



Colección Académica de
Ciencias Sociales

RELACIÓN CULTURA-APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA ALCANZAR OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Resumen:

El presente artículo, hace referencia a una investigación realizada en la Alcaldía de Candelaria (Valle del Cauca), acerca de la relación cultura-aprendizaje organizacional en la implementación de estrategias para alcanzar objetivos institucionales. Para la elaboración del mismo se realizó una revisión de documentos especializados que abordaban las temáticas a relacionar, adicionalmente se aplicó un test a funcionarios de planta con el fin de conocer su percepción en cuanto al aprendizaje organizacional.

A partir de los resultados de la investigación, se llegó a la conclusión primaria que la organización debe realizar una evaluación de la cultura con el fin de implementar estrategias para un proceso de aprendizaje organizacional eficaz, articulándose con el Plan de Desarrollo (Plan Estratégico Organizacional), para alcanzar los objetivos institucionales.

Palabras Clave:

Cultura Organizacional, Aprendizaje Organizacional, Desarrollo Humano, Objetivos Personales, Objetivos Organizacionales

Abstract:

This article, refers to an investigation carried out in Candelaria - Valle del Cauca mayoralty, about the

relationship between culture and organizational learning and the implementation of strategies to achieve corporate goals, for its preparation was performed a review of specialized documents that address the subjects to relate, additionally a test was applied to public servants in order to know their perception of organizational learning.

From the results of the investigation is concluded that the organization must conduct an assessment of culture in order to implement strategies for effective organizational learning process, articulating with the Development Plan (Organizational Strategic Plan), in order to achieve the corporate objectives.

Keywords:

Organizational Culture, Organizational Learning, Human Development, Personal Goals, Organizational Objectives.

Introducción

En cualquier Organización, sea privada o pública, uno de los factores que generan valor agregado, redundando en una ventaja competitiva en el mercado, es el contar con procesos de aprendizaje organizacional que favorezcan la complementariedad entre los objetivos personales de sus miembros y los Objetivos Organizacionales que se deben alcanzar, lo que daría paso a la satisfacción del cliente

Mauricio Domínguez Fajardo

Psicólogo, Universidad del Valle;
Especialización en Gerencia del Talento Humano; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia.
Correo electronico:
madofa01@hotmail.com

Yovany Ospina Nieto

Magister en Educación y Desarrollo Humano; Grupo de investigación en Pedagogía y Desarrollo Humano; Coordinación de Investigación; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electronico:
yovany.ospina@upb.edu.co



Colección Académica de
Ciencias Sociales



interno y externo y por ende la permanencia de ésta en el contexto social y corporativo.

En la dinámica Institucional de la Alcaldía de Candelaria, como en cualquier Organización, la Cultura Organizacional determina su dinámica generando particularidades en cuanto al desarrollo del proceso de aprendizaje, estas especificidades identifican la Entidad en su entorno social, estableciendo el cómo sus miembros son percibidos y se perciben al interior de ella.

Las percepciones que se tengan en la Organización y de los individuos que la conforman, se pueden tornar esenciales e importantes tanto en sus fortalezas como en sus debilidades al momento de desarrollarse el proceso organizacional, teniendo en cuenta que son los seres humanos que participan activamente en éstos.

Es importante establecer cómo los paradigmas personales y organizacionales influyen en el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional. Al momento que las Organizaciones determinan en el estudio de su entorno modificar la filosofía de abordaje institucional, los cambios se realizarán consecuentemente por las perspectivas individuales y grupales.

Planteamiento del Problema

Pregunta de Investigación

¿Cómo la relación existente entre cultura y aprendizaje organizacional podrían favorecer la implementación de estrategias tendientes al logro de objetivos institucionales en la Alcaldía de Candelaria?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Determinar la influencia de la relación Cultura – Aprendizaje Organizacional en la implementación de estrategias que permitan la consecución de los objetivos institucionales en la Alcaldía de Candelaria.

Objetivos Específicos

- Identificar los componentes de la Cultura Organizacional que favorecen el desarrollo de un proceso eficaz de aprendizaje organizacional.
- Dilucidar la influencia del desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional eficaz, en la implementación de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.
- Establecer si el papel de los individuos al interior de la Alcaldía de Candelaria se relaciona con el desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional.

Metodología

La presente investigación es estrictamente documental, es decir, en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación se relacionan la investigación bibliográfica, hemerográfica y la archivista. Por consiguiente, se basa en la revisión de textos, libros y artículos especializados en la temática seleccionada de carácter científico.

La investigación documental como una variante de la investigación científica, cuyo objetivo fundamental es el análisis de diferentes fenómenos (de orden históricos, psicológicos, sociológicas, etc. Donde utiliza técnicas muy precisas de la documentación existente, que directa o



Colección Académica de
Ciencias Sociales



indirectamente aporte a la información.

Desarrollo de la Discusión

El abordaje teórico del documento se presenta en tres etapas a saber:

Primera Etapa

Identificar los componentes de la Cultura Organizacional que favorecen el desarrollo de un proceso eficaz de aprendizaje organizacional.

Segunda Etapa

Dilucidar la influencia del desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional eficaz, en la implementación de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.

Tercera Etapa

Establecer si el papel de los individuos al interior de la Alcaldía de Candelaria se relaciona con el desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional.

En las siguientes páginas se realiza el respectivo desarrollo conceptual y teórico de las etapas antes enunciadas.

Primera Etapa

Identificar los componentes de la cultura organizacional que favorecen el desarrollo de un proceso eficaz de aprendizaje organizacional

Con el fin de realizar una conceptualización en relación a la evolución de las organizaciones y por

ende, el cómo es percibido e incrustado el concepto de cultura en éstas, en la primera parte de este documento se realizará un bosquejo histórico del desarrollo del proceso de industrialización, en el periodo comprendido entre 1900 a 1990, pues es en ésta etapa histórica donde aparece el concepto Organización como una evolución del término fábrica el cual nació en plena era industrial (mediados siglo XIX).

A principios del siglo XX, más específicamente entre los años 1900 a 1950, se realiza una intensificación de la industrialización en los Estados Unidos, dando continuidad al desarrollo iniciado durante la revolución industrial, en Europa; en éste inicio de las organizaciones, su estructura se caracteriza por ser piramidal y centralizada, con departamentalización funcional y con un modelo burocrático. Las decisiones son tomadas por la dirección, implementado de manera rígida la normatividad y reglamentos internos que permiten disciplinar y estandarizar el comportamiento de los miembros de la Organización. La dinámica interna y por ende la Cultura al interior de la empresa, tenía como objetivo primordial, conservar las tradiciones (obediencia, subyugación) y sus valores. Las personas eran significadas como recursos de la producción, vistas únicamente como mano de obra (el hombre era considerado como una extensión de la máquina).

