
Estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de servicios del
Meta - Colombia

Malka Irina Fontalvo Chamorro
Jenniffer Vannessa Vargas González
Maryuri Solange Vargas González

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de servicios del
Meta - Colombia

Malka Irina Fontalvo Chamorro
Jenniffer Vannessa Vargas González
Maryuri Solange Vargas González

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director
Dra. Marilú Tibusay Acurero Luzardo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2018

Nota de Aceptación

4,3 (APROBADO)



Director



Evaluador 1



Evaluador 2

Dedicatoria

Dedico este trabajo a Dios y mi familia, por apoyarme siempre en tan importante etapa de la vida, siendo guía para continuar nuevos logros de manera emprendedora y responsable.

Malka Irina Fontalvo Chamorro.

A Dios por ser la luz que ilumina y guía para alcanzar y cumplir los sueños, mediante esfuerzos, voluntad, lealtad y serenidad. A mi familia por su apoyo y colaboración incondicional.

Jennifer Vanessa Vargas González.

A Dios por sobre todas las cosas, a mi familia, por todo su amor, confianza y apoyo, enseñanzas y guiarme para alcanzar dicha meta personal y profesional.

Maryuri Solange Vargas González.

Agradecimientos

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

A la directora del proyecto Dra. Marilú Tibisay Acurero Luzardo. Por su apoyo incondicional hasta culminar el trabajo.

A todos, nuestros más sinceros agradecimientos y gratitud hasta haber culminado dicho propósito.

Las autoras.

Tabla de Contenido

Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción	13
1. Problema de investigación	15
1.1 Planteamiento del problema.....	15
1.2 Formulación del problema.....	18
2. Justificación	19
3. Objetivos	21
3.1 Objetivo general.....	21
3.2 Objetivos específicos	21
4. Marco referencial	22
4.1 Antecedentes	22
4.2 Marco teórico.....	23
4.2.1 Teoría de la organización basada en el aprendizaje.....	23
4.2.2 Aprendizaje en el ámbito organizacional.....	27
4.2.3 El sistema de aprendizaje de la organización.	27
4.2.4 Capacidad de aprendizaje.	28
4.2.5 La gestión estratégica organizacional.	28
4.2.6 La política empresarial.....	29
4.2.7 Enfoques de la política empresarial.	29
4.2.8 Ventajas de las políticas empresariales.....	30
4.2.9 Clasificación de las políticas.....	30
4.2.10 El conocimiento y su gestión.	31
4.2.11 Aprendizaje organizacional.	32
4.2.12 La integración política de los trabajadores del conocimiento.....	32
4.3 Marco conceptual.....	33
5. Metodología	38
5.1 Enfoque de investigación.....	38
5.2 Tipo de investigación.....	38

5.3 Método de investigación.....	39
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	39
5.5 Población.....	39
6. Resultados	41
6.1 Identificar los factores del aprendizaje organizacional aplicados en empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia	41
6.2 Diagnosticar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.	42
6.2.1 Encuesta a colaboradores.	42
6.2.2 Encuesta a clientes.	50
6.3 Analizar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.....	55
7. Conclusiones	56
8. Recomendaciones	58
Referencias bibliográficas.....	59
Apéndices.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Variables de la investigación. 36

Lista de figuras

Figura 1.	Organización del aprendizaje.....	25
Figura 2.	Proceso del conocimiento organizacional.....	28
Figura 3.	La organización proactiva.....	29
Figura 4.	Jerarquía sobre el conocimiento.....	31
Figura 5.	Identificación factores del aprendizaje organizacional sugeridos.....	41
Figura 6.	¿Cree usted que tiene compromiso institucional?.....	42
Figura 7.	¿En las empresas hay oportunidades de desarrollo personal?.....	43
Figura 8.	¿Las empresas tienen definidas metas y objetivos globales?.....	44
Figura 9.	¿Conoce usted las estrategias de la competencia?.....	44
Figura 10.	¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?.....	45
Figura 11.	¿Cree usted que las empresas tienen una buena imagen corporativa?.....	46
Figura 12.	¿Las empresas planifican las metas con base en las necesidades de la misma y en las tendencias de la competencia?.....	46
Figura 13.	¿Las empresas le ofrecen buenas oportunidades de capacitación y desarrollo?.....	47
Figura 14.	¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que prestan las empresas?.....	48
Figura 15.	¿Las empresas tienen establecido indicadores de gestión empresarial (eficacia, eficiencia, efectividad)?.....	48
Figura 16.	¿Se siente usted motivado con el desempeño de sus funciones?.....	49
Figura 17.	¿Las empresas le han brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?.....	50
Figura 18.	¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios en las empresas?.....	51
Figura 19.	¿La calidad de los productos y servicios de las empresas?.....	51
Figura 20.	¿Es atendido en forma ágil y oportuna?.....	52
Figura 21.	¿El precio de los productos es?.....	53
Figura 22.	¿Recomendaría las empresas de bienes y servicios del Meta a otras personas?.....	53
Figura 23.	¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en las empresas?.....	54
Figura 24.	Relevancia del aprendizaje organizacional con base en los factores de éxito y fracaso.....	55
Figura 25.	Factores de éxito y factores de fracaso.....	55

Lista de apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a colaboradores.	63
Apéndice B. Formato de encuesta a clientes.	66

Resumen

Las estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de servicios establecen prácticas para la aplicación del aprendizaje y mejoramiento continuo, actuando siempre mediante la creación, cambios y mejoramiento estrategias adecuadas para garantizar el éxito futuro de la empresa. Así mismo, promover la participación de todos los colaboradores en la toma de decisiones y establecer de manera compartida, compromisos en el desempeño de sus funciones. La metodología aplicada presenta un enfoque cuantitativo, tipo de investigación exploratorio y descriptivo, método inductivo. Los instrumentos para la recolección de la información fueron encuesta a los colaboradores y clientes de la empresa.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, factores de éxito y fracaso, diagnóstico y competitividad.

Abstract

Strategies for the development of the organizational learning in service companies established practices for the application of learning and continuous improvement, always acting through the creation, changes and improvement strategies to ensure the future success of the company. Likewise, the participation of all partners in decision-making and establish shared way, commitments in the performance of their duties. The methodology presents a quantitative approach, type of research, exploratory and descriptive, inductive method. Instruments for the collection of the information were survey to employees and clients of the company.

Key words: organizational learning, factors of success and failure, diagnosis and competitiveness.

Introducción

Mediante la realización de las estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de servicios del Meta – Colombia, permitirá a través del aprendizaje organizacional lograr un entorno competitivo, dinámico y armónico frente a la demanda del mercado. Es decir, podrá obtener una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. Por consiguiente, se debe buscar permanentemente que la productividad, innovación y transformación, establezcan una articulación con miras a un mayor y mejor desarrollo organizacional y cambio significativo. De tal manera que contribuya a proporcionar una ventaja competitiva frente a sus rivales y obtener mayor flexibilidad y agilidad que permita beneficios a todos los actores involucrados en el proceso (empresa, colaboradores, proveedores y clientes).

La estructura del trabajo de investigación señala los siguientes componentes metodológicos: se desarrollan los preliminares, como aspectos que anteceden al cuerpo del trabajo, seguido de un resumen informativo, que expresa aspectos relevantes e incluye el abstract. Así mismo, presenta la introducción que relaciona el contexto general de la investigación. Posteriormente señala el problema, planteamiento y formulación del mismo. La cual hace referencia a la situación que dio origen a la investigación y se culmina con la formulación del problema.

En este orden metodológico, se describe la justificación del problema, aparte que demuestra la importancia de resolver la problemática percibida. Seguido de la formulación de objetivos, teniendo en cuenta la acciones que se realizaron para resolver el problema formulado. De ahí, que el objetivo general tiene como propósito lo que se persigue con la investigación y los objetivos específicos son propósitos más detallados.

Se desarrolla el marco referencial, lo cual enmarca el problema a investigar, dentro de un contexto científico y operativo. Por consiguiente, se describen antecedentes internacionales como nacionales, que aportan una amplia experiencia teórica, conceptual y metodológica. También se indica, el marco teórico que refiere a la identificación de bases teóricas apoyando de esta manera

la solución del problema de investigación. También incluye el marco conceptual en él aparecen las definiciones de variables, conceptos contemplados en el trabajo (problema – objetivos), utilizados con mayor frecuencia.

Continuando con la metodología, la cual tiene como fin establecer cómo se llevó a cabo la investigación detallando claramente las estrategias y actividades para dar respuesta a los objetivos planteados. Incluye enfoque cuantitativo, investigación exploratoria y descriptiva y método inductivo y se aplica técnicas e instrumentos de recolección de datos (fuentes primarias, secundarias), población y muestra.

El desarrollo de los objetivos conlleva a los resultados, con base en el análisis realizado de los datos obtenidos, presentándose a su vez interpretación y análisis.

Finalmente, se presenta las conclusiones y recomendaciones del contenido al cual se llega después de haber tratado la temática. Bibliografía y anexos complementarios.

1. Problema de investigación

1.1 Planteamiento del problema

El aprendizaje organizacional y la competitividad en una pequeña empresa según Toledo (2009), está orientado a la innovación tecnológica, estableciendo ser más eficaz y eficiente como estrategia para mejorar el desempeño y convertirse en una ventaja competitiva. De ahí, que se hace necesario captar las formas que se presentan a nivel individual y se logre una articulación como engranaje en el aprendizaje organizacional colectivo. Por consiguiente, si se lleva a cabo de forma continua se obtienen indicadores de eficacia y eficiencia que impactan en el desempeño del desarrollo y se logra generar una cultura empresarial aceptando y reconociendo procesos de activación y acciones organizacionales que son determinantes para identificar una mejor innovación y creatividad empresarial, con la participación activa y dinámica de todos sus colaboradores.

Igualmente, Lederhos (2013) señala que el aprendizaje organizacional una opción de cambio que permite analizar el aprendizaje estratégico organizacional, en sus diferentes niveles y relación con el entorno. Donde los efectos de la globalización, la competitividad y los cambios acelerados a nivel empresarial, de negocios, social, económico, culturales, tecnológicos y comunicacionales, vienen generando significativos cambios en las relaciones entre empresa – clientes; por tanto, resulta pertinente, aprendizajes organizacionales que conlleven a desarrollar actividades generando una cultura que permita y facilite el desarrollo del aprendizaje organizacional. Al igual que se requiere establecer la importancia de adaptación a la empresa al entorno promoviendo el autoaprendizaje y estableciendo resultados para adaptarse a los cambios permanente desde una perspectiva estratégica y organizativa.

También se destaca el aporte de García (2008), mediante la propuesta de un programa de formación empresarial para emprendedores y pequeños y medianos empresarios, que les permitió mejorar la efectividad en la gestión de sus negocios, mediante la mejora de la efectividad en la gestión de negocio y el fortalecimiento de la actividad empresarial de manera sólida y competitiva

e incluye conocimiento del mercado la competencia la formación empresarial indispensable para garantizar el éxito futuro de la empresa a mediano y largo plazo.

En cuanto a Colombia, Cortés & Pérez (2008), el aprendizaje organizacional es fundamental en la era del conocimiento, la gestión organizacional debe ser un factor de éxito y competitividad como proceso de aprendizaje continuo y por ende sirve para la supervivencia, rentabilidad, crecimiento empresarial; pues es aquí donde se determina la capacidad para construir ventajas competitivas y procesos de aprendizaje organizacional, para obtener un rol protagónico en la organización del futuro, conllevando a la participación de manera eficaz y eficiente en el mercado y estableciendo estrategias pertinentes que permitan cambios continuos del entorno, logrando una estructura ágil y estableciendo una cultura organizacional basada en valores como alternativa para conseguir soluciones y propiciar un ambiente de orientación estratégica del negocio; generando ventajas para ser implementadas luego con miras a alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Fuentes (2012) señala que la cultura organizacional es un factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI, dado que permite fortalecer el comportamiento del individuo en la organización, estableciendo además seguimiento y control en el desempeño de sus funciones. Así mismo, se promueve una cultura necesaria para comprender y entender el desarrollo estratégico de la organización en el contexto de la competitividad. También cabe señalar que la cultura está ligada al aprendizaje organizacional, según Carreazo (2014), señalando que dichos aspectos juegan un papel de relevancia como factor de cambio empresarial.

Drucker (2006), quien establece que “empresa o institución que no cambie al menos al ritmo de la dinámica del cambio, la cambia el cambio y queda fuera del mercado; entonces cambio o me cambian” (p. 18). Así mismo, conceptualiza que el valor estratégico orientado al aprendizaje organizacional es prioritario en toda actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y la efectividad en el ámbito y emprendimiento laboral. Supone un aporte activo de las personas, que mientras desarrollan distintos procesos, exploran y descubren nuevos conocimientos a partir

del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas afrontados en la empresa.

No sobra indicar que las empresas de servicio presentan dificultades o limitaciones que afecta desde luego, la prestación de un servicio con calidad al cliente. Por ejemplo: la carencia de motivación del talento humano que integra la empresa, no contar con herramientas adecuadas y pertinentes para resolver problemas; no escuchar al cliente atentamente, demora en las peticiones, quejas o reclamos; talento humano no capacitado o con el perfil para manejar clientes; procesos de vinculación del personal inadecuado; no comprender y cumplir con las expectativas de los clientes. (Zambrano, 2007).

Como otros problemas del servicio a nivel empresarial, para mantener la fidelidad del cliente, debe tener en cuenta en no cometer errores comunes al implementar programas de servicio en un programa competitivo. Entre los que se pueden mencionar: desenfocarse del negocio, confundir al talento humano, con mensajes confusos, no tener claro la importancia de sonreír siempre; así mismo, no entender los problemas de cultura y clima organizacional, falta de motivación por incentivos a los trabajadores, señalar apatía, desaire y frialdad, aire de superioridad, robotismo, reglamentitis y evasivas, no practicar hábitos de cortesía, falta de comunicación positiva, no trabajar en equipo y no pensar en el cliente por encima de todo. (Zambrano, 2007).

Finalmente, lograr ser más eficaz y eficiente, evitando no repetir acerca del servicio los siguientes aspectos: que la empresa no piense en ofrecer servicios de calidad, que la gerencia no sienta el impacto de la utilidad del servicio y tomarlos seriamente; no tener claro que el impacto del servicio en lo económico es mayor de lo esperado y peor de lo imaginado; no controlar la calidad del producto cuando el producto es un servicio; diferenciar que un producto de servicio, no es igual a un producto físico, no comprender que la mejora del servicio empieza desde la gerencia y establecer que los colaboradores son su primer mercado; hay que venderles la idea del servicio o ellos nunca la venderán a su clientes. (Zambrano, 2007).

1.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de servicios del Meta – Colombia?

2. Justificación

Tomando como referencia a los autores Hernández, Fernández y Baptista (2013) se establece que desde la relevancia social, el trabajo es importante, ya que permite beneficiar a las empresas de servicios del Meta, dado que contribuye a encontrar alternativas de solución mediante estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional; a los colaboradores de las mismas, a los clientes, quienes tendrán una mayor atención y servicios, y los colaboradores podrán ser más productivos, competitivos, más eficaz y eficientes en el desarrollo de sus actividades.

Desde la perspectiva práctica, contribuirá a encontrar alternativas de solución, mediante estrategias técnicas y acciones, técnicas y prácticas funcionales, con miras a generar soluciones acordes con la problemática evidenciada.

Desde el valor teórico, las autoras podrán aplicar la teoría vista durante la carrera, con aspectos relacionados con la temática abordada, y ofrecer posibilidades que garanticen el éxito de la organización.

