aprendizaje organizacional*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Geranmayeh, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design*. Obtenido de University of Pennsylvania: https://www.researchgate.net/publication/35545175_Organizational_learning_through_interactive_planning_design_of_learning_systems_for_ideal-seeking_organizations
- Glinow, M., Nason, S., Ulrich, D., & Yeung, A. (1999). *Organizational Learning Capability. Generating and Generalizing Ideas with Impact*. New York: Oxford.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the Learning Capability of Organizations. *European Management Journal*, 575-583.
- Gómez, M. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión* (40), 1-20.
- Granda, M. (Noviembre de 2015). *Análisis de las dinámicas y procesos para la gestión del conocimiento en la Alcaldía de Manizales*. Obtenido de Universidad Autónoma de Manizales: <http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/904/1/AN%2B%C3%BCLISIS%20DE%20LAS%20DIN%2B%C3%BCMICAS%20Y%20PROCESOS%20PARA%20LA%20GESTI%2B%C3%B4N%20DEL%20CONOCIMIENTO%20EN%20LA%20ALCALD%2B%C3%ACA%20DE%20MANIZALES.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Huber, G. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, (1), 81-115.
- Lara, L. (Junio de 2017). *Aprendizaje organizacional en organización pública colombiana*. Obtenido de Instituto Superior de Educación y Ciencias de Lisboa:
<https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/21886/1/PFM%20Aprendizaje%20organizacional%20novo.pdf>
- Muñoz, J. (2015). *Barreras del aprendizaje en los profesionales de Gerencia de Proyectos e Infraestructura, de las Empresas Públicas de Medellín E.S.P. E.P.M.* Obtenido de Corporación Universitaria Minuto de Dios:
https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/3724/TEPRO_MunozJohn_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de Conocimiento*. . México: Oxford University Press.
- Osterhaus, D. (2001). *Comparing levels of organizational learning maturity of colleges and universities participating in traditional and non-traditional (Academic Quality Improvement Project) accreditation processes*. Obtenido de University of Wisconsin: <https://minds.wisconsin.edu/handle/1793/40079>
- Pérez, J., & Cortés, J. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento & Gestión*, (22), 256-282.
- Pérez, Y., & Castañeda, M. (2009). Redes de conocimiento. *Ciencias de la Información*, 40, (1), 3-20.
- Pérez, Y., & Coutín, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *ACIMED*, 13, (6) .
- Saldarriaga, J. (2013). Responsabilidad social y gestión del conocimiento como estrategias de gestión humana. *Estudios Gerenciales*, 29, 110-117.
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina: el arte y prác-tica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Senge, P., Cambron, N., Lucas, T., Smith, B., Dutton , J., & Kleiner, A. (2002). *Escuelas que Aprenden* . Bogotá: Norma.

- Vélez, M. I. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 14, (16), 153-169.
- Yorks, L., & Voronov, M. (2005). Taking power seriously in strategic organizational learning. *The Learning Organization*, 12, 9-25.

ANEXOS

ENTREVISTA REALIZADA A FUNCIONARIOS DEL SENA REGIONAL MONTERÍA

Género: M ____ F ____

Cargo: _____

Edad:

18 a 30 años ____

31 a 42 años ____

43 a 55 años ____

Más de 55 años ____

Antigüedad:

Menos de 2 años ____

Entre 2 y 5 años ____

Entre 5 y 10 años ____

Entre 10 y 15 años ____

Más de 15 años ____

Responda las siguientes preguntas:

1. Explique cómo se da el aprendizaje en la organización.
2. ¿Qué programas o estrategias de capacitación se han ejecutado en el SENA Regional Montería?
3. ¿Cuáles estrategias se ejecutan actualmente?
4. ¿Considera usted que en la organización se evidencia el desarrollo de competencias?
5. Según su opinión, ¿qué vacíos de conocimiento hay en la organización?
6. ¿Cuáles son las barreras que afectan el aprendizaje de los funcionarios del SENA Regional Montería?
7. Al existir conocimiento en la organización, ¿de qué forma se comparte entre los funcionarios?
8. En el SENA, ¿evalúan el desempeño de los funcionarios? Explique.
9. En caso de existir algún tipo de evaluación, ¿hay retroalimentación hacia los funcionarios?
10. ¿Qué eventos se realizan para compartir conocimientos y experiencias relacionadas con los cargos?
11. ¿Existe un área que procese la información recolectada por los trabajadores en sus experiencias laborales?
12. ¿Qué experiencias y conocimientos se han sistematizado en el SENA?
13. ¿En el SENA realizan innovaciones en el desarrollo de los procesos?
14. En caso de ser así, ¿generan nuevo conocimiento esas innovaciones?
15. ¿Estimulan con recompensas las ideas innovadoras?