En el periodo comprendido entre los años 1950 a 1990 donde se presentan en la industria una serie de cambios intensos, se trasladan las transacciones comerciales del campo local al regional y al internacional, los cambios son bruscos e imprevisibles, se intensifica la competencia entre las empresas, las estructuras antiguas se volvieron lentas ante esta transformación que ocurrían en el



Colección Académica de
Ciencias Sociales



entorno. Se crean estructuras para innovar y adaptarse a estas nuevas condiciones, surgiendo la estructura matricial para intentar modernizar la estructura funcional antigua, agregándole un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento; se aprovecha esta ordenación para segmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios más fáciles de administrar.

Por otra parte, las relaciones industriales cambian a administración de recursos humanos, subyacen las personas como sujetos vivos; la tecnología se desarrolla intensamente y el mundo organizacional cambia a mayor velocidad.

Es importante anotar que el nacimiento de este concepto al interior de la organización se da desde la perspectiva de la Teoría de las Relaciones Humanas, desarrollada por Elton Mayo (1972) y sus colaboradores, Mery Perker Follet, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor (1930) en los Estados Unidos; la cual se fundamenta en aspectos principales como lo son:

1. Necesidad de humanizar y democratizar la organización: Esto generado por los ambientes laborales con absoluta rigidez, basados en la teoría clásica de la administración, específicamente desde la mirada férrea de Taylor (1878), donde como se ha planteado en párrafos anteriores, el ser humano no existe como individuo, sino que es visto únicamente como un factor productor de riqueza .
2. El desarrollo de las ciencias humanas, en especial la psicología y la sociología: La influencia de estas ciencias sociales generaron que se gestara en la sociedad un replanteamiento en

cuanto el concepto de hombre (ser humano), la primera desde la perspectiva individual participante en un entorno social y la segunda desde un entorno social constituido por individuos.

El autor Smircich (1983, citado por Pérez Martínez & et al, 2009, p.60), identifica la Cultura Organizacional como:

"...una variable externa, como variable interna y como una metáfora raíz. En el primer caso, se hace hincapié en la influencia que ejerce la sociedad en la cultura organizacional. En este sentido, las organizaciones son manifestaciones de sistemas culturales más amplios. Los miembros traen a la organización otras pautas culturales que se van adaptando o no al funcionamiento de la empresa. En el segundo caso, se entiende a las organizaciones como fenómenos que producen cultura; son vistas como instrumentos sociales que producen bienes y servicios y subproductos tales como artefactos culturales. La propia cotidianidad va formando la cultura a través de los integrantes de las organizaciones. En tercer caso, se entiende que la cultura no es algo que las organizaciones tienen, sino algo que las organizaciones son".

Con relación a los tres puntos abordados por Smircich, el primero se centra en el cómo la influencia que ejerce la sociedad en los miembros de la organización, ingresa por ellos mismos y fortalece, modifica o particulariza la Cultura Institucional, lo cual lleva a inferir que uno de los factores que identifican a las Organizaciones, es el entorno socio-cultural y geográfico en el cual se encuentran, llevando a evidenciar que incluso al generar expansión, implementan estrategias de crecimiento horizontal abriendo nuevos centros de negocio en diferentes zonas geográficas. Partiendo de ello, independientemente de ser una sola



Colección Académica de
Ciencias Sociales



SECCIONAL PALMIRA

empresa, las particularidades en cada unidad de negocio las hacen únicas, sin perder el enfoque unificador que da la filosofía corporativa.

En el segundo punto, se esbozan las características de las Organizaciones como productoras de cultura, donde se podría adicionar que estos espacios sociales son a su vez, entornos de aprendizaje activo, generándose en su interior un fenómeno de adquisición de conocimientos y conductas basados en el Modelamiento, el cual consiste en la adquisición de conocimientos y nuevos comportamientos por medio de la interacción con otros miembros del entorno y en la observación activa de sus actuaciones cotidianas; ésto genera que se aprenda el hacer por medio de la acción directa de la interacción cotidiana.

El aprendizaje social, permite la adquisición de información básica para la adaptación cultural a un ambiente no sólo laboral en particular, sino al entorno social en general, en el ámbito organizacional. Las nociones adquiridas por medio de este tipo de aprendizaje, son denominadas conocimiento implícito, las cuales orientan sobre el cómo se hacen las cosas y qué tipo de comportamientos son permitidos en la Institución como un todo o en la en la Forma Organizativa particular en la que se está adscrito.

En el último punto, Smircich (1983) plantea que las Organizaciones por sí mismas son cultura, lo cual refuerza el segundo aspecto, debido a que en la dinámica interna de cada una se construye, refuerza y modifica en la cotidianidad por medio de eventos que la afectan y por los factores percibidos por el Talento Humano. Dado el caso, cambia la percepción de sus miembros con relación a la empresa, lo que permite expresar que el factor

Cultural al interior de ésta, es tan dinámico como la misma existencia humana debido que elementos internos o externos a ella la influyen constantemente.

Para dar continuidad a la tendencia evolutiva del concepto Cultura Organizacional, se plasma a continuación la postura de Pérez Martínez (2009), donde se plantea que “La Cultura Organizacional como sistema trasciende la sumatoria de elementos aislados que la componen, no es una suma de variables o de partes que se puedan analizar por separado, pues el análisis sería sesgado, parcial al eliminar aspectos que no se pueden olvidar o aisladas”. (p.60).

De acuerdo a lo anterior, el concepto Cultura Organizacional pasa a tener el grado de complejidad que posee un sistema, donde el conjunto de partes (Individuos, Normas, procesos, procedimientos entre otros) que la componen interactúan continuamente entre sí en búsqueda de un objetivo común, en esta dinámica interna constante y cotidiana, se efectúa una transformación en los individuos donde la relación entre ellos genera, que la concepción como sujeto, se refuerce o debilite en interacción con el medio logrando adaptarse al contexto laboral al punto de unir su “Yo” con los de los demás miembros de la Organización (macro sistema) o con la Forma Organizativa a la cual se encuentra asignado (microsistema).

Lo expuesto con el párrafo anterior, tiene concordancia con lo abordado por el Autor Edgar Morín (1992) desde la Filosofía de la siguiente manera:

Todavía hay algo más en la noción elemental del sujeto, pues aún no he llegado al sujeto humano. Y



Colección Académica de
Ciencias Sociales



evidentemente todo esto de lo que hablo concierne también a los sujetos humanos. Hay dos principios subjetivos asociados: el principio de exclusión y el de inclusión. ¿Qué es el principio de exclusión? Los lingüistas han señalado que cualquiera puede decir "yo", pero que nadie puede decirlo por mí. Es decir que "yo" es la cosa más corriente, pero al mismo tiempo es una cosa absolutamente única. Pero ese principio de exclusión es inseparable de un principio de inclusión que hace que podamos integrar en nuestra subjetividad a otros diferentes de nosotros, a otros sujetos podemos integrar nuestra subjetividad personal en una subjetividad más colectiva: "nosotros". (p. 9).