Como utilidad metodológica se busca aplicar instrumentos de investigación, que ayudarán a la recolección de información; logrando con ello conocer e identificar los puntos fuertes y débiles que presenta actualmente la empresa, y por ende realizar los correctivos necesarios que conlleve a un mayor y mejor desarrollo estratégico organizacional.

En este orden de ideas, la investigación propuesta busca responder a la problemática evidenciada en las empresas de servicios, en el Meta; la cual tiene que ver con el desconocimiento de una visión del aprendizaje y el conocimiento, la carencia del dominio del personal, la falta de destreza creativa del talento humano; aspectos que limitan la competencia y las habilidades; desde una perspectiva creativa y generativa, donde la importancia de construir una organización con capacidad de aprendizaje y conocimiento. Es decir, que se aprenda a percibir la fuerza del cambio en su negocio, a trabajar con dichos cambios en vez de resistirlos o en su defecto que exista resistencia al cambio.

Por consiguiente, el trabajo es importante porque se busca que las empresas de servicio en el Meta, adquieran dentro de su aprendizaje organizacional una mayor perseverancia, sentido de pertenencia, motivaciones, autoestima, adquiriendo una visión de liderazgo proactivo y asertivo que permita garantizar la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de la empresa a partir de las leyes y reglas que constituyen un arte o creencia y se conviertan en empresarios más eficaces, eficientes y efectivos como condición indispensable para comenzar el pasaporte hacia un mejora económica.

Se espera que con el diagnóstico organizacional del aprendizaje o conocimiento permite desarrollar competencias y habilidades con el manejo efectivo de la información, habilidades auténticas y habilidades para el pensamiento complejo, que facilita el pensamiento sistémico es decir holístico, capaz de analizar las organizaciones como un todo, y se logre en el manejo de las herramientas del diagnóstico un buen desarrollo de las habilidades para el análisis de la problemática y la toma de decisiones.

El aporte del administrador de empresas conlleva a obligar a nuevas respuestas a los problemas empresariales o administrativos. De ahí, que se contara con una visión integral de los problemas que enmarca el aprendizaje organizacional, logrando desde esta perspectiva ser un agente de promoción y ejecución del conocimiento; teniendo en cuenta la relevancia de los cambios la labor del diagnóstico, que desafía la propia velocidad para confrontarla, complementarlas e reinterpretarla de acuerdo con la realidad que presentan las empresas de servicios del Meta, por ello, los instrumentos de evaluación deben cambiar el diagnóstico por áreas de gestión soportadas, y no relacionan el estado general de la empresa hoy en día se debe integrar para apreciar su dimensión.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.

3.2 Objetivos específicos

- a) Identificar los factores del aprendizaje organizacional aplicados en empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.
- b) Diagnosticar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.
- c) Analizar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.

4. Marco referencial

4.1 Antecedentes

El trabajo de Gómez, Villarreal & Castañeda (2015), denominado “Diagnóstico de la cultura organizacional en un hospital público grande de la ciudad de Durango, México”, diagnostica la cultura organizacional del Hospital Dr. Santiago Ramón y Cajal del ISSSTE de Durango, en tanto reconociéndola como una condición indispensable para entender la dinámica de una organización, el estudio se basó en el modelo propuesto por Cameron & Quinn (2006).

Martínez (2013), llevó a cabo el “Diagnóstico del estado de aprendizaje organizativo en la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Bucaramanga”, donde concluye que el aprendizaje organizacional es una valiosa herramienta de gestión que le da importancia al conocimiento, es visto como un recurso capaz de crear relaciones más cercanas con los clientes y con los trabajadores de una empresa. Por medio del aprendizaje organizacional se logra reunir información útil para darle un uso nuevo, con la finalidad de crear nuevos procesos para diseñar y comercializar servicios y productos de forma más rápida y eficiente.

Los autores Londoño & García (2015), llevaron a cabo el “Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A.S, ubicada en la ciudad de Pereira”, quienes sintetizan la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A., de la ciudad de Pereira, basado en las categorías de identificación del conocimiento, fuentes del conocimiento, uso del conocimiento, transferencia del conocimiento, retención del conocimiento y cultura para la gestión del conocimiento.

Finalmente, Medrano (2014), realizó el “Diagnóstico organizacional de la empresa Café del Mar”, Universidad de Cartagena”; destacándose aspectos tales como en el restaurante confluyen factores internos y externos que definen las actuales condiciones organizacionales de la empresa. En el curso del análisis de los factores, evidencia que el personal que trabaja es un valioso

potencial, se procura desde la gerencia y a través de los manuales de funcionamiento por el respeto y el buen trato a estos por parte de sus superiores. También se hacen esfuerzos por retribuirles con un salario que supere el mínimo legal vigente y frente a ello hay satisfacción por parte de los empleados. En general las condiciones labores son buenas y esto lo corrobora el hecho de que gran parte de los empleados sean antiguos.

En síntesis, los antecedentes mencionados, crearon expectativas sobre la temática de estudio y contribuyeron a minimizar errores y esbozar con mayor claridad y formalidad la investigación realizada; de ahí, la necesidad de conocerlos, ya que se logró profundizar mucho más sobre la temática e innovar a la problemática y proporcionar información pertinente, orientando una adecuada y correcta realización de análisis e interpretación, conclusiones y recomendaciones.

4.2 Marco teórico

En el presente marco se fundamenta el proceso de conocimiento a partir de la descripción de los eventos teóricos que planteados por investigadores se traten a la investigación. Por tanto, se efectúa información sobre las siguientes bases teóricas: aprendizaje organizacional, procesos de desarrollo y conocimiento organizacional, capacidad de aprendizaje, gestión estratégica organizacional, gerencia de la innovación tecnológica, cultura organizacional entre otros.

4.2.1 Teoría de la organización basada en el aprendizaje.

Esta perspectiva se basa en que el aprendizaje incremental, como el radical, puede mejorar la supervivencia y prospectiva de las organizaciones (Senge, 1988, p. 16). Recientemente el concepto de aprendizaje organizacional parece, además de ser presente, estar tomando una creciente importancia, tanto para los académicos como para empresarios y consultores, principalmente a través de la idea de la organización que aprende.

En ese contexto, Senge (1988), contribuye a que la organización mediante el aprendizaje busque asegurar constantemente que todos los colaboradores están permanente y constantemente

aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. La comprensión compleja, se adquiere compromisos, se asume responsabilidades, se busca el continuo autoconocimiento, mediante la sinergia través del trabajo en equipo. Entonces es aquí donde el aprendizaje continuo juega un papel relevante para las empresas de servicio; si se tiene en cuenta que el desarrollo personal consiste en aprender a conocer las verdaderas capacidades propias y la de los otros; de igual manera identificar y desarrollar modelos mentales; promueve una comunicación asertiva, clara y efectiva que sirva, de apoyo para el crecimiento organizacional.

Por consiguiente, el planteamiento de Senge (2009) como aporte al proceso investigativo conlleva a cambios de perspectivas de las situaciones que se presentan y poder contribuir con su identificación relacionándolas y asociándolas a cadenas lineales de causa - efecto y haciendo los correctivos necesarios en el evento o situación como proceso de cambio. Por ello, el factor retroalimentación juega un papel primordial, ya que el efecto es a su vez causa de otro efecto. De ahí, que la clave para comprender los procesos de retroalimentación es ajustarse según sus propias leyes, y trata de atacar los síntomas superficiales sin prestar atención a lo que ocurre en el fondo, ya que se gastaría mucha más energía.

Otro componente tiene que ver con él con el dominio personal, consiste en la habilidad para alcanzar resultados mediante el aprendizaje, que permita aclarar y ahondar continuamente la visión personal concentrando las energías, desarrollando paciencia y observando la realidad objetiva. De ahí, la importancia que ofrece con las conexiones entre el aprendizaje personal y el organizacional, (individuo – organización). El espíritu o iniciativa personal constituido por el talento humano capaz de aprender. (Ver figura 1).

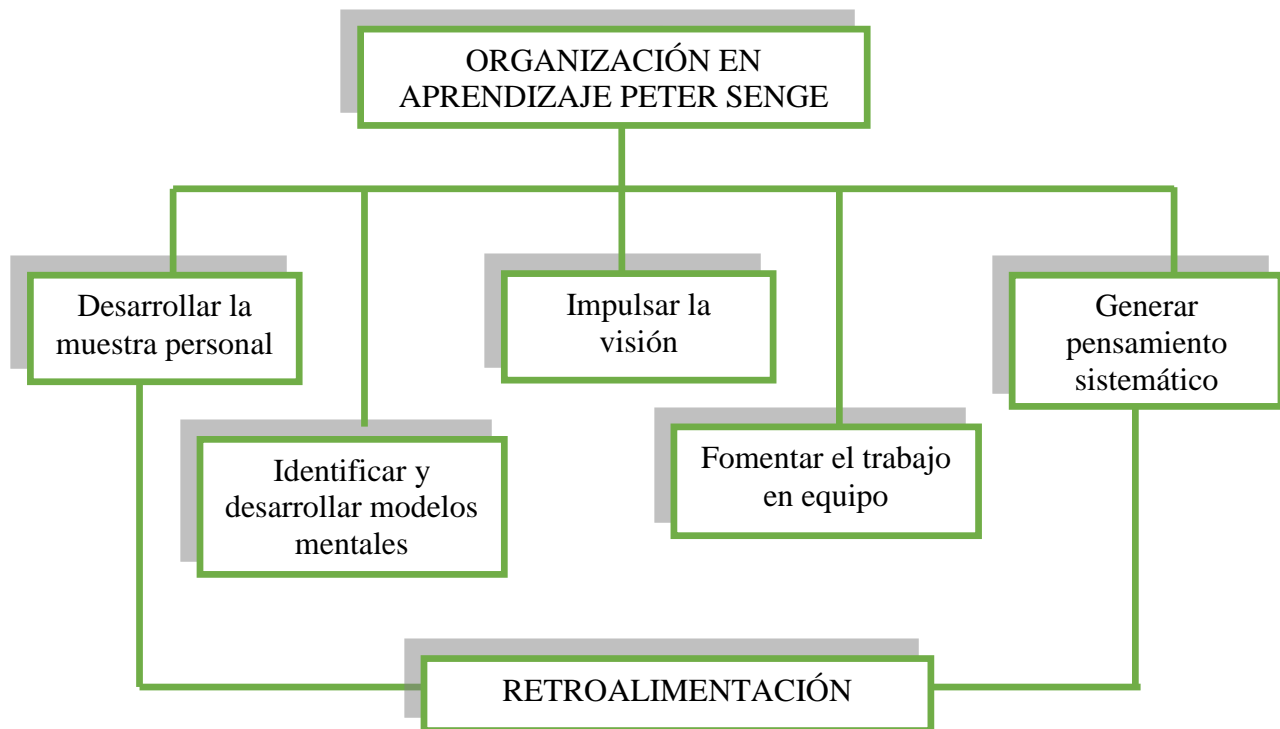


Figura 1. Organización del aprendizaje.

Fuente: (Senge, 1988).

Siguiendo a Dodgson (1993), esta creciente importancia puede deberse a sus connotaciones dinámicas, a la influencia del rápido cambio tecnológico sobre las organizaciones, y también quizás al hecho de que está de moda este tipo de organización. No obstante, la expresión aprendizaje organizacional es objeto de debate continuo por parte de los académicos, algunos de los cuales mantienen posturas bastante críticas sobre su significado real, así como sobre la creencia de que el aprendizaje siempre es beneficioso (Argyris y Schon, 1996). De ahí que dicho término no tenga el mismo significado para los distintos autores que lo tratan, lo que a su vez podría deberse a una concepción diferente de lo que es una organización. Por ejemplo, Simon (1991) piensa que se debe tener cuidado al hablar sobre la organización como algo que sabe o aprende algo. Por el contrario, Hedberg (1981) considera que las organizaciones tienen sistemas cognitivos y memorias, aunque no dispongan de cerebros. Además, esta controversia se ve acentuada por las perspectivas conductistas y cognitivistas, aunque la literatura reciente aplique ambas en su definición de aprendizaje organizacional (Kim, 1993; Inkpen y Crossan, 1995; Argyris y Schön, 1996).

A pesar de ello, la mayoría de la literatura está de acuerdo en que el aprendizaje organizativo tiene lugar a través de los individuos Hedberg, (1981); Fiol y Lyles, (1985); Kim, (1993); Fiol, (1994). Kim (1993); proponen un modelo integrado de aprendizaje organizativo, donde el individuo tiene una posición importante y donde los modelos mentales, divididos en rutinas y marcos, tienen también una importancia central. Estos modelos mentales pueden ser individuales u organizativos. En este último caso los denomina modelos mentales compartidos, y los divide en rutinas organizativas y weltans chauungen. En dicho modelo, la acción organizativa es fruto de la acción individual y de los modelos mentales organizativos, los cuales están a su vez íntimamente relacionados con los individuales, que son los que determinan el aprendizaje individual.

Los objetivos del aprendizaje organizacional según Villafaña (2003), son:

- a) Incrementar la capacidad de una persona para tomar decisiones efectivas.
- b) Desarrollar nuevo conocimiento o insights (descubrimientos por reflexión) que tengan potencial para influenciar el comportamiento organizacional.
- c) Solución de problemas para la innovación y el desarrollo o mejoramiento de procesos y productos.

Para la implantación del aprendizaje organizacional se debe contar con un(os) equipo(s), escogido paritariamente (seleccionado por las directivas y por los trabajadores), para evitar sesgos y así contar con una representatividad de todos los miembros de la organización. La consecuencia esperada por esta estrategia es la de incrementar el compromiso y el sentido de pertenencia hacia el aprendizaje organizacional y la empresa. En este orden de ideas, Álvarez (2002) plantea que el aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible.

4.2.2 Aprendizaje en el ámbito organizacional.

El aprendizaje organizacional no significa que la organización es la que aprende, más bien es en este nivel en donde se analiza cómo coordinar los esfuerzos de todos los equipos que constituyen la organización. Aquí es donde se debe prestar atención a las políticas que se ponen en marcha para generar un clima que permita que el aprendizaje continuo y colectivo se pueda llevar a cabo. (Jalil, 2002, p. 26).

Miner & Mezas (1996) sugieren que el aprendizaje organizacional ha tenido dos perspectivas históricas: una basada en la teoría del comportamiento de la firma (Cyert & March, 1963), la cual describe a las organizaciones como sistemas de aprendizaje adaptador, y el aprendizaje organizativo radical, basado en las ideas del bucle doble de Argyris. Según los primeros autores, ambas aproximaciones pueden ser complementarias, ya que las organizaciones deberían lograr un equilibrio en ambos tipos de aprendizaje (March, 1991).

4.2.3 El sistema de aprendizaje de la organización.

En este aspecto se puede afirmar que toda organización necesita desarrollar una capacidad de aprendizaje que permita reducir la brecha entre los conocimientos existentes en las organizaciones y los que son necesarios para responder eficientemente a las exigencias del entorno. (Argyris & Schön, 1978, p. 32).

Aquí es importante ubicar en la economía mundial actual, en la cual la única certidumbre es la incertidumbre y como lo plantea Nonaka & Takeuchi (1999) la mejor fuente para obtener ventajas competitivas perdurables es el conocimiento organizacional. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las organizaciones que de modo consistente creen nuevo conocimiento organizacional, lo difundan por toda la entidad y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos.