De lo anterior se infiere que sólo de la percepción y significación que cada miembro de la organización tenga de ésta, podrá sentirse incluido o excluido de un ambiente laboral, generando efectos evidentes como la satisfacción en su espacio de trabajo y búsqueda para alcanzar los objetivos corporativos, los cuales deben estar en equilibrio con los objetivos personales, debido que sólo cuando estos dos puntos se encuentran en armonía, se puede obtener la plenitud integral. Al lograr una adaptación total y satisfactoria, se conseguirá la armonía en la interacción al interior de este grupo social.

El autor continua en su exposición, planteando que la Cultura Organizacional "tiene un papel de definición de límites, es decir, crea diferencias entre una organización y las demás", esta postura conceptual, plasma una de las funciones más importantes al interior del ámbito laboral, dado que éste tipo de delimitación de comportamientos va más allá de la normatividad, específicamente en las estipuladas de manera formal en el Reglamento Interno de Trabajo, cabe aclarar que el

comportamiento adecuado o aceptado, es aprendido como se esbozó en párrafos anteriores por medio del moldeamiento de la conducta.

Es preciso señalar que en este tipo de aprendizaje no solo se adquieren conocimientos positivos, por llamarlos de alguna manera, sino que en ocasiones son transmitidos comportamientos y actitudes no deseadas, las cuales eventualmente son las que demarcan la característica más relevante de una Institución.

En tercer lugar, Pérez Martínez (2009) plantea como característica, que la Cultura Organizacional "...conlleva un sentido de identidad para los miembros de la organización", en este punto es importante recordar un aspecto plasmado anteriormente, en el cual se habló del sujeto con relación al cómo cada persona logra identificar en el interior de un grupo social a un "nosotros", donde la identidad de grupo es fortalecida por la influencia que ejerce la cultura institucional en cada uno de sus miembros como efecto aglutinador, haciendo un paralelo con el concepto efecto de halo de Edward Thordike, sí la cultura corporativa y la organización en sí misma es atractiva para las personas que la conforman, esta derivará en una percepción altamente positiva de la misma.

Como cuarto punto el autor plantea que "la cultura facilita la generación del compromiso con algo más grande que el interés personal del individuo", en este punto se puede incrustar lo relacionado con el equilibrio entre los objetivos individuales y organizacionales; ya que si la Cultura de la organización y su dinámica llevan a que las personas logren brindar todo su potencial personal, intelectual y laboral en pro de los beneficios de la



Colección Académica de
Ciencias Sociales



compañía sin que esto genere alejamiento del alcance de las proyecciones personales, llegará el momento en el que éstos tiendan a fusionarse al punto que el trabajar para el éxito institucional, redunda directamente al éxito personal; dado que alcanzar las metas corporativas lleva implícito un reforzamiento positivo para dar continuidad a los comportamientos individuales direccionadas al logro.

El llegar a este punto de madurez organizacional y personal, lleva a que la “carga” del trabajo disminuya generando una mayor satisfacción en la labor realizada, incrementando la competitividad, la innovación, la creación y ante todo el proceso de aprendizaje continuo de ambos agentes(sujeto-organización) inmersos en la interacción.

Como quinta característica, Pérez Martínez (2009), expresa que la Cultura Organizacional “mejora la estabilidad del sistema social”, en este aspecto en particular se puede esbozar que ésta es fundamental para facilitar y fortalecer las relaciones interpersonales al interior de la organización, debido a que el marco en el que se comportan las personas es amable, respetuoso, de acompañamiento y crecimiento continuo. La probabilidad de fisuras, conflictos y dificultades entre sus miembros disminuye ostensiblemente, dando paso por el contrario a un ambiente de fraternidad, centrado en el acompañamiento y fortalecimiento de las conductas adecuadas, del mejoramiento y rectificación de los comportamientos inadecuados, a su vez favorece el clima relacional del entorno laboral.

La sexta característica planteada por el autor, se

relaciona con que “...La cultura tiene que guiar las proyecciones y estrategias de la organización, siendo un elemento a partir del cual se logre los resultados esperados”, este apartado se relaciona con la Capacidad Estratégica de las organizaciones; ya que el concepto se refiere a los recursos y competencias que puede utilizar para ofrecer valor agregado a los clientes o consumidores. Con lo anterior, el tipo de Cultura Organizacional para afrontar los cambios en el entorno, los cuales implican inexorablemente, implementación de diferentes alternativas de valoración para la ejecución de estrategias, permiten incluso prever el éxito o no de éstas. A manera de ejemplo, en momentos de turbulencia e incertidumbre, favorece que una empresa cuente con una Filosofía Corporativa que se facilite el cambio y aprendizaje continuo.

Como conclusión en este apartado es fundamental plantear un punto central de las características de la cultura organizacional, ya que las seis expresadas en los párrafos anteriores se centran en el delineamiento, moldeamiento y estructuración del comportamiento humano al interior de una organización, dando un papel crucial al ser humano que interactúa la vivencia y la interpreta como ambiente social, el cual es afectado en la cotidianidad como efecto de su fuerza moldeadora, generándose en su interior fuerzas que aglutinan o dividen según la injerencia en cada ser humano.

En el texto de Pérez Martínez (2009), quien cita a Smircich (1983) donde plantea “la cultura también ha sido percibida como un elemento que limita a las organizaciones, describiendo la existencia de tres barreras fundamentales: barrera al cambio, a la diversidad y a las fusiones y adquisiciones”, al



Colección Académica de
Ciencias Sociales



SECCIONAL PALMIRA

abordar este punto de vista se puede plantear que la Cultura Organizacional, por sí misma no es un elemento limitante, ésta solo regula el cómo se establecen incluso las estrategias. Por tal razón, los encargados de determinar e implementar las estrategias corporativas deben conocer muy bien el tipo de cultura de su empresa, entenderla y asumirla para con base en esto, actuar y facilitar el cambio cuando las situaciones internas o del entorno así lo ameriten.

Teniendo en cuenta las posturas conceptuales de diferentes autores hasta aquí reseñados, se puede determinar que el término cultura ha alcanzado un desarrollo evolutivo, partiendo inicialmente de la interpretación de una serie de comportamientos que se dan al interior de las organizaciones dado a la influencia generada por la normatividad, tipo de industria y departamento productivo, lo cual da paso a complejizar el concepto, teniendo en cuenta el conjunto de valores y principios que se comparten por los miembros de determinada institución. Dentro de los factores que la componen, se da abordaje a una concepción como lo es la interacción humana, imprimiendo un mayor grado de complejidad a su definición, ya que es en éste proceso donde se presenta la mayor de las dificultades a nivel humano.

Es en los procesos de interacción en los que se encuentran las personas, donde se alcanza o no la inclusión de miembros en un grupo o grupos y es por medio de ésta relación social donde se da el mayor índice de aprendizaje, pues dado a que el ser humano es relacional por esencia, es en su entorno donde por medio de la observación y abstracción al interior del mismo, donde interioriza las habilidades y normativas básicas y secundarias para hacer parte de una dinámica

particular.

Para complementar lo discutido en el siguiente documento con relación a la cultura como proceso que se desarrolla y su transformación en un medio social, es inexorable incluir el concepto de aprendizaje como proceso social, éste se centra en el cómo los sujetos atribuyen significado a sus experiencias, logros y fracasos al interior del ambiente laboral, reforzando estas percepciones al interior de la organización.