En este proceso se puede graficar de la siguiente manera:

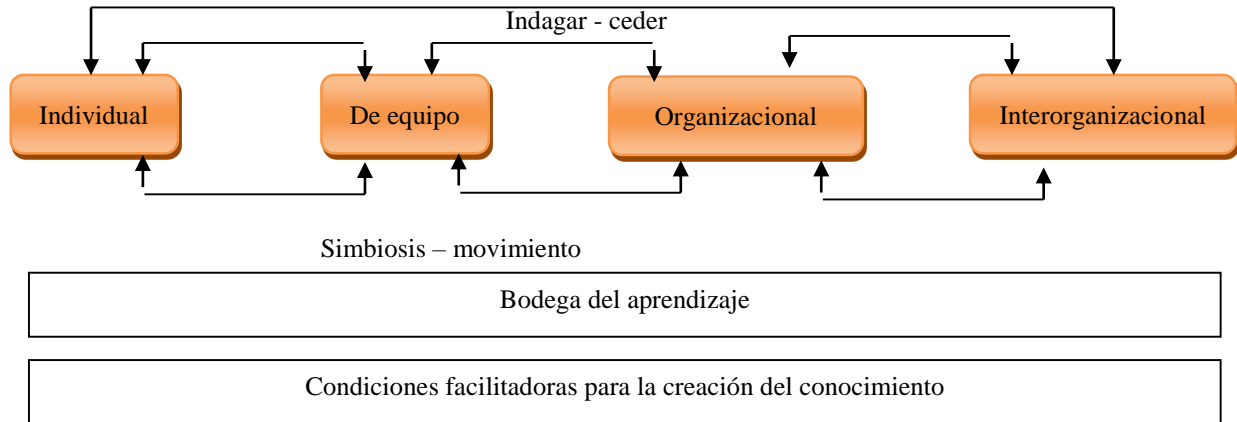


Figura 2. Proceso del conocimiento organizacional.

Fuente: (Nonaka & Takuchi, 1999).

4.2.4 Capacidad de aprendizaje.

También se puede definir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes. (Prieto, 2004).

4.2.5 La gestión estratégica organizacional.

Es una técnica gerencial cuyo proceso permite a la organización ser proactiva en la formulación de su futuro. Se utiliza el término gestión para dar la idea de un proceso participativo donde se dirige y se decide para beneficio común. (Prieto, 2008).

La proactividad hace referencia a estar atento a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda.

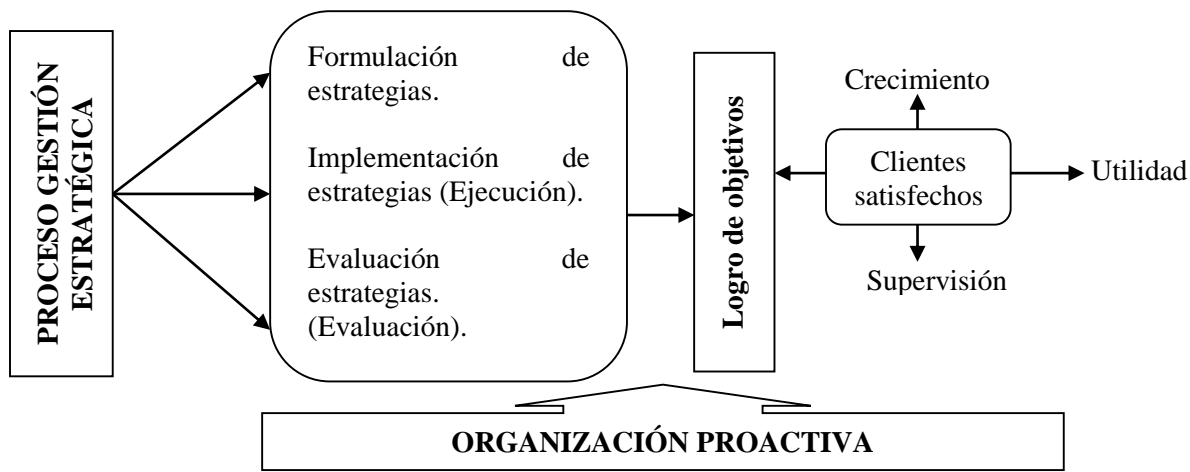


Figura 3. La organización proactiva.

Fuente: (Prieto, 2008, p. 78).

4.2.6 La política empresarial.

Política es una de las palabras más usadas por los directivos, ejecutivos y por el personal de nuestras compañías. Pues usted siempre oye decir falta política en la sociedad, en la universidad, en el Estado, en la casa. Como ve, la política debería jugar un papel importante y fundamental en las empresas, pero a veces se deja en un segundo plano. La política tiene unos principios orientadores que son: la integralidad, la flexibilidad, la universalidad, la solidaridad, comunicabilidad, la concentración y la innovación.

4.2.7 Enfoques de la política empresarial.

La política empresarial puede tener dos enfoques; el ético, que en ocasiones es externo cuando habla del tipo justo de comercio y el interno que habla de los tipos justos de empleo; y el

operativo, también externo cuando habla de los fundamentos organizacionales operativos subyacentes al campo de acción y desarrollo del mercadeo y la producción, interno cuando se refiere al trabajo en términos de normas, estándares, prácticas, calidad, eficiencia, comportamientos y técnicas de programación y control.

4.2.8 Ventajas de las políticas empresariales.

- a) La política permite apreciar el punto de vista y la filosofía de la administración en campos específicos de la empresa.
- b) La política suministra un marco referencial que permite actuar rápidamente.
- c) La política fija los límites y alcances de la toma de decisiones.
- d) La política anticipa situaciones y condiciones para superar las crisis.
- e) La política mantiene un clima laboral favorable y estimula el mejoramiento continuo.
- f) La política garantiza el equilibrio entre datos, hechos, e intuición.
- g) La política establece las bases para el seguimiento de la ejecución.
- h) La política fomenta la comunicación, participación y la coordinación entre los miembros de la organización.

4.2.9 Clasificación de las políticas.

1. Según su origen:

- a) Impositivas: Vienen de afuera de la organización. (Gobierno, sindicatos, gremios).
- b) Consultivas. Inquietudes de jefes medios a superiores.
- c) Formuladas. Escritas para regular área específica.

2. Según su extensión:

- a) Generales. Cubren todos los departamentos de la empresa.
- b) Particulares. Rigen para un departamento, área o sección de la organización. (Prieto, 2008).

A continuación, la figura contribuye al mejoramiento del panorama organizacional ya que permite que el aprendizaje permanente y continuo sea clave para enfrentar las dificultades o factores críticos dentro de la organización.

4.2.10 El conocimiento y su gestión.

La cual permite distinguir los conceptos de datos, información, conocimiento y sabiduría. Donde los datos son una recolección de hechos más o menos aislado, tal como la temperatura diaria. La información de datos sobre una forma y un uso potencial o es una conclusión derivada de los datos, tal como la temperatura promedio gradual en Londres. El conocimiento es una información aplicada y aumentada, tal como la conciencia de un experto de las diferencias entre la temperatura promedio entre Londres y Madrid y las consecuencias que pudieran conllevar de este tipo de información. La sabiduría de aún más general y valiosa, tal como las habilidades de derivar conclusiones acerca de la naturaleza del tiempo y porque la gente responde al tiempo en la forma que lo hace. Estas definiciones que se pueden calificar de clásicas o estándares, plantean una clara jerarquía que se puede representar en la siguiente figura. (Mousrour, 2008, p. 8).



Figura 4. Jerarquía sobre el conocimiento.
Fuente: (Mousrour, 2008, p. 8).

4.2.11 Aprendizaje organizacional.

Un concepto complementario de la gestión del conocimiento es el aprendizaje organizacional. En vez de poner el enfoque en el fenómeno de la generación y fijación del conocimiento, este enfoque busca asegurar la creación de mecanismos de recepción y aprovechamiento de dichos conocimientos, al incorporarlos a la vida de la organización. Peter Senge ha sido el gran vulgarizador de una temática, desde su libro fundacional “la quinta disciplina”, y en el libro que le siguió “la quinta disciplina en la práctica”, el concepto aparece como un pilar fundamental de una gestión eficaz. (Mousrour, 2008).

4.2.12 La integración política de los trabajadores del conocimiento.

Citando a Drucker (2006), establece que los trabajadores del conocimiento no son ni compasivos ni obreros sindicalizados, ni empresarios; son complacidos de organizaciones, donde muchos de ellos son patronos y tienen colaboradores. Por tanto, deben estar cambiando al ritmo y dinámica del cambio empresarial para así atender a las necesidades de los clientes.

También establece Drucker (2006), que el conocimiento elimina la habilidad pues el conocimiento sin habilidad es improductivo, de ahí, que toda persona en su aprendizaje o conocimiento teórico les permitirá ser más hábiles y poseer mayores destrezas. Por tanto, analizar y definir esas habilidades se hace necesario para obtener óptima calidad y productividad laboral.

También Drucker (2006), establece que una sociedad del conocimiento y de organizaciones. Por sí solo, el conocimiento especializado no produce nada. Puede llegar a ser productivo solo cuando está integrado en una tarea y por eso la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el objetivo o función de toda organización puede suministrar la continuidad básica que los trabajadores del conocimiento requieren para ser eficaces, la organización puede convertir el conocimiento especializado del trabajador del conocimiento del desempeño. Establece, que la definición de los resultados en el trabajo del conocimiento debe

armonizar cualquier conflicto entre la manera como usted define resultados y la manera como los define para su cargo la organización en la que trabaja.

4.3 Marco conceptual

El diagnóstico organizacional, se considera fundamental para que las empresas de Servicios, se apropien de la práctica del saber administrativo y no pierda el papel de mecanismo estático de evaluación, que le permite convertirse o establecerse en insumos didáctico y armónico de retroalimentación como puente para la toma de decisiones; y de otra manera garantizar el éxito futuro de la organización.

Por consiguiente, la empresa para ser más productiva y competitiva, debe tener claro que hoy en día los cambios son los elementos más importantes de una buena gestión empresarial. Para seguir siendo competitiva en el mercado cada vez más intensa y agresiva, donde la supervivencia de la organización ineficiente e ineficaz o sea no productiva, se verá cada vez amenazada. Entonces se espera que con dicho aporte las empresas de Servicios, y todo el talento humano que integra la misma adopten una actitud positiva y asertiva frente a los cambios. Por tanto, hacer caso omiso a ello la tendencia cambiante puede tener su costo. En tal sentido, con el diagnóstico organizacional, se requiere contribuir a establecer tendencias y tomar interactivas prioritarias, para que el servicio de venta sea más eficaz y productivo y que influya decisivamente en el éxito de la misma.

En ese orden de ideas, la constante evolución del mundo empresarial, exige que un buen gerente sea, a su vez, un administrador bien organizado, y un profundo conocedor de las necesidades y el comportamiento de su talento humano que labora con ella. De tal manera, que se logre conseguir en ellos su máxima dedicación, motivación y productividad. Es decir, mediante el diagnóstico o gestión estratégica organizacional, le sirva como herramienta que tiene el líder moderno para analizar la evolución de su gestión en la organización teniendo en cuenta que la calidad del servicio cliente, es la clave para tener éxito en el mundo de los negocios actuales. De ahí, la relevancia de proporcionarle los principios básicos para prestar y obtener el mejor servicio posible. Además, identificar las necesidades básicas del cliente, utilizando una actitud amistosa,

compresión y empatía, trato justo, control, eficiencia, opciones y alternativas y por ende una información ágil y oportuna. Todo ello, con miras a responder a las expectativas y necesidades específicas del cliente, lo mismo que a sus preocupaciones y a su campo de actividad comercial.

De otro lado, no sobra indicar que existen indicadores de gestión, definidos como una expresión cuantitativa del comportamiento de las variables o atributos de los productos o servicios en la organización. Entonces, un indicador de gestión es una herramienta que permite medir la gestión o calcular el logro de los objetivos sociales e institucionales. Es así, que si un indicador de gestión no sirve para mejorar la gestión debe desecharse como se destruye un producto malo o falta de calidad o un servicio deficiente. Por tanto, los indicadores de gestión conllevan a la medición de la satisfacción de las necesidades o beneficios del cliente; de los deseos o calidad de los productos y servicios. Incluye la capacidad de respuesta, de compromisos a corto y mediano plazo; los retornos de inversión de recursos o productividad, además de la capacidad de endeudamiento. Es así como los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en los procesos y cualitativas de los atributos de los resultados del mismo, y que permite analizar el desarrollo de la gestión empresarial, y el cumplimiento de las metas con respecto a los objetivos trazados por las empresas de Servicios.

Otros aspectos tienen que ver con el entorno, denominado como el conjunto de personas, organizaciones, objetos o elementos de cualquier naturaleza que, siendo externos a la empresa, tengan alguna significancia para ella. Los límites entre la organización y el entorno son difíciles de precisar. El entorno global, más interno de una empresa es la que se conoce por sociedad o sociedad humana. Entonces, cabe indicar que el sistema interno empresarial, enmarca los siguientes elementos: identidad (ubicación, cobertura, razón social y comercial dirección, principios corporativos, legalización entre otras), recursos que comprende (humanos, financieros, administrativos, tecnológicos y físicos), áreas de gestión (mercado y ventas, producción, contabilidad y finanzas, sistemas y personal) relaciones (sistemas de vinculación de personal, contratación, seguridad social, reglamentos, procedimientos y normatividad en general).

Todos estos factores internos de la organización, están determinados por los factores del entorno que son determinados en el sistema empresarial (gobierno, tecnología, gremios, medio financiero, medio religioso, medio geográfico, social, natural, internacional, política cultural y económica.

También se requiere dentro de los procesos internos acorde con Michel Porter en la cadena de valor la logística interna y externa, donde la logística interna se define como una parte de la cadena de suministrar que planes, implementa, controla el flujo eficiente y efectivo de los productos o servicios, desde la fuente hasta el consumo final. Por tanto, el proceso logístico, permite la optimización de los flujos de producto, información y dinero, dentro y fuera de la empresa para cumplir la promesa de servicio que se le hizo al cliente. La actividad logística se hace tangible en la medida en que se desarrollan 5 procesos básicos: procesamiento de órdenes, administración de inventarios y compras, transporte, distribución y almacenamiento, que fomenta la creación de valor mediante la generación de ingresos el control de los gastos operacionales y de los costos de capital. Con respecto a la logística externa, recoge, almacenes y distribuye el producto a los clientes.

En ese orden de factores que enmarca el diagnóstico organizacional, se debe incluir la formación y crecimiento de la gestión humana, que significa la lógica asociativa en el trabajo, como constructora de viabilidad, es decir, la calidad de vida laboral caracterizada por un ambiente de libertad responsable por el respeto a la igualdad y pluralidad y fundamentalmente porque si trabaja en condiciones, en las cuales se comporta como casos humanos, como sujetos líderes por qué se sabe quiénes somos y que es lo que se quiere, se tiene seguridad social, posibilidad de crecer, trascender, optar y de participar de amor y de ser amado.

Finalmente, se debe indicar que en el acelerado desarrollo de la sociedad moderna, permite la consecución de nuevas formas y nuevos criterios para lograr las metas planteadas, donde la organización es cada vez más inminente la necesidad de contar con un talento humano creativo, innovador, asertivo, proactivo, competitivo para una continua adaptación y renovación sistémica. Aspectos todos estos que deben definir lo que se llama el aprendizaje en la organización y la

necesidad del conocimiento donde la esencia y la técnica avanzan a saltar como motivos populares del desarrollo. Para un factor decisivo en este aspecto la construcción del talento humano y dentro de este, el conocimiento y el aprendizaje, se convierten en instrumentos para lograr la sobrevivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, en un entorno dinámico y armónico y a la vez complejo para la organización. En este sentido, el enfoque moderno de gestión empresarial pretende mejorar la toma de decisiones, súper competido de economía abierta, mediante la introducción de la cultura de la planificación en el que se hace empresarial. Es decir, no se trata de una simple expresión intelectual la evaluación de gestión, sino que básicamente se debe construir un plan para la acción que dé respuesta a las preguntas que se deben y puede hacer hoy para lograr lo que se puede y debe ser y tener en el futuro.

Por consiguiente, le corresponde un desafío grande a las empresas de bienes y servicios del Meta, si se tiene en cuenta que para evaluar la gestión empresarial se debe precisar el papel o rol que cumple la gerencia. Determinar la influencia del medio externo o interno, presenta indicadores para evaluar la gestión empresarial, trabajar con base a los principios comparativos. De ahí, la importancia que tiene el diagnóstico estratégico organizacional, en cuanto a la cultura corporativa, auditoría externa e interna, análisis de competencia, análisis DOFA, y de vulnerabilidad.

Tabla 1

Variables de la investigación.

Variable: desarrollo del aprendizaje organizacional: según Fiol y Lyles (1985), conceptualiza que el aprendizaje organizacional, es un proceso de mejora de acciones que se realiza a través de un mejor conocimiento y comprensión.		
Objetivos específicos	Dimensión	Indicadores
1. Identificar los factores del aprendizaje organizacional aplicados en empresas de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> • Herramientas de gestión. • Liderazgo. • Nivel de aprendizaje organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación asertiva. • Efectividad.
2. Diagnosticar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> • Dinámica organizacional. • Gestión de personas. • Utilización de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptabilidad. • Evaluación y seguimiento.
3. Analizar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional. • Identificación de procesos. • Planificación y estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la capacidad. • Necesidad de capacitación.

		<ul style="list-style-type: none">• Permanente y continua.
--	--	--

Fuente: (Las autoras, 2018).

5. Metodología

5.1 Enfoque de investigación

Presenta un enfoque cuantitativo, donde Hernández, Fernández y Baptista (2013), establecen que se usa la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

Por consiguiente, el enfoque cuantitativo aplicando a la presente investigación, asume la realidad social interna y externa regida por la normatividad legal vigente acorde con la temática de estudio. Al igual que explica la problemática, descubriendo las relaciones causales y sus tendencias en su comportamiento. Así mismo, particulariza los objetos de estudio, buscando objetividad del conocimiento; al igual que se hacen mediciones controladas de variables. También permitió utilizar información cuantitativa y técnicas estadísticas que fueron analizadas, lo que conllevó a producir resultados generalizados y establece confiabilidad en los instrumentos aplicados.

5.2 Tipo de investigación

Según el enfoque de estudio, se plantean dos tipos de investigación: exploratorio y descriptivo (Méndez, 2008). El exploratorio establece primer nivel de conocimiento. Permitiendo a los investigadores familiarizarse con el fenómeno que se investigó. Es el punto de partida para la formulación de otras investigaciones con mayor nivel de profundidad.

El estudio descriptivo, establece segundo nivel de conocimientos; identificando características del universo de investigación; así mismo señala forma de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociaciones entre variables.

5.3 Método de investigación

Presenta el método inductivo. Según Zorrilla y Torres (2005), quienes establecen que en términos generales, el método inductivo y es el que va de lo particular a lo general. Es decir, se parte de estrategias para el desarrollo del aprendizaje organizacional a nivel de empresas de servicios del Meta. Presenta ventajas para las investigadoras al poner en contacto directo con los actores involucrados en la investigación. Se fundamenta en la experiencia y se puede aplicar a conjunto de objetos pequeños y de esta manera examinarlos, mediante el conocimiento y articulación con ellos.

En este orden de ideas, el método permitió ser el camino que se siguió, partiendo en los enlaces y variables generando análisis y síntesis en la descomposición de su elemento, con base en la realidad evidenciada.

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se recurrió a fuentes primarias estableciendo para ellos la aplicación de encuesta a los integrantes de las empresas de bienes y servicios; con la finalidad de identificar las estrategias del aprendizaje organizacional, permitiendo el contacto con los participantes que participaron, los resultados obtenidos, las ventajas conllevaron a que la población de las empresas de bienes y servicios manifestaron su propia experiencia. Las fuentes secundarias se llevaron a cabo mediante antecedentes, revistas, libros, textos e internet.

5.5 Población

Correspondió a las empresas de bienes y servicios del departamento del Meta – Colombia.

Obtenidos los resultados del trabajo de campo, se procedió al procesamiento de los datos; utilizando para ello: figuras porcentuales, clasificando y codificando sus resultados. Es importante

indicar que el instrumento se elaboró por las investigadoras del trabajo, teniendo en cuenta la problemática evidenciada, los objetivos propuestos.

Esta última etapa en el proceso de la investigación consistió en interpretar los resultados obtenidos con la ayuda del instrumento construido (encuestas). Para ello, dicha interpretación será producto de la operacionalización que se realizará entre el análisis y la síntesis.

6. Resultados

6.1 Identificar los factores del aprendizaje organizacional aplicados en empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia

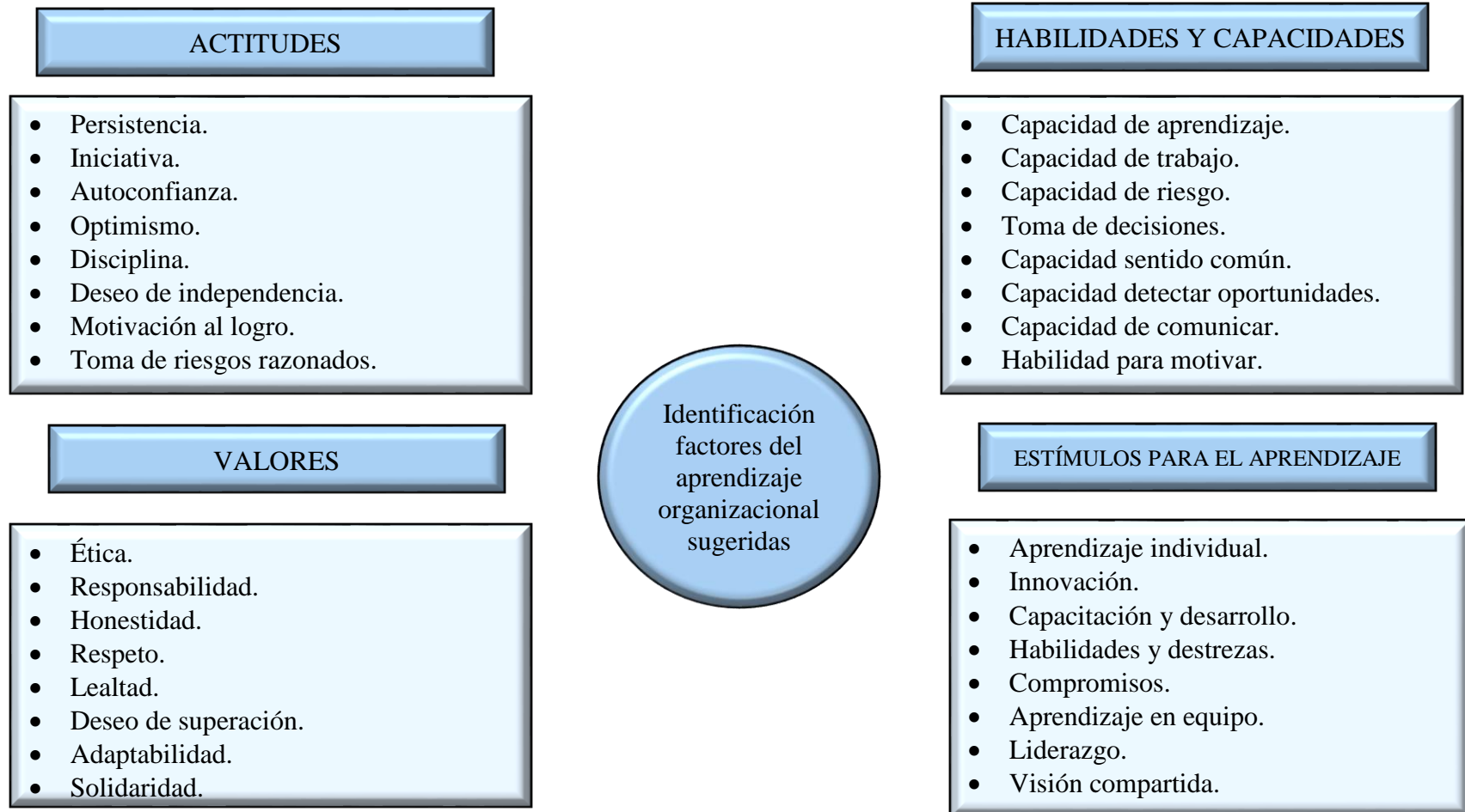


Figura 5. Identificación factores del aprendizaje organizacional sugeridos.

Fuente: (los autores, 2018).

Explicación: las empresas de servicios tienen como herramientas factores de aprendizaje organizacional, que debe distinguir por su capacidad de iniciar, crear, desarrollar empresas. Al igual que la capacidad emprendedora para usar en sus operaciones que realiza en el quehacer cotidiano; y de esta manera se distinga por su valor a través de actitudes, valores, habilidades, capacidades y estímulos para el aprendizaje logrando con ello garantizar el éxito futuro, pensar con perspectiva y de forma optimista; con la participación activa y dinámica de todo el talento que integra la empresa. Pensar siempre como empresario, asumiendo riesgos, soñar, aventurar, hacer más de lo necesario y a mayor nivel empresarial, más riesgos, sacrificios y luchas; hacerse empresario productivo y competitivo, haciendo, trabajando y luchando permanentemente, el tesón y la decisión de mejorar todos los días debe permitirle sostenerse y ser líder en el mercado y frene a la competencia.

6.2 Diagnosticar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia.

6.2.1 Encuesta a colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de las empresas de bienes y servicios del Meta con la finalidad de conocer e identificar las estrategias para el aprendizaje organizacional.

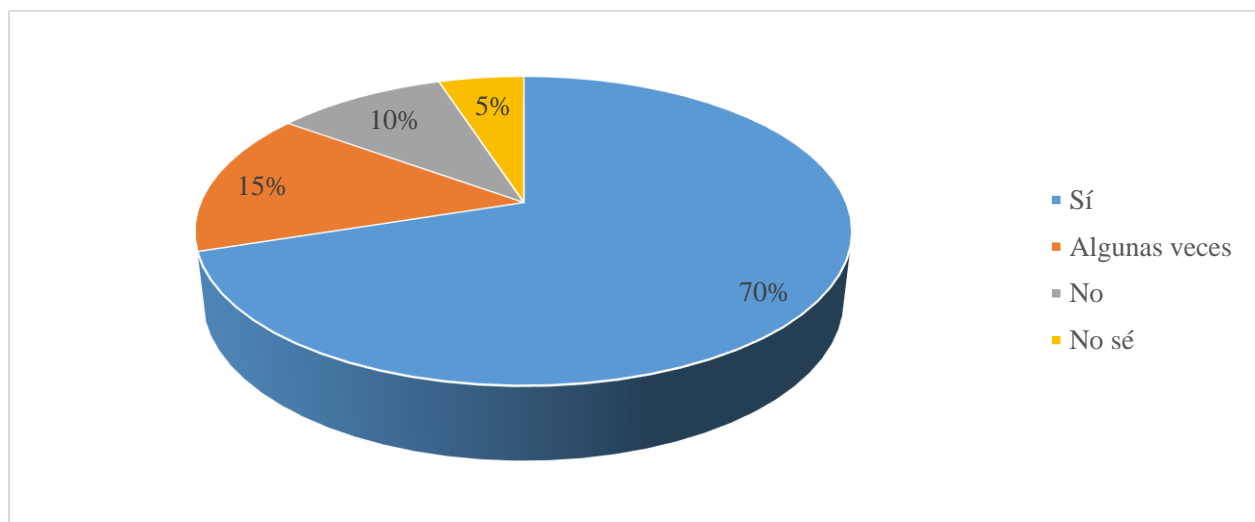


Figura 6. ¿Cree usted que tiene compromiso institucional?

Fuente: los autores (2018).

En relación a la pregunta ¿Cree usted que tiene compromiso institucional? Los encuestados manifiestan: sí, el 70%; algunas veces, el 15%; no, el 10%, no sé, el 5%. Es relevante que tanto como administrativos como operativos, tengan compromiso con la organización, lo cual se convierte en una ventaja competitiva y fortaleza dentro del desempeño de funciones.

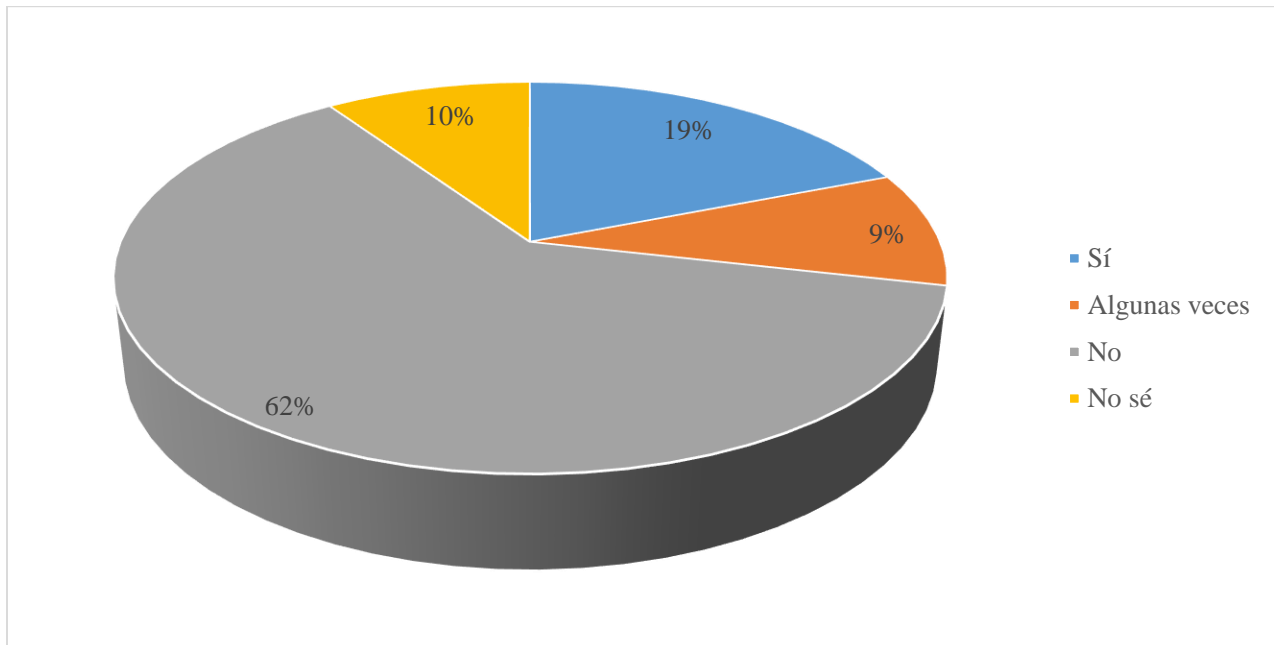


Figura 7. ¿En las empresas hay oportunidades de desarrollo personal?

Fuente: los autores (2018).

En cuanto a la pregunta ¿En las empresas hay oportunidades de desarrollo personal? Los encuestados manifiestan: sí, el 19%, algunas veces, el 9%; no, el 62%; no sé, el 10%. Es necesario que la empresa establezca programas de capacitación y desarrollo congruente y convergente con los objetivos y metas establecidas por las empresas. Así mismo, realizar secciones de grupo que permitan asimilar, crear y evaluar lo adquirido en las capacitaciones y eventos de desarrollo; al igual que evaluar la inversión y el retorno del programa de capacitación y desarrollo.