Con relación a lo plasmado en el párrafo anterior y de acuerdo a Brown y Duguid (1991), reseñados por Enríquez (2007), en el artículo La significación en la cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional, “definen la perspectiva de la construcción social, planteando que gran parte del conocimiento relevante en las organizaciones no existen en el papel sino en la organización como comunidad” (p. 157); esta perspectiva puede ser interpretada como que al interior de una organización el conocimiento implícito; proyectado en este capítulo como la información recibida e interiorizada por parte de las personas que conforman el ámbito laboral a través de la interacción cotidiana, el cual configura el Know How, determinando el cómo se hacen las cosas en algunas formas organizativas al interior de una institución o en ésta como un todo.

Este proceso de aprendizaje cotidiano, en ocasiones no es tenido en cuenta por las organizaciones, generando que en la dinámica institucional se presenten desequilibrios entre los procesos y procedimientos oficialmente establecidos, así como en la forma de realizar actividades en el día a día, adicionalmente presentando traumatismos internos al momento



Colección Académica de
Ciencias Sociales



en que una persona abandona la organización, llevándose con ella una serie de conocimientos que al no ser documentados se pierden y deben ser contruidos nuevamente por quien asume el cargo o funciones.

Al momento en que una persona ingresa a una institución, se genera interacción social, observación y el dialogo de saberes, también se desarrolla una discursiva de aprendizaje brindando herramientas para el afrontamiento de los desafíos cotidianos de la labor.

En los párrafos anteriores, se plantea la influencia en los procesos de aprendizaje tanto de la organización como en el sistema de los sujetos que lo componen, todo como un proceso afectado por variables internas, pero que no se debe olvidar la influencia que tienen las externas en todo el sistema y sus componentes, pues como lo plantea Enríquez (2007) "...los cambios técnicos y de mercado obligan a los individuos a aprender otros comportamientos tanto relacionales como técnicos, presionados por la movilidad, la temporalidad y la variabilidad de los procesos de producción y de trabajo.", lo anterior lleva a plasmar lo planteado por Sainsaulieu (1990) y esbozado por Enríquez (2007) en su artículo, donde dice "...las organizaciones están sometidas a una triple realidad cultural: lo transmitido, lo aprendido y lo inscrito".

La triple realidad cultural, se percibe en el día a día de las organizaciones debido que se ven "choques" en la concordancia entre lo que se quiso transmitir (ideal) y el cómo se realizan las actividades (real), lo cual puede tener dos vertientes, una desde lo que se desea informar partiendo de la implementación de procesos de inducción y

reinducción institucionalizados y el que se da a conocer por parte de iguales o superiores en el proceso de interacción cotidiano.

Esta incongruencia entre lo planteado formalmente, lo percibido en la cotidianidad y más específicamente la información recibida en la interacción con los demás sujetos de la organización, pueden redundar en el no logro de los objetivos del cargo, del área y de la institución como sistema.

En este punto se pueden desarrollar disyuntivas que interfieren en el logro de los objetivos del cargo, área de trabajo y por ende, a la organización como un todo. Lo anterior se desencadena dado a que se está interactuando en un sistema donde todos sus componentes están interrelacionados.

Después de realizar el recorrido de la evolución del concepto cultura organizacional y hacer un esbozo del proceso de aprendizaje en su interior, es importante plasmar los elementos de ésta al interior de la organización, los cuales pueden inferirse de su desarrollo en el tiempo:

- Las técnicas: El uso de instrumentos y conocimientos objetivos de la realidad.
- El código simbólico: Elemento que hace característica la forma de comunicación al interior de la organización o forma organizativa que la compone.
- Los modelos de la realidad: Se refieran al cómo se da explicación a la vida organizacional.
- Marco normativo: Está constituido por el conjunto de creencias, valores, normas y sanciones.
- Valores: Filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización que ayudan a los



Colección Académica de
Ciencias Sociales



miembros a interpretar la vida organizativa.

- Ritos y rituales: Ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores.
- Redes de trabajo de la comunicación cultural: Canales informales de interacción que se usan para inducir a los miembros en la cultura de la organización.
- Mitos: Son considerados subproductos de los valores y actúan como cristalizadores de los mismos; son ejemplos concretos que contienen la filosofía Organizacional.
- Tabúes: Tienen como objetivo orientar el comportamiento delimitando de las áreas prohibidas (Lo permitido y lo no permitido)
- Comunicación: Manifestación cultural dada mediante intercambios de información.
- Normas: Lineamientos, escritos o no, que fluyen a través de la organización determinando los comportamientos que son posibles y los que no lo son.

Para que se logre en el individuo que ingresa al entorno laboral cambios fundamentales en que articulan su visión personal con la filosofía corporativa, se deben dar las siguientes características en la Cultura Organizacional:

- La cultura, es adquirida a través de la interacción entre las personas debido a la imitación de sus patrones de comportamiento. Por ser un producto del aprendizaje, la cultura es un fenómeno estable y permanente cuyo cambio se da lentamente (Son aprendidos).
- Debido a que los comportamientos en el grupo social son repetitivos y por ser emitidos de la misma manera en circunstancias similares, se puede prever cuándo y cómo aparecerán (Son predecibles).

- Es decir, muchas de las normas y comportamientos que adoptará el individuo ya están asentados en sus grupos de referencia mucho antes de su nacimiento (Preexistentes al individuo).

Lo plasmado hasta aquí en este documento, lleva a determinar una conclusión básica, que el fenómeno de la cultura es un fenómeno netamente humano, es algo que se desarrolla únicamente mediante la interacción entre personas al interior de un contexto social como lo es la organización. Adicionalmente son las personas en la interacción cotidiana las que le brindan fortaleza o debilidad a este proceso organizacional.

Es importante aclarar que la adaptación del individuo al medio grupal, permite dilucidar la influencia del desarrollo de un aprendizaje organizacional y eficaz en la implementación de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales; ya que el sujeto que labora construye su desarrollo profesional en la convergencia que pueda tener con los propósitos de la organización, aclarando que se hace agente no sólo de su realidad, sino por el contrario de su ejercicio colaborativo que le da sentido a sus acciones; haciendo del trabajo una labor que lo realiza en su condición humana.



Colección Académica de
Ciencias Sociales

Segunda Etapa

Justificar la influencia del desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional eficaz, en la implementación de estrategias para el logro de los objetivos organizacionales

En la organización se establecen relaciones e interacciones de tipo laboral en la que se encuentran los sujetos; puesto que la labor, parafraseando a Arenndt (2005) "es la actividad correspondiente al proceso biológico del cuerpo humano cuyo espontaneo crecimiento, metabolismo y decadencia final están ligados a las necesidades vitales producidas y alimentadas por la labor en el proceso de la vida. La condición humana de la labor es la misma vida. (p. 35). Lo antes citado denota que la condición humana se consolida en la misma vida del sujeto y es en el ámbito laboral donde él desarrolla y potencia sus capacidades psico-sociales que lo realizan.

Resulta importante resaltar que el sujeto se construye en la organización desde relaciones e interacciones que le dan e una u otra manera sentido a la vida, específicamente desde la acción que realiza en su cotidianidad, lo que equivale a decir citando al mismo autor que: "el trabajo es la actividad que corresponde a lo no natural de la exigencia del hombre que no está inmerso en el constantemente repetido ciclo vital de la especie, ni cuya mortalidad queda compensada por dicho ciclo. El trabajo proporciona una "artificial" mundo de cosas claramente distintas de todas las circunstancias naturales. Dentro de sus límites se alberga cada una de las vidas individuales, mientras que este mundo sobrevive y trasciende a todas ellas. La condición humana del trabajo es la mundanidad (p.35).

Lo antes expuesto permite pensar que es en el trabajo que el hombre satisface sus necesidades materiales; afianzando el tener, es decir, se presenta una reducción del ser humano al poseer, condicionándose de esta manera todo tipo de relación con el otro. Esto permite pensar que la organización debe fortalecer la implementación de procesos de capacitación del sujeto que labora, y que permitan fortalecer la búsqueda de sentido, favoreciéndose así la consecución de las metas organizacionales.

Por consiguiente, conlleva a la reflexión de las necesidades organizacionales, pero no a partir de sus intereses productivos, sino desde elementos motivacionales de los sujetos que en ella laboran. Pensar entonces en estrategias de aprendizaje en la organización podrían contribuir al favorecimiento de la condición humana como una realidad psico-social del individuo; punto de reflexión de la presente investigación.

De lo anterior se desprende que el aprendizaje organizacional está mediado por componentes psicológicos y pedagógicos que favorecen el desarrollo humano integral del individuo que se configura desde su condición humana con la realidad social y los objetivos organizacionales que le demanda la compañía donde realiza su actividad laboral cotidiana.

A su vez, esta actividad laboral cotidiana permite pensar acerca de la necesidad de hacer una descripción de la incidencia del aprendizaje organizacional en el desarrollo humano del sujeto que labora. Es así como Arbaiza (2002) citando a Fiol y Lyles (1985) y Guns (1996) define: El aprendizaje organizacional como proceso para mejorar las acciones institucionales a través de la





Colección Académica de Ciencias Sociales



adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. También afirma que el aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización.

Tomando como base lo conceptualmente expuesto hasta el momento, se generó una estrategia que permitiera confrontar el cuerpo conceptual con la percepción que tienen las personas que hacen parte de la Alcaldía Municipal de Candelaria, para lo cual se elaboró un cuestionario tipo escala Likert. Ésta es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, es de uso amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Las respuestas emanadas del cuestionario, permiten establecer lo relacionado con el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional al interior de la Alcaldía de Candelaria; por razones de economía en tiempo, fueron seleccionados un total de dieciocho personas, todas de planta de la Administración Municipal con diferentes tipos de vinculación, como lo son Carrera Administrativa, Provisionalidad y Libre Nombramiento y Remoción.

Es claro que la cantidad de sujetos abordados para el levantamiento de la información no es una muestra representativa de la población de la Alcaldía de Candelaria, sin embargo permite establecer puntos de análisis con relación a la percepción de las personas al interior de la

organización.

Del análisis de la información obtenida de los formularios se elaboraron las figuras que se presentan a partir de este punto, con su correspondiente análisis:

Para la interpretación de los resultados plasmados en las diferentes figuras que se presentan se especifican las siguientes convenciones, las cuáles se relacionan a continuación: TDA, Totalmente de Acuerdo; MA, Medianamente de Acuerdo; I, Indiferente; MD, Medianamente en Desacuerdo y TD, Totalmente en Desacuerdo.

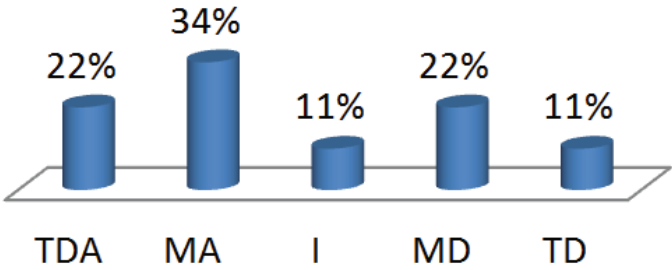


Figura 1. Recepción de información para soluciones de problemas. Fuente: Autor

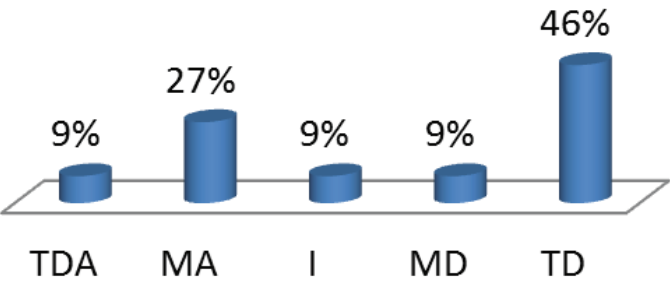


Figura 2. Procedimientos para compartir los conocimientos. Fuente: Autor



Colección Académica de Ciencias Sociales



Los resultados obtenidos en las dos figuras anteriores, permiten percibir una ambigüedad; ya que se reconoce la existencia de procesos de información brindada para la resolución de problemas al interior de la Organización. Al respecto en la Figura 1, se puede observar que el 56% se ubicó en los rangos que evidencian el acceso a la información en la misma; facilitando de esta manera la resolución de problemas. Sin embargo en la figura 2, se reporta que el 55% denotan la postura contraria, infiriéndose que no se cuenta con procedimientos que permitan organizar la transmisión de esta información. Lo anterior podría develar con mayor frecuencia el conocimiento tácito que, a su vez, orientaría las conductas que favorezcan por ende la consecución de los objetivos.

También la información plasmada en las Figuras 1 y 2, corrobora lo planteado en el apartado anterior, específicamente en lo que hace referencia a la relación que se establece al interior de las organizaciones; dado que se recibe un cumulo de información que se transforma en un conocimiento práctico, es decir, desde la experiencia que desarrolla el sujeto que labora.

Este punto se fundamenta en el poco reconocimiento de la existencia de procedimientos específicos para la transmisión de saberes que favorezcan la construcción de conocimientos en la organización; lo cual permite observar que al interior de la Alcaldía se prioriza la información, más no la aplicación de la misma y se plasma en la Figura 2 con un 55% de las respuestas.

Con relación a la percepción que el compartir los conocimientos no se encuentran documentados, se estableció en el levantamiento de la

información, que al interior de la Administración Municipal, en su red interna de comunicación, se encuentran evidenciados una gran cantidad de procedimientos, lo cual genera que el conocimiento del quehacer no se encuentre únicamente en el espectro tácito. Sin embargo, se ha podido observar en el contacto con las personas encargadas de documentar estos procesos, que aún al interior de la Alcaldía, el grueso de sus miembros no ha logrado reconocer la importancia de contar con tal evidencia documental.