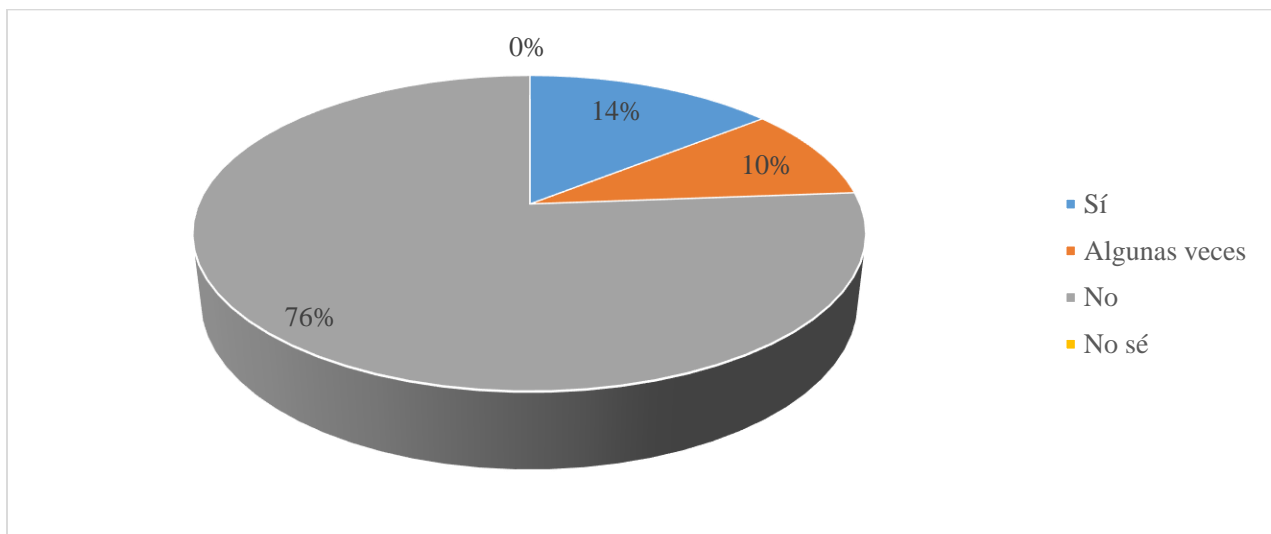


Figura 8. ¿Las empresas tienen definidas metas y objetivos globales?

Fuente: los autores (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Las empresas tienen definidas metas y objetivos globales? Los encuestados manifiestan: sí, el 14%; algunas veces, el 10%; no, el 76%. La definición de objetivos, metas y fines de la empresa, son importante si se tiene en cuenta que contribuyen a explicar, clasificar, interpretar, describir y plantear situaciones concretas y precisas a los objetivos concretos y precisos a los objetivos empresariales. Pues manejar la empresa sin estos requerimientos es algo tan sin sentido como navegar un navío sin determinación de un propósito. De ahí que en la empresa los objetivos se convierten en la razón de ser de su objeto social.

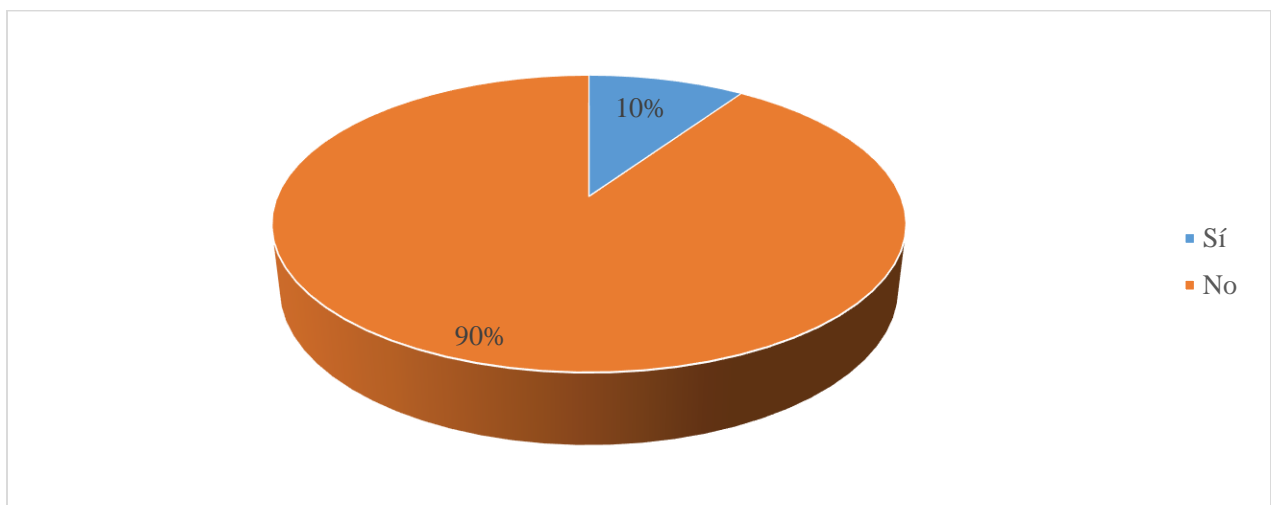


Figura 9. ¿Conoce usted las estrategias de la competencia?

Fuente: los autores (2018).

En relación a la pregunta ¿Conoce usted las estrategias de la competencia? Los encuestados manifiestan: sí, el 10%, no el, 90%. Es una fortaleza que todo el talento humano administrativo y operativo conozca ampliamente la competencia; la cual le permitirá determinar el mercado en que va a operar y decidir las estrategias que le permitan competir eficazmente, pues todo lo que haga al respecto tiene efectos sobre el mercado y sobre sus competidores; a su vez, lo que haga los competidores tiene efecto sobre el mercado y las empresas.

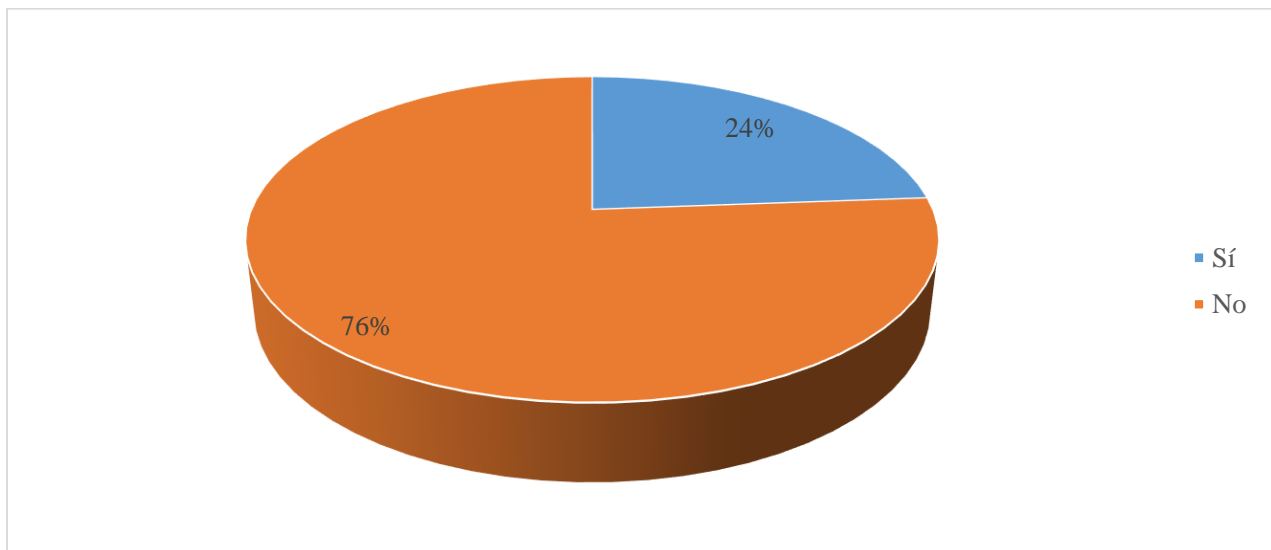


Figura 10. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?

Fuente: los autores (2018).

Dada la pregunta ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)? Los encuestados manifiestan: sí, el 24%; no, el 76%. Es una obligación que la gerencia haga conocer de todos sus colaboradores el direccionamiento estratégico o corporativo, si se tiene en cuenta que la empresa para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado debe tener claro el direccionamiento estratégico lo cual está conformado por: misión, visión, principios y valores; donde cada uno cumple una función pertinente e indispensable para lograr una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial.

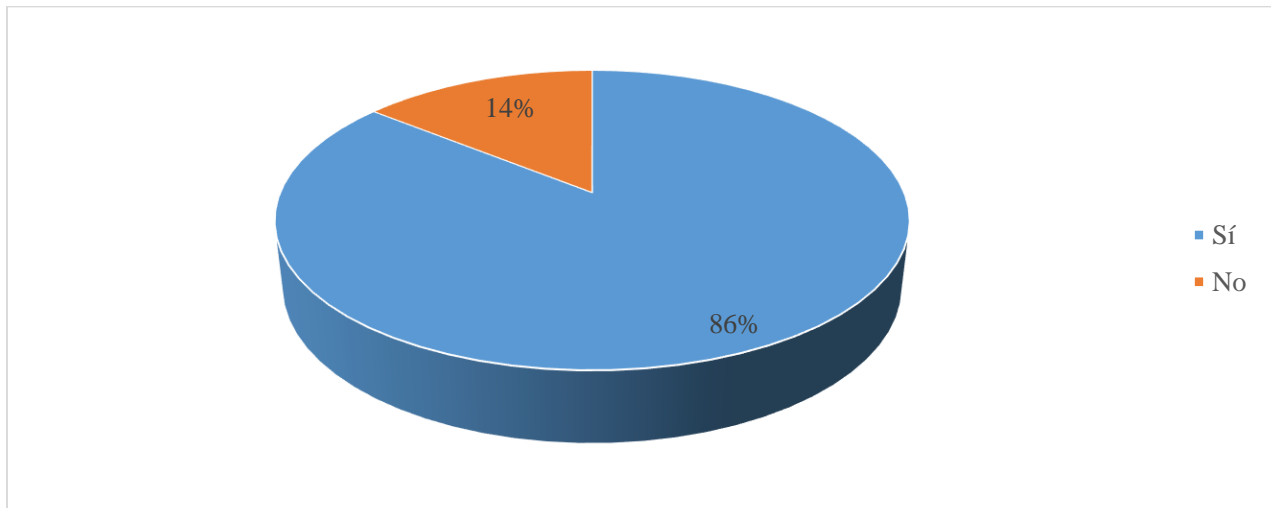


Figura 11. ¿Cree usted que las empresas tienen una buena imagen corporativa?
Fuente: los autores (2018).

De acuerdo con la pregunta ¿Cree usted que las empresas tienen una buena imagen corporativa? Los encuestados manifiestan: sí, el 86%; y no, el 14%. La imagen corporativa a nivel empresarial y por ello cuando se habla de la imagen es pensar en valores sociales, culturales, políticos y éticos y deben tenerse en cuenta, puesto que los objetivos de una imagen de empresa son sólo y exclusivamente útiles en tanto y cuanto respondan fielmente a elementos específicos de la realidad actual y concreta de la organización.

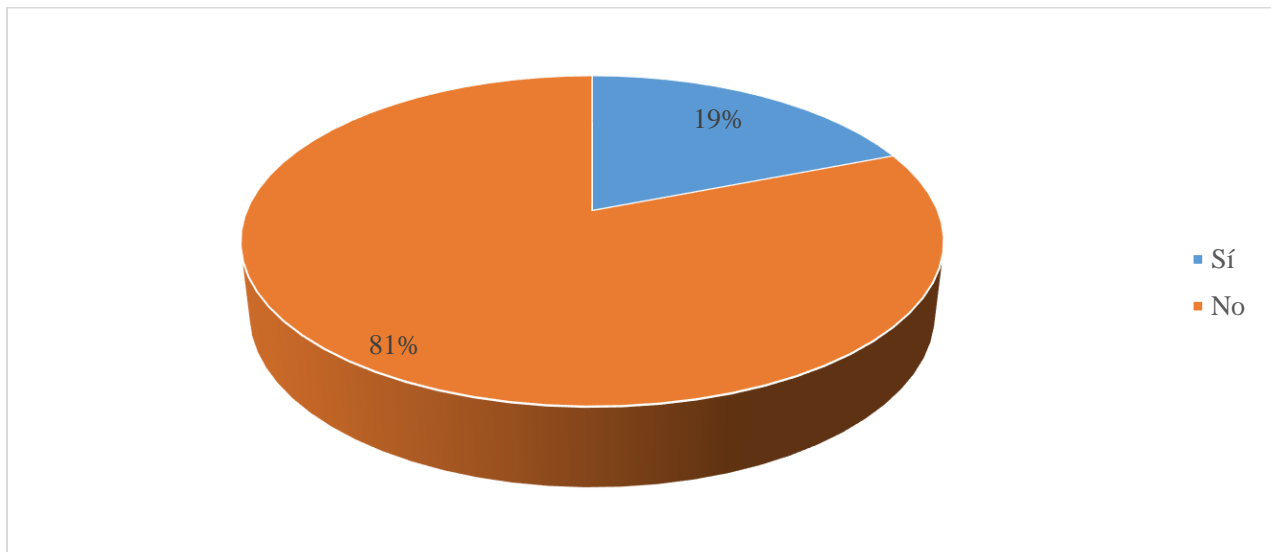


Figura 12. ¿Las empresas planifican las metas con base en las necesidades de la misma y en las tendencias de la competencia?
Fuente: los autores (2018).

En cuanto a la pregunta ¿Las empresas planifican las metas con base en las necesidades de la misma y en las tendencias de la competencia? Los encuestados manifiestan: sí, el 19%; no, el 81%. Para que exista un buen desempeño empresarial, se requiere de una agenda bien estructurada, que permita tener una visión de conjunto de todas las actividades a realizar, mediante la aplicación adecuada de las mismas, de forma sistemática y coordinada y así permitir una visión general que ayude a la programación de tareas a corto, mediano y a largo plazo.