Lo anteriormente expuesto, se corrobora en los datos de la Figura 3, que se relaciona a continuación:

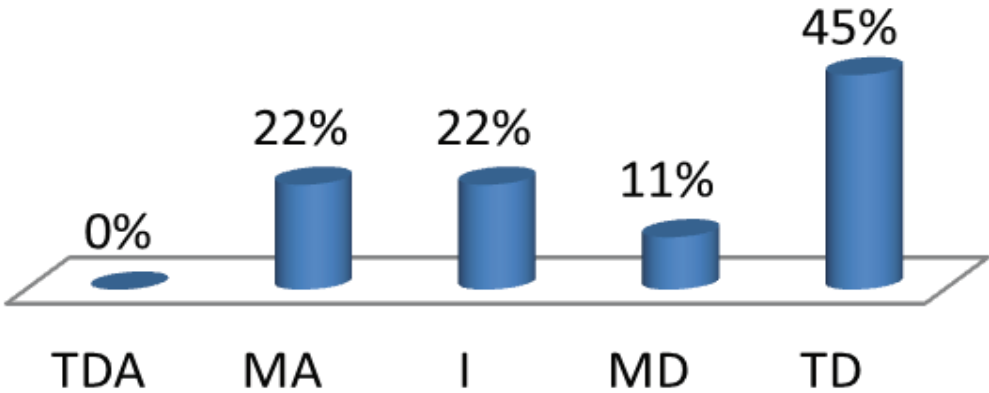


Figura 3. Alcaldía aprende y documenta los conocimientos. Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Sociales



En la Figura 3, los datos permiten evidenciar, de manera tajante, que las personas que respondieron el cuestionario, no perciben que la organización cuente con documentación de los conocimientos, debido a que el 56% de las respuestas se ubicó en este rango, estas percepciones expresan un desconocimiento o no observancia de la documentación procedimental existente en sus archivos magnéticos, lo cual podría llevar a tres hipótesis que realmente no conocen de su existencia, o aunque conozcan de ella, la desestiman y continúan desarrollando actividades desde el conocimiento tácito, e incluso el que los procedimientos no estén acordes con la realidad.

Cualquiera de las hipótesis emergidas, conllevan a que se están desarrollando procesos y actividades no desde una perspectiva normativa, sino desde cómo se han hecho hasta el momento sin importar si es la manera adecuada o no, lo cual podría redundar en el no logro de los resultados esperados.

Lo antes expuesto, se corrobora en la figura 4, a saber:
Se puede observar que la percepción de las personas que respondieron el cuestionario, en cuanto que la Alcaldía como organización no aprende de sus aciertos y errores, el 44% ubica sus respuestas en este apartado, las respuestas están en consonancia del no reconocimiento o elaboración de los procedimientos; ya que estos documentos son los que guían el que hacer desde la norma y desde la realidad al actuar. El 56% restante de las respuestas se ubican en una tendencia que permite inferir que la Alcaldía como organización aprende con los resultados obtenidos.

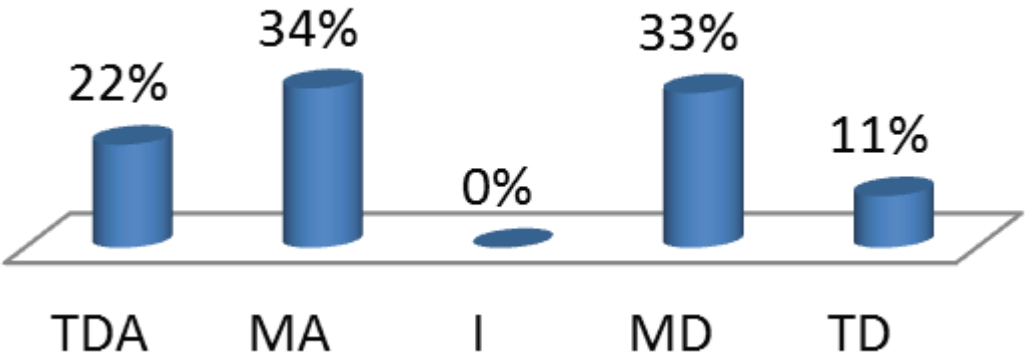


Figura 4. Alcaldía aprende de sus acuerdos y errores. Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Sociales



Haciendo una comparación de los porcentajes y evidenciándose una diferencia porcentual tan pequeña, se podría cuestionar qué tanto afectan los porcentajes en la dinámica organizacional con relación al aprendizaje de la Alcaldía como institución, percibiendo en el cotidiano que los momentos para planificar son reducidos y que en la cotidianidad, todos sus miembros y más los de nivel directivo se encuentran inmersos en la trampa de la actividad.

Para dar continuidad a la presentación y análisis de los resultados, se presentará la información relacionada y la percepción de los funcionarios frente a sí la Alcaldía de Candelaria como organización, favorece el proceso de aprendizaje.

El proceso de flujo de la información no sólo se relaciona con tener procedimientos definidos, sino con la significación que le da cada individuo a la participación y aporte en el logro de los objetivos institucionales.

En las Figuras 5 y 6 que a continuación se presentan, plasman porcentualmente los resultados de ítems que buscaban conocer la percepción de los funcionarios con respecto a las políticas internas en lo que refiere al aprendizaje organizacional.

Con relación a este punto, las respuestas reportadas en la figura 5, denota que el 67% de la población encuestada, percibe que al interior de la Organización, se cuenta con un impulso hacia el aprendizaje de sus miembros como formas organizativas primarias; también se puede observar que esto se desarrolla con ciertas restricciones. Adicionalmente, en la figura 6, el 56% de las personas perciben que existen políticas