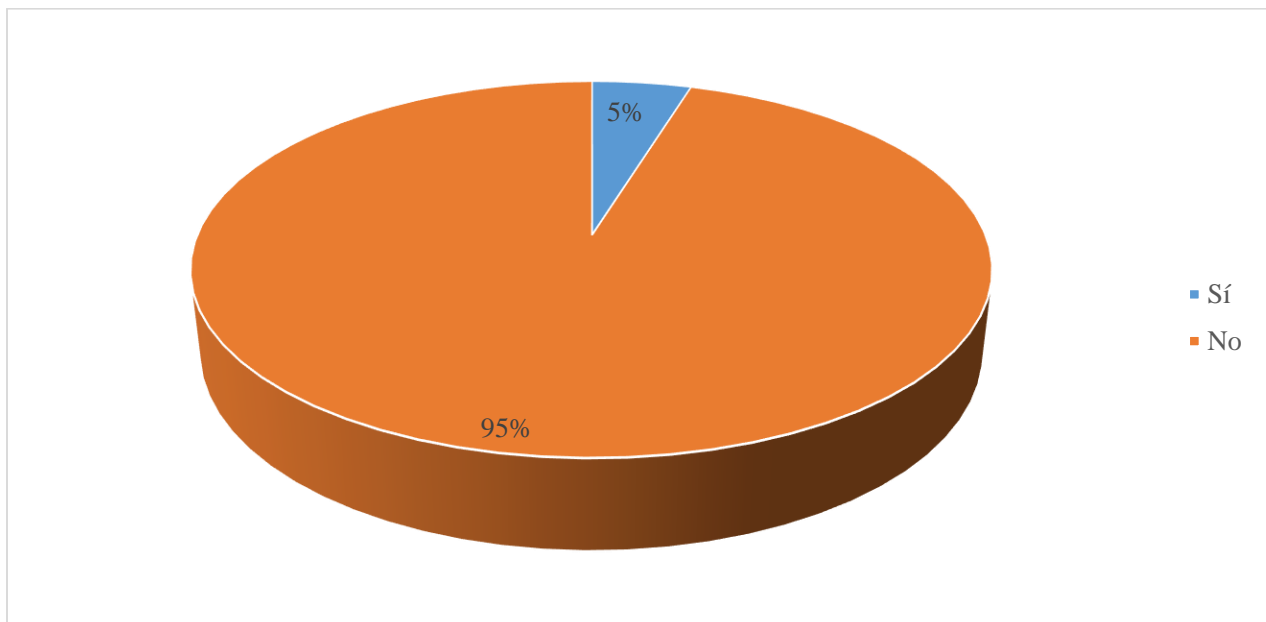


Figura 13. ¿Las empresas le ofrecen buenas oportunidades de capacitación y desarrollo?

Fuente: los autores (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Las empresas le ofrecen buenas oportunidades de capacitación y desarrollo? Los encuestados manifiestan: sí, el 5%; y no, el 95%. Cuando la empresa programa y presupuesta de manera permanente y continua, cursos, seminarios, talleres, entre otros, logrará que el talento humano oriente todos los esfuerzos sobre la productividad, competitividad y la rentabilidad empresarial. Beneficiando de esta manera a todos los actores involucrados o actividad comercial (empresa, proveedores, clientes y colaboradores).

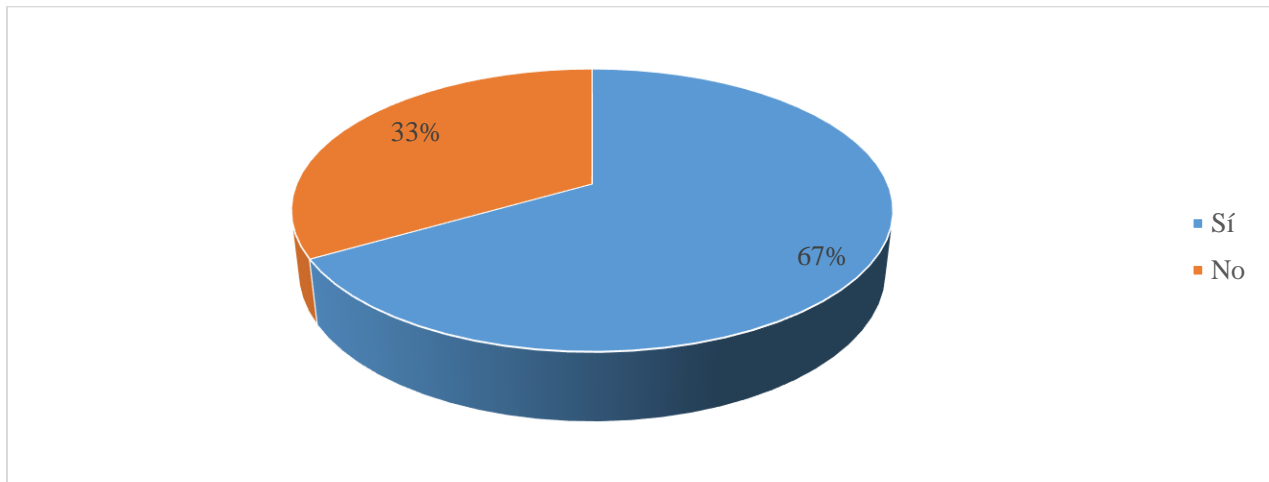


Figura 14. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que prestan las empresas?

Fuente: los autores (2018).

En la pregunta ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que prestan las empresas? manifiestan: sí, el 67%, y no, el 33%. Teniendo en cuenta que el cliente es el rector y el factor externo más importante de la empresa debe tener claro el cumplimiento de las expectativas, necesidades, gustos y preferencias del cliente, mediante estrategias tales como: acoger al cliente, escucharlo activamente, identificar los elementos de comunicación, conocer y analizar el comportamiento del mismo; adaptarse a la actitud y argumentación de la situación; al igual que transmitir la información de interés con claridad y precisión.

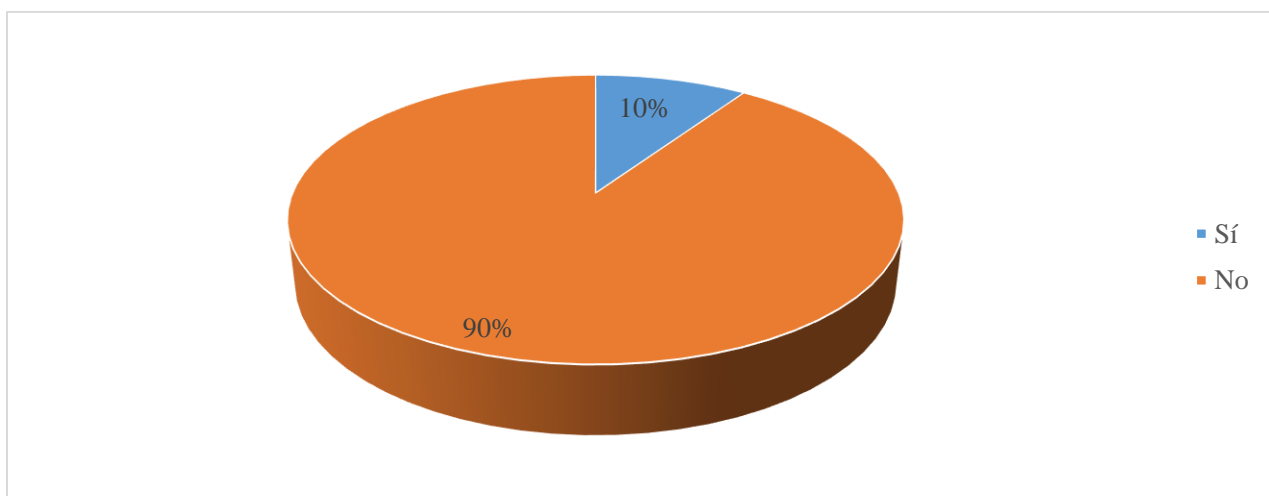


Figura 15. ¿Las empresas tienen establecido indicadores de gestión empresarial (eficacia, eficiencia, efectividad)?

Fuente: los autores (2018).

Dada la pregunta ¿Las empresas tienen establecido indicadores de gestión empresarial (eficacia, eficiencia, efectividad)? Los encuestados manifiestan: sí, el 10%; no, el 90%. Establecer indicadores de gestión permitirá lograr una gestión eficaz y eficiente soportada en la administración y evaluación del desempeño de la empresa. Por tanto, un sistema de control de gestión tiene como objetivo facilitar a todo el talento humano que integra la empresa una mayor responsabilidad de planeación, organización, dirección y control; en cada una de las áreas funcionales y una información permanente e integral sobre el desempeño laboral que le permitirá autoevaluar su gestión y tomar los correctivos necesarios frente a cada caso.

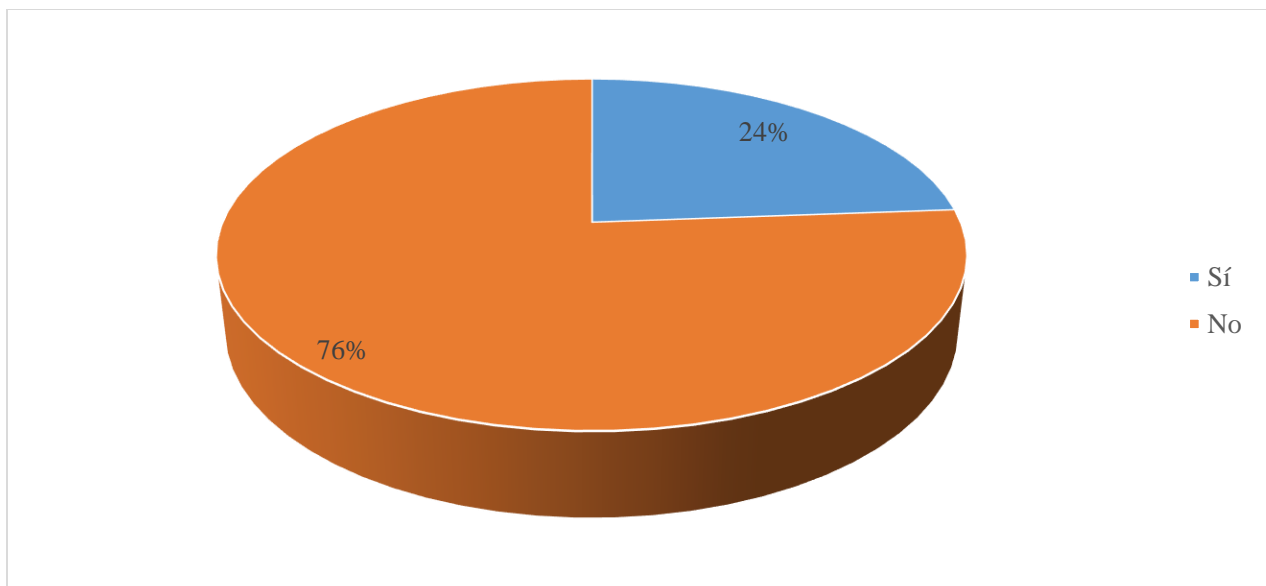


Figura 16. ¿Se siente usted motivado con el desempeño de sus funciones?
Fuente: los autores (2018).

En la pregunta ¿Se siente usted motivado con el desempeño de sus funciones? Los encuestados manifiestan: sí, el 24% y no, el 76%. El factor motivación a nivel empresarial conlleva a reflexionar, que dada la alta moral y motivación, el talento humano que integra la empresa conformará círculos de mejoramiento para contribuir de manera inteligente y creativa al éxito y cumplimiento de los objetivos metas de las empresas.

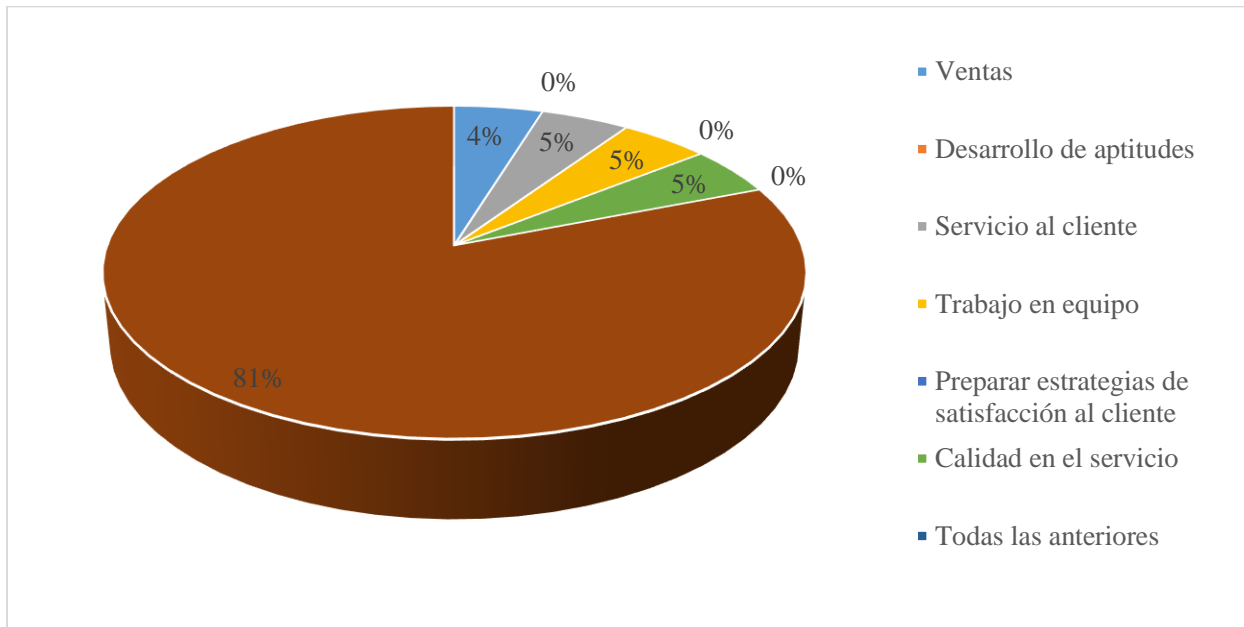


Figura 17. ¿Las empresas le han brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?
Fuente: los autores (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Las empresas le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Los encuestados manifiestan: ventas, el 4%; servicio al cliente, el 5%; trabajo en equipo, el 5%; calidad en el servicio, el 5%; ninguna de las anteriores, el 81%. El factor capacitación dirigida del desarrollo de aptitudes, servicio al cliente, trabajo en equipo, preparar estrategias de satisfacción en equipo, preparar estrategias de satisfacción al cliente, calidad en el servicio; conllevan sin lugar a duda al cumplimiento de los procesos administrativos, permitiendo identificar una situación, problema o una oportunidad que obligue a tomar una decisión a nivel individual como grupal.

6.2.2 Encuesta a clientes.

Encuesta dirigida a las empresas de bienes y servicios del Meta, con la finalidad de conocer sus opiniones o sugerencias y generalidades de la empresa.

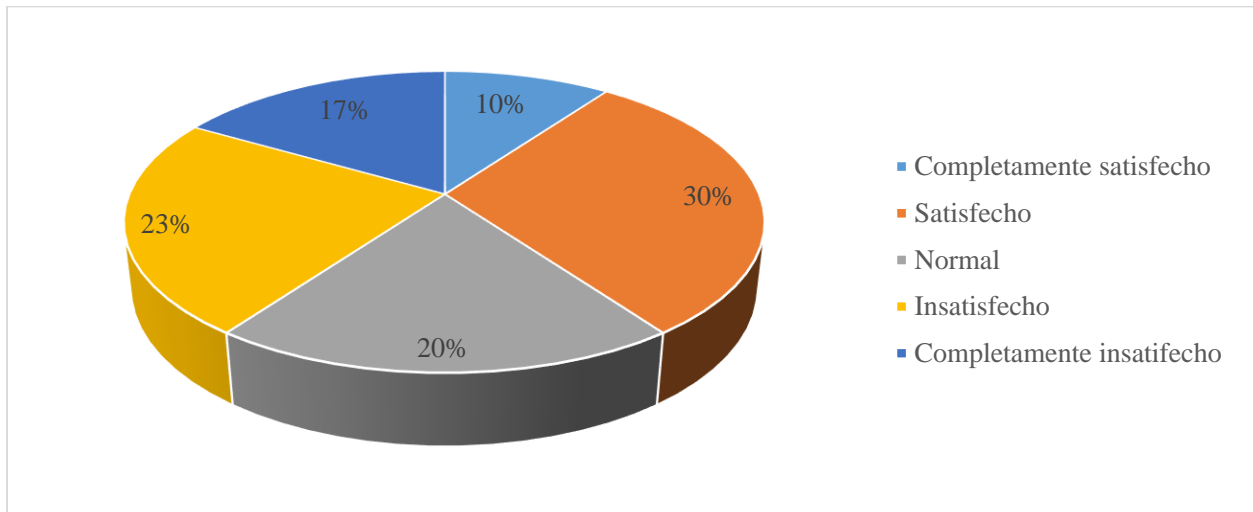


Figura 18. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios en las empresas?

Fuente: los autores (2018).

En relación a la pregunta ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios en las empresas? manifiestan: completamente satisfecho, el 10%; satisfecho, el 30%; normal, el 20%; insatisfecho, el 23%; completamente insatisfecho, el 17%. La prestación del servicio al cliente, debe ser dinámico, devenir entre el arte y la ciencia como expresiones del talento humano sirviendo para asumir el papel protagonista a nivel empresarial necesario para identificar que el cumplimiento de las expectativas del cliente, deben establecer el desarrollo de habilidades y destrezas con la prestación de servicios de alta calidad, basado en el ejercicio y puesta en práctica de actitudes y comportamiento que faciliten la buena relación entre la empresa – cliente.

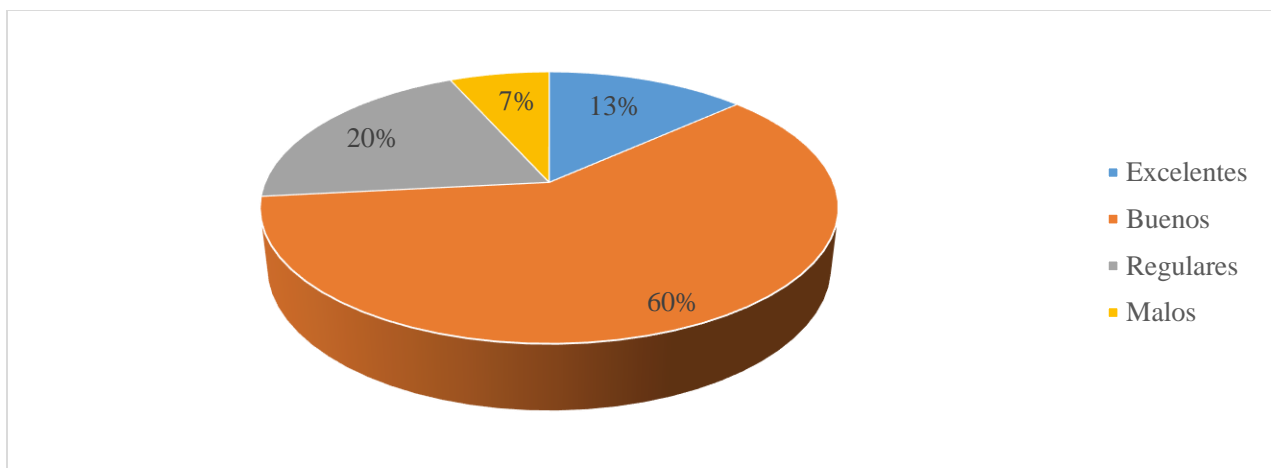


Figura 19. ¿La calidad de los productos y servicios de las empresas?

Fuente: los autores (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿La calidad de los productos y servicios de las empresas es? los encuestados manifiestan: excelentes, el 13%; buenos, el 60%, regulares, el 20%; malos, el 7%. Es importante indicar que los clientes no son únicamente las personas que de fuera se acercan a ser negocios y a buscar la satisfacción de sus necesidades. Toda persona dentro de la empresa que se acerca a ella demandando algún producto o servicio es un cliente, en este caso un cliente interno. De ahí, que el objetivo de la atención y servicio al cliente, es hacer clientes satisfechos y por tanto, es necesario una profunda calidad humana y un preciso sentido de calidad total. Donde la calidad no es tanto un proceso empresarial, la calidad comienza con la prestación efectiva de un excelente servicio, y una actitud de todos sus colaboradores.

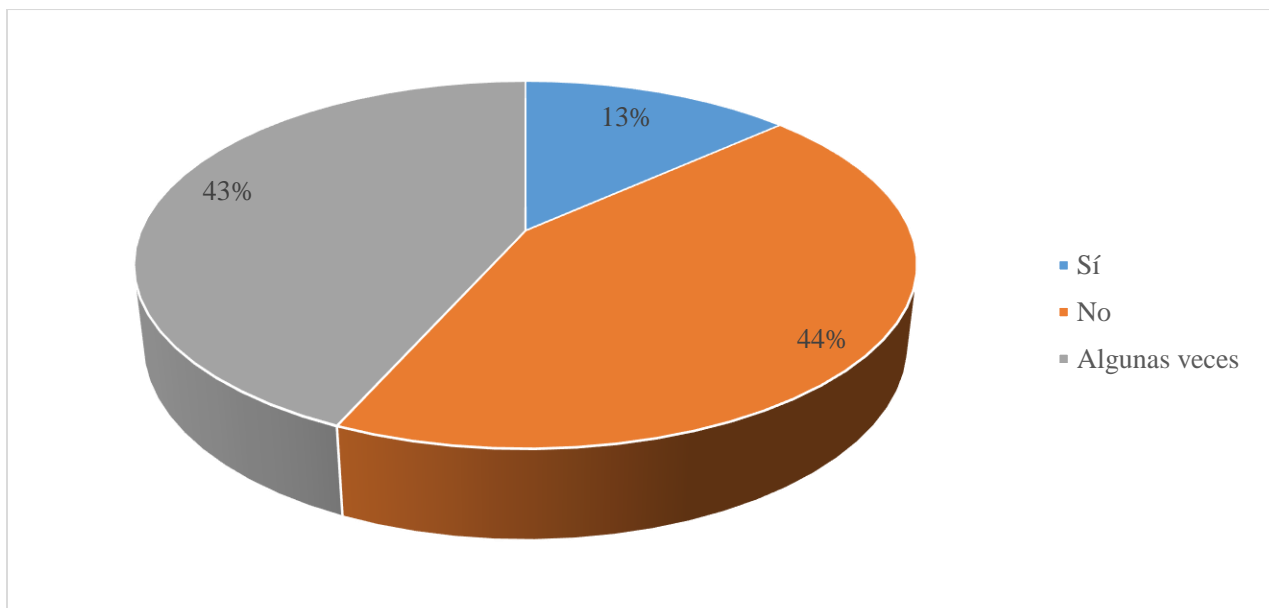


Figura 20. ¿Es atendido en forma ágil y oportuna?

Fuente: los autores (2018).

Con respecto a la pregunta ¿Es atendido en forma ágil y oportuna? Los encuestados manifiestan: sí, el 13%; no, el 44%; algunas veces, el 43%. Cuando al cliente se le atiende y sirve con amabilidad, respeto, comprensión, motivación y actitud se convierte en un cliente leal e importante, porque encuentra en la empresa satisfacción a sus necesidades y este a su vez, trae más clientes mediante el voz a voz, estrategia clave y fundamental. Por ello, la calidad consiste en darle al cliente, exactamente lo que quiere. Ni más, ni menos. Por tanto, la regla de oro del éxito empresarial, como se dice en el adagio popular es servir al cliente hasta lograr su total satisfacción.

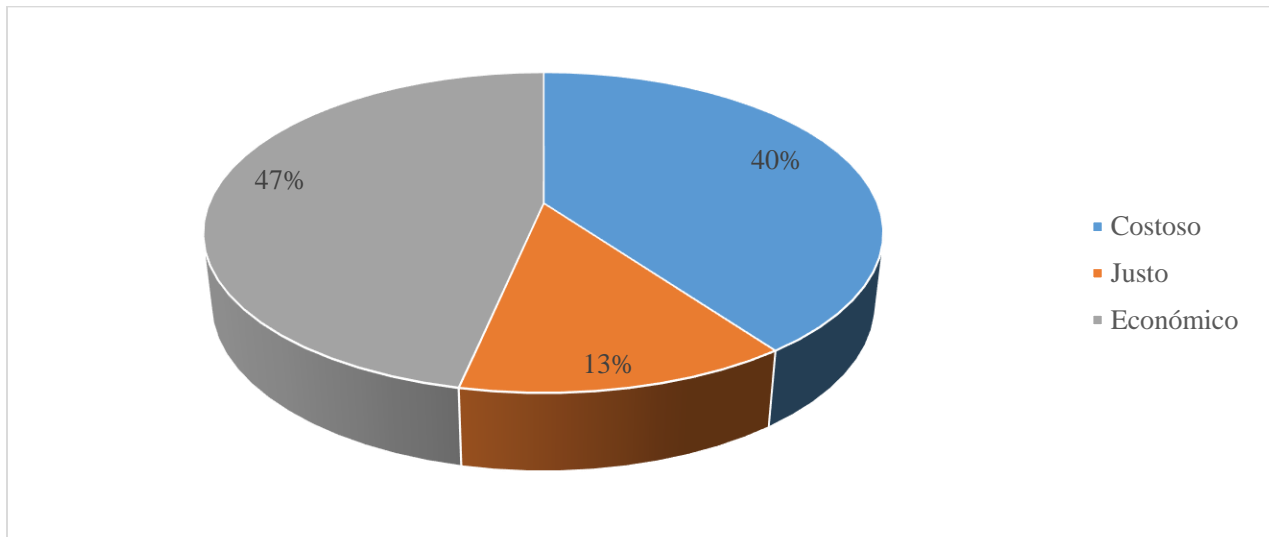


Figura 21. ¿El precio de los productos es?

Fuente: los autores (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿El precio de los productos es? Los encuestados manifiestan: costoso, el 40%; justo, el 13%; económico, el 47%. Es relevante considera que las decisiones sobre los métodos de fijación de precio tener presente como componente de la mezcla de mercadeo a partir de identificar los objetivos de fijación, los sistemas y finalmente las estrategias propiamente dichas, logrando un nivel acorde con el mercado y la competencia. Así mismo, establecer el precio dependiendo de: si se trata de productos nuevos, mezcla de productos, criterios geográficos, descuentos o rebajas; productos o servicios innovadores o imitativos.

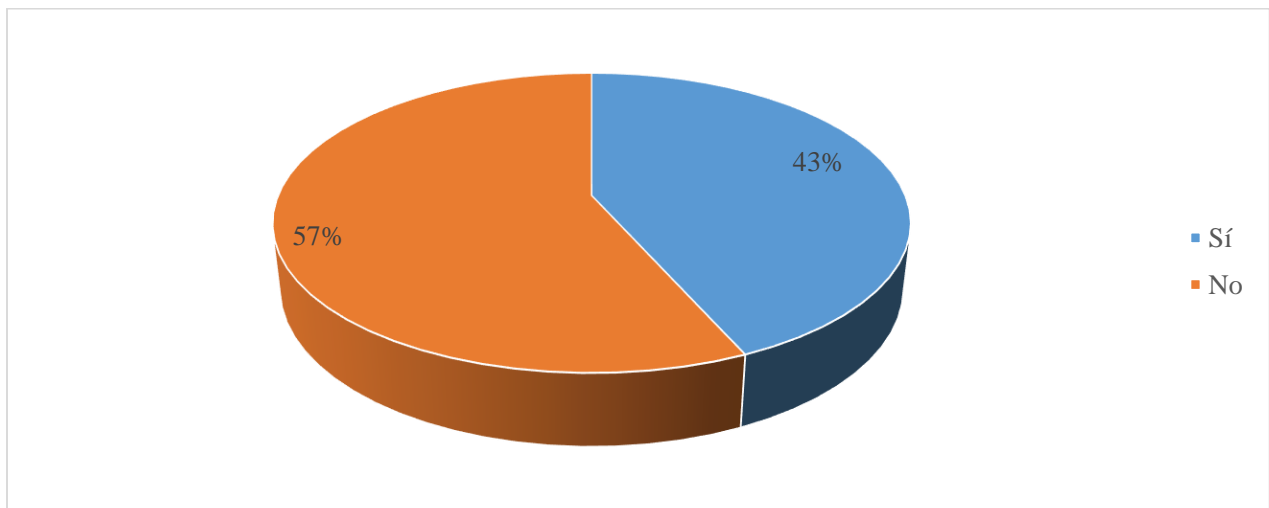


Figura 22. ¿Recomendaría las empresas de bienes y servicios del Meta a otras personas?

Fuente: los autores (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Recomendaría a las empresas de bienes y servicios del Meta a otras personas? Los encuestados manifiestan: sí, el 43%; no, el 57%. Son muchos los factores determinantes para que el cliente recomiende a la empresa. Por ello, es necesario tener claro factores como el servicio, calidad, cortesía, amabilidad, honestidad, motivación, conductas amigables, ambiente agradable y tener presente que toda persona que atiende al cliente debe saber manejar idóneamente los momentos de la verdad. Por ejemplo, cualquier experiencia que un cliente tiene con la empresa representaba un momento de la verdad.

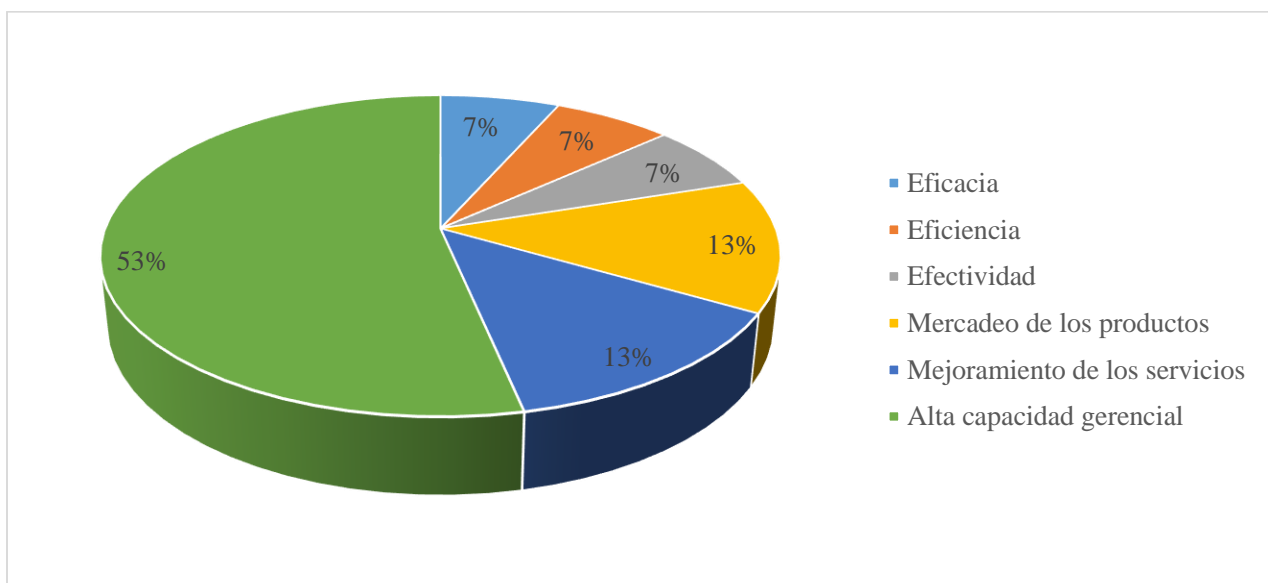


Figura 23. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en las empresas?
Fuente: los autores (2018).

Dada la pregunta ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en las empresas? Los encuestados manifiestan: eficacia, el 7%; eficiencia, el 7%; efectividad, el 7%; mercadeo de los productos, el 13%; mejoramiento de los servicios, el 13%; alta capacidad gerencial, el 53%. Los indicadores o criterios de calidad juegan un papel muy importante, si se tiene en cuenta que eficacia conlleva al cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa; el criterio de eficiencia permite generar rentabilidad o utilidades mediante el incremento de ventas y la calidad de los productos y servicios. Sin embargo, la calidad existe cuando todos los colaboradores trabajan para el cliente y realmente es una forma de actuar y por lo tanto, requiere el serio compromiso de todos. La mala calidad no se vende, aun si se ofrece a un bajo precio.