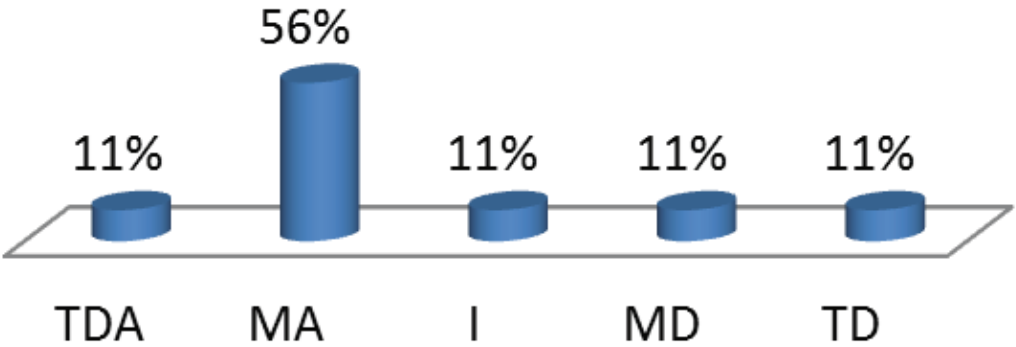


Figura 5. Impulso de Aprendizaje al Interior de las Dependencias. Fuente: Autor

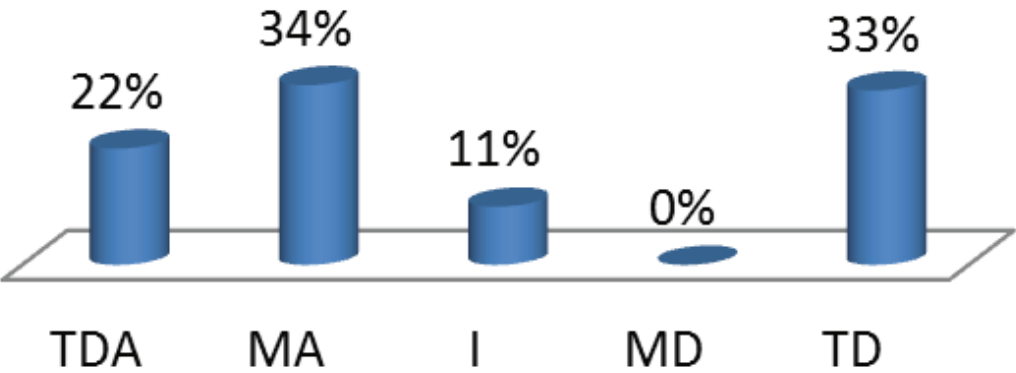


Figura 6. Políticas de divulgación de conocimiento generado en las dependencias. Fuente: Autor



Colección Académica de Ciencias Sociales



de divulgación del conocimiento.

En conversaciones sostenidas con funcionarios de las diferentes dependencias, se puede evidenciar malestar de su parte en cuanto a su permanencia en la Administración Municipal, ya que ha logrado formarse académicamente y actualizarse en temáticas de su área de trabajo y al llegar al puesto de trabajo y aplicar esos nuevos conocimientos, no los consiguen debido a limitantes normativas o incluso personales; esta postura organizacional que se presenta en algunas dependencias hace que las personas se alejen del proceso formativo.

Adicionalmente a lo planteado en el párrafo anterior se encontró una postura más de índole personal de los funcionarios, donde esbozan que una de las razones para no fortalecerse académicamente es que cuando algunas personas de la Alcaldía incluyéndose, lo han hecho, inmediatamente son incrementadas sus actividades y responsabilidades laborales, sin que esto se vea retribuido en la compensación económica recibida.

Lo anterior permite que en la Alcaldía, exista la posibilidad de tener personas con actitud de conformismo académico, lo cual se convierte en un freno significativo al desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional efectivo, debido a la relación directa que tiene la motivación y el compromiso personal con la misma para que un individuo signifique su accionar como un aporte fundamental para alcanzar la visión institucional y el fortalecimiento de la misión. En últimas se debe generar una simbiosis tal entre la organización como sistema y los sujetos como miembros activos de su dinámica interna que se afecten uno

al otro de manera sinérgica, es sólo cuando la persona entiende, asimila, acepta su labor y el efecto de la misma que se logra hacer parte integral de la dinámica organizacional. Lo anteriormente expresado se puede evidenciar en los resultados expuestos en las figuras 7 y 8:

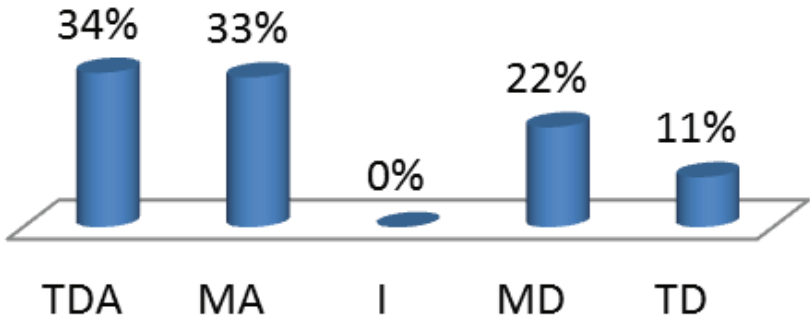


Figura 7. Con los conocimientos actuales logro participar en los procesos satisfactoriamente. Fuente: Autor

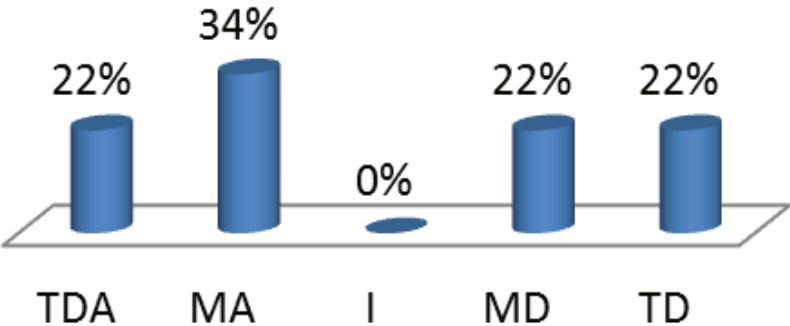


Figura 8. Recompensas e incentivos por utilizar destrezas y habilidades aprendidas. Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Sociales



En la figura 7, el 64% de las respuestas, evidencia que las personas perciben que los conocimientos con los que cuentan actualmente son los suficientes para la participación en los procesos de la Alcaldía, situación que genera, que al interior de la Administración Municipal, muchas de las personas se hayan estancado en su desarrollo profesional, pues esos nuevos conocimientos no generan desarrollo laboral. Estas promociones son realizadas con base en los resultados obtenidos en la Evaluación de Desempeño por funcionarios adscritos a la Carrera Administrativa, instrumento que a todas luces y por estar inmersos en la trampa de la actividad, se gestiona cómo un requisito legal, más no se asimila como un instrumento de valoración y construcción de mejoramiento.

Sin embargo, los funcionarios reportan como positiva la implementación del Programa de recompensas e incentivos para la adquisición y aplicación de nuevas habilidades y destrezas, lo cual denota ambigüedad, pues como se observa en la realidad organizacional, se realizan actividades de mejoramiento de las competencias laborales y se retribuye económicamente mediante auxilios académicos a los funcionarios que a motu propio deciden seguir formándose. Probablemente esto generó algún tipo de mal entendido en las personas que respondieron el cuestionario, uniendo lo que se hace, con una supuesta recompensa por la capacitación.

De acuerdo a lo anterior, tal como lo presenta la figura 8, se refleja que el 56% de los encuestados relacionan esto con el sistema de recompensas e incentivos. Sí esta percepción estuviese implementándose en la realidad organizacional, generaría un sistema de indicadores de gestión

que permitiera conocer no sólo el avance en el cumplimiento de las funciones, sino cómo estas coadyuvan en el logro de los objetivos institucionales. Durante la investigación no se evidenció que solo son aplicados a nivel directivo, haciendo que el grueso de las personas que componen la organización desconocen el aporte de su desempeño.

A continuación se presenta el sistema de incentivos que se aplica al interior de la Alcaldía Municipal de Candelaria, el cual tiene como fundamento lo normado en el Decreto 1567 de 1998, el cual en su artículo 13 plantea "Sistema de Estímulos para los Empleados del Estado. Establecer el sistema de estímulos, el cual estará conformado por el conjunto interrelacionado y coherente de políticas, planes, entidades, disposiciones legales y programas de bienestar e incentivos que interactúan con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción, desarrollo y bienestar de los empleados del Estado en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales", donde se plantea en el artículo 14, como Finalidades del Sistema de Estímulos:

- a. Garantizar que la gestión institucional y los procesos de administración del talento humano se manejen integralmente en función del bienestar social y del desempeño eficiente y eficaz de los empleados;
- b. Proporcionar orientaciones y herramientas de gestión a las entidades públicas para que construyan una vida laboral que ayude al desempeño productivo y al desarrollo humano de los empleados;
- c. Estructurar un programa flexible de incentivos para recompensar el desempeño efectivo de los empleados y de los grupos de trabajo de las



Colección Académica de
Ciencias Sociales



SECCIONAL PALMIRA

entidades;

d. Facilitar la cooperación interinstitucional de las entidades públicas para la asignación de incentivos al desempeño excelente de los empleados”

Para culminar el enmarque legal este mismo decreto en su artículo 15 plantea “Fundamentos del Sistema de Estímulos. Son los principios axiológicos que sustentan y justifican el sistema:

a. Humanización del Trabajo: Toda actividad laboral deberá brindar la oportunidad en que las personas crezcan en sus múltiples dimensiones cognitiva, efectiva, valorativa, ética, estética, social y técnica desarrollando potencialidades creativas y mejorando al mismo tiempo la gestión institucional y el desempeño personal.

b. Equidad y Justicia: Este principio considera que sin desconocer la singularidad de cada persona, el sistema de estímulos deberá provocar actitudes de reconocimiento para todos en igualdad de oportunidades, de tal manera que la valoración de los mejores desempeños motive a los demás para que sigan mejorando.

c. Sinergia: Este principio se orienta en buscar que todo estímulo que se dé al empleado beneficie a la organización en su conjunto a través de la generación de valor agregado; más que considerar la motivación de unos pocos empleados en el corto plazo, debe procurar el bienestar del conjunto de empleados en relación con la organización y dentro de la continuidad del tiempo;

d. Objetividad y Transparencia: Los procesos que produzcan a la toma de decisiones para el manejo de programas de bienestar e incentivos deberán basarse en criterios y procedimientos objetivos, los cuales serán conocidos por todos los miembros de la entidad.

e. Coherencia: Este principio busca que las entidades desarrollen efectivamente las responsabilidades que les corresponden dentro del

sistema de estímulos. Las entidades deberán cumplir con los compromisos adquiridos a través de sus programas de bienestar e incentivos.

f. Articulación: La motivación del empleado deberá procurar integrar acciones, proyectos, programas y estrategias que contribuyan simultáneamente a la satisfacción de sus necesidades materiales y espirituales.

Teniendo en cuenta la normatividad y realizando una revisión documental al interior de la organización, se pudo evidenciar la existencia de un Sistema de incentivos, el cual es actualizado actualmente con la participación de las personas que hacen parte de la planta de personal mediante asamblea, el acompañamiento del Comité de Bienestar Laboral y el Secretario de Desarrollo Administrativo, esto genera que la Organización este cumpliendo a cabalidad con los mandatos legales, sin estar enmarcado en el Plan Estratégico Organizacional, que para una entidad como la Alcaldía Municipal es el Plan de Desarrollo, el cual actualmente tiene una vigencia de cuatro años, para el periodo 2012-2015.

De acuerdo a lo observado tanto en las respuestas del cuestionario como en la cotidianidad organizacional, lleva a establecer que no solo el reconocimiento y el incentivo por la formación y actualización académica en pro del desarrollo Institucional son suficientes, sino que las personas solicitan como prioridad la posibilidad de contar con un espacio donde los conocimientos puedan ser aplicados y que esto contribuya a un incremento en su remuneración, situación que genera inconvenientes en organizaciones como la Alcaldía, eso no es posible como relación directa.

Partiendo de los hallazgos anteriormente citados,



Colección Académica de
Ciencias Sociales



en cuanto a generar que la nueva comprensión tenga un espacio de aplicación para permitir actualización institucional, al unirse con la no posibilidad de incremento de remuneraciones por mejoramiento intelectual aplicado, puede conllevar a que las personas incrementen su resistencia hacia la adquisición e implementación de nuevos conocimientos. Sin embargo, se puede inferir del porcentaje de respuesta 78% (figura 9), que algunos funcionarios debido a la cotidianidad del trabajo, han conformado equipos en los cuales se les da un manejo al aprendizaje desde una manera práctica, relacionada con la resolución de situaciones inmediatas, generando adicionalmente que en la dinámica institucional se permita la multiplicación de aprendizajes entre dependencias. Lo cual permite el desarrollo de estrategias para disminuir el tiempo de respuesta ante eventos similares, evidenciado en las respuestas porcentuales de la figura 10, 45%.

Sin embargo, con preocupación se puede evidenciar en que el 44% restante de las respuestas, se encuentran ubicadas en el espectro contrario, donde las personas perciben que no hay forma de compartir necesidades comunes laborales y sus posibles soluciones y formas de afrontamiento, situación que genera que la probabilidad de replicar estrategias efectivas disminuya, mientras que la de repetir errores se incrementa. En las figuras que se presentan a continuación se pueden observar la distribución porcentual de las respuestas:

Se puede inferir de los resultados plasmados en la figura 11, que las relaciones establecidas entre los funcionarios participantes en los diferentes procesos de las Secretarías, se relaciona con el apoyo que nace de la interacción personal percibido en el proceso de aprendizaje. Sin

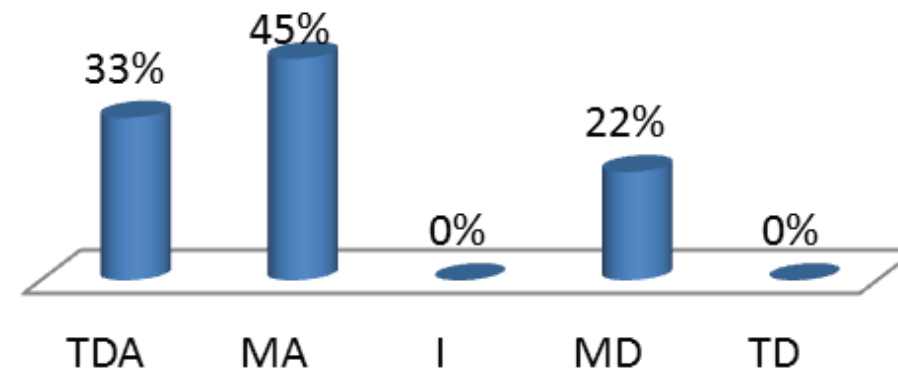


Figura 9. Aprendizaje de los equipos de trabajo resolviendo problemas, alcanzando fines y estableciendo procesos. Fuente: Autor