6.3 Analizar el desarrollo del aprendizaje organizacional en las empresas de bienes y servicios del Meta – Colombia

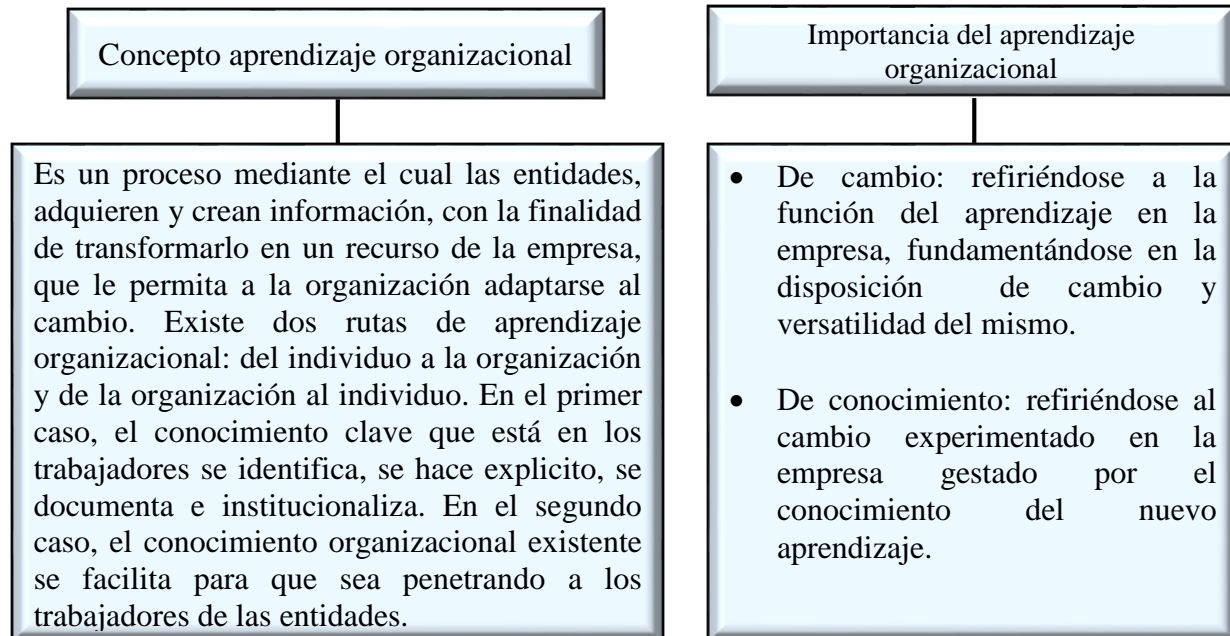


Figura 24. Relevancia del aprendizaje organizacional con base en los factores de éxito y fracaso. Fuente: (Los autores, 2018).

Factores de éxito	Factores de fracaso
Orientación al mercado	Desconocimiento del mercado
Conocimiento del negocio	Errores de comercialización
Planificación	Producto o servicio inadecuados
Claridad de objetivos	Desconocimiento de los fundamentos de gestión empresarial
Diferenciación	Falta de planificación



Figura 25. Factores de éxito y factores de fracaso. Fuente: (Los autores, 2018).

7. Conclusiones

Identificar los factores del aprendizaje organizacional, las autoras ofrecen a la organización cuatro factores a saber: actitudes, valores, habilidades y capacidades, estímulos para el aprendizaje; cada uno de ellos presenta componentes básicos fundamentales que le permitirán ventajas competitivas y garantizar el éxito futuro de las empresas.

Realizado el diagnóstico del aprendizaje organizacional, que incluye encuesta a colaboradores y clientes; se obtienen los siguientes resultados: se tiene compromiso institucional de parte de los colaboradores. Las empresas tienen una buena imagen corporativa, consideran que los clientes están satisfechos con los productos y servicios ofertados; aspectos todos estos que se convierten en fortalezas o componentes positivos para la empresa. Sin embargo, existen aspectos negativos los siguientes: no conocen las estrategias de la competencia, no poseen conocimiento de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores); presenta limitaciones en la planificación de metas con base en las necesidades de la empresa; no ofrece oportunidades de capacitaciones y desarrollo al talento humano; no tiene establecido indicadores de gestión empresarial (eficacia, eficiencia y efectividad); los colaboradores no están motivados en el desempeño de sus funciones.

La encuesta a los clientes muestra deficiencias en la satisfacción con respecto a los productos y servicios de las empresas; considera que los productos y servicios no son atendidos en forma ágil y oportuna, además de ser relativamente costosos; recomendaría a las empresas en un 43%.

Analizar la relevancia del aprendizaje organizacional con base en los factores de éxito y fracaso, se conceptualiza y se destaca un aprendizaje organizacional; como también se identifican los factores de éxito (orientación al mercado, conocimiento del negocio, planificación y claridad de objetivos, diferenciación). Así mismo, factores de fracaso (desconocimiento del mercado, errores de comercialización, errores de comercialización, productos o servicios inadecuados, desconocimiento de los factores de gestión empresarial y falta de planificación).

En este contexto, es necesario que la empresa a través de la estrategia para el aprendizaje organizacional, motive y propicie ventajas competitivas, que le permita ser más eficaz y eficiente en cada una de las operaciones que lleva a cabo. Así mismo, tener claro que el desarrollo organizacional, requiere la participación de todos sus colaboradores, aplicando de manera continua y permanente las funciones administrativas a corto, mediano y a largo plazo.

Es a través del aprendizaje organizacional que se tendrán herramientas o mecanismos para obtener, difundir, crear conocimientos y competencias que generen valor agregado para la empresa, mediante capacitación a todos sus colaboradores y orientación práctica con miras a establecer un aprendizaje organizacional, individual y grupal y así lograr una organización competitiva y diferencial, que genere los mayores beneficios.

8. Recomendaciones

- a) Es necesario que las empresas de bienes y servicios establezca oportunidades de desarrollo a todo el talento humano que la integra con miras a una mayor ventaja competitiva.
- b) Las empresas deben establecer metas y objetivos globales, que deben ser conocidos por todos los colaboradores en pro del cumplimiento de los mismos.
- c) En el mundo de los negocios actuales, conocer las estrategias de la competencia permitirá detectar los puntos fuertes y débiles que actualmente presenta la organización.
- d) Se debe dar pleno conocimiento del direccionamiento estratégico a todos los colaboradores con miras a generar crecimiento, rentabilidad y establecer objetivos y metas a mediano y largo plazo.
- e) Es a través de la planificación de metas y objetivos que se logrará el cumplimiento de los mismos y por ende realizar evaluación y seguimiento en cada una de las operaciones.
- f) Mediante la capacitación y el desarrollo al personal, se logrará mayor productividad y mayor competitividad, beneficiando a todos los actores que interactúan en la actividad económica.
- g) Es necesario establecer indicadores para evaluar, controlar y hacer seguimiento, de tal forma que permita el cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

Referencias bibliográficas

- Álvarez, -J. C. (2002). *Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento*. Madrid: Editorial CDI.
- Argyris y Schön (1978). *Organizational learning*. Addison Wesley. Reading, Massachusetts.
- Cameron,-K. & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, San Francisco: Jossey – Bass.
- Carreazo-Polo, O. R. (2014). *El aprendizaje organizacional como factor de cambio en la empresa*. Universidad de Cartagena. Colombia. Disponible en: <http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/bitstream/11227/1835/1/El%20APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20COMO%20FACTOR%20DE%20CAMBIO.pdf>
- Cortés-Ramírez, J. A. & Pérez-Zapata, J. (2008).El aprendizaje organizacional: Reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, 39(1), pp. 29-36 Universidad del Valle Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=225020360003>
- Cyert, R.M, y March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall.
- Dodgson,- M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), pp. 375-394.
- Drucker F. P. (2006). *Drucker para todos los días. 365 días de reflexiones clave para acertar en sus negocios*. Grupo editorial Norma.
- Fiol, C. M. (1994). Consensus, Diversity, and Learning in Organizations. *Organization Science*, 5(3), pp. 403-420.

- Fiol, C. M. y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 10(4), pp. 803-813.
- Fuente-Díaz, A. E. (2014). *La cultura organizacional: factor clave de éxito en las empresas del siglo XXI*. Universidad de Cartagena. Colombia.
- García-López, J. M. (2008). *Propuesta de contenido de un programa de formación empresarial para emprendedores y micros, pequeños y medianos empresarios de Coatzacoalcos, ver, que les permita mejorar la efectividad en la gestión de negocios*. Coatzacoalcos, México. Disponible en: http://www.unistmo.edu.mx/pef/promep/jose_manuel_garcia_lopez.pdf
- Gómez-Romero, J. G., Villarreal Solis, F. M. & Castañeda Rosales, V. (2015). *Diagnóstico de la cultura organizacional en un hospital público grande de la ciudad de Durango, México*. XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Disponible en: http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/DIAGNOSTICO_DE_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EN_UN_HOSPITAL_GRANDE_DE_LA_CIUADAD_DE_DURANGO_MEXICO.pdf
- Hedberg (1981). *Handbook of organizational design*. Eds: Nystrom, P.C. y Starbuck, W. H. Cap 1, 3-27. Oxford University Press, New York.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2013). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Inkpen, A. C. y Crossan, M. M. (1995). Believing is seeing: joint ventures and organizational learning. *Journal of Management Studies*, 32-5, pp. 595-618.
- Jalil, G. G. (2002). *Teoría del conocimiento y aprendizaje organizacional*. Disponible en: www.gestiondelconocimiento.com

- Kim, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, otoño, pp. 37-50.
- Lederhos, M. L. (2013). *Aprendizaje organizacional y cambio*. Universidad Nacional Villa María. Argentina.
- Londoño-Galeano, M. I. & García Ospina, A. F. (2015). *Diagnóstico de la gestión del conocimiento en el personal de confianza y manejo de la empresa Coats Cadena Andina S.A.S, ubicada en la ciudad de Pereira*. Universidad Tecnológica de Pereira. Disponible en:
<http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5064/6583L847.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- March (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 71-87.
- Martínez-Cuesta, J. P. (2013). *Diagnóstico del estado de aprendizaje organizativo en la Dirección de Impuesto y Aduanas Nacionales, DIAN, seccional Bucaramanga*. (Monografía de grado). Universidad Industrial de Santander. Disponible en:
<http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2013/150429.pdf>
- Medrano-Suárez, C. M. (2014). *Diagnóstico organizacional de la empresa Café del Mar*. (Monografía de grado). Universidad de Cartagena. Disponible en:
[http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20\(edici%C3%B3n%20terminada\)%20\(1\).pdf](http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1059/1/diagn%C3%B3stico%20CDM%20(edici%C3%B3n%20terminada)%20(1).pdf)
- Méndez, Álvarez, C. E. (2008). *Metodología*. Cuarta edición. México: Editorial Limusa.
- Miner, A. S. y Mezas, S. J. (1996). Ugly duckling no more: pasts and futures of organizational learning research. *Organization Science*, 7(1), pp. 88-99.

- Mousrour, V. (2008). *Gestión del conocimiento y psicología organizacional*. Santiago de Chile: Escuela de psicología. Editorial bolivariana.
- Nonaka, L. & Takcuchi, H. I. (1999). *La organización creadora del conocimiento*. México: Editorial Oxford Press.
- Prieto-Herrera, J. E. (2008). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá D.C.: Ecoe ediciones.
- Prieto-Pastor, I. M. (2004). *Gestión del conocimiento en el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones*. España: Editorial Limusa.
- Senge, P. (1988). *La quinta disciplina*. España: Editorial Granica.
- Senge, P. (2009). *La revolución necesaria. Como individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible*. Grupo Editorial Norma.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), pp. 125-134.
- Toledo-González, J. A. (2009). *El aprendizaje organizacional y la competitividad en una pequeña empresa: estudio de caso*. Universidad autónoma de Nayarit. México.
- Villafaña-Figueroa, R. (2003). *Cómo administrar el conocimiento para generar valor*. México: Promoción Empresarial.
- Zambrano-Valdivieso, O. J. (2007). *Momentos mágicos del servicio. Lograr la fidelización de sus clientes: un reto organizacional*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Legis.
- Zorrilla-Arena, S. y Torres Xammar, M. (2005). *Guía para elaborar la tesis*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Apéndices

Apéndice A. Formato de encuesta a colaboradores.

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de las empresas de bienes y servicios del Meta, con la finalidad de conocer e identificar las estrategias para el aprendizaje organizacional.

1. ¿Cree usted que tiene compromiso institucional?

- a. _____ Sí.
- b. _____ Algunas veces.
- c. _____ No.
- d. _____ No sé.

2. ¿En las empresas hay oportunidades de desarrollo personal?

- a. _____ Sí.
- b. _____ Algunas veces.
- c. _____ No.
- d. _____ No sé.

3. ¿Las empresas tienen definidas metas y objetivos globales?

- a. _____ Sí.
- b. _____ Algunas veces.
- c. _____ No.
- d. _____ No sé.

4. ¿Conoce usted las estrategias de la competencia?

-
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
5. ¿Tiene usted conocimiento de los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
6. ¿Cree usted que las empresas tienen una buena imagen corporativa?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
7. ¿Las empresas planifican las metas con base en las necesidades de la misma y en las tendencias de la competencia?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
8. ¿Las empresas le ofrecen buenas oportunidades de capacitación y desarrollo?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
9. ¿Cree usted que los clientes están satisfechos con los productos y servicios que prestan las empresas?
- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
10. ¿Las empresas tienen establecido indicadores de gestión empresarial (eficacia, eficiencia, efectividad)?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

11. ¿Se siente usted motivado con el desempeño de sus funciones?

a. _____ Sí.

b. _____ No.

12. ¿Las empresas le han brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?

a. _____ Ventas.

b. _____ Desarrollo de aptitudes.

c. _____ Servicio al cliente.

d. _____ Trabajo en equipo.

e. _____ Preparar estrategia de satisfacción al cliente.

f. _____ Calidad en el servicio.

g. _____ Todas las anteriores.

h. _____ Ninguna de las anteriores.

Apéndice B. Formato de encuesta a clientes.

Objetivo: Encuesta dirigida a los clientes de las empresas de bienes y servicios del Meta, con la finalidad de conocer sus opiniones o sugerencias y generalidades de la empresa.

1. ¿Cuál es su grado de satisfacción con respecto a los productos y servicios en las empresas?

- a. _____ Complemento satisfecho.
- b. _____ Satisfecho.
- c. _____ Normal.
- d. _____ Insatisfecho.
- e. _____ Completamente insatisfecho.

2. ¿La calidad de los productos y servicios de las empresas es?

- a. _____ Excelente.
- b. _____ Buenos.
- c. _____ Regulares.
- d. _____ Malos.

3. ¿Es atendido en forma ágil y oportuna?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.
- c. _____ Algunas veces.

4. ¿El precio de los productos es?

- a. _____ Costoso.
- b. _____ Justo.
- c. _____ Económico.

5. ¿Recomendaría las empresas de bienes y servicios del Meta a otras personas?

- a. _____ Sí.
- b. _____ No.

6. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en las empresas?

- a. _____ Eficacia.
- b. _____ Eficiencia.
- c. _____ Efectividad.
- d. _____ Mercadeo de los productos.
- e. _____ Mejoramiento de los servicios.
- f. _____ Alta capacidad gerencial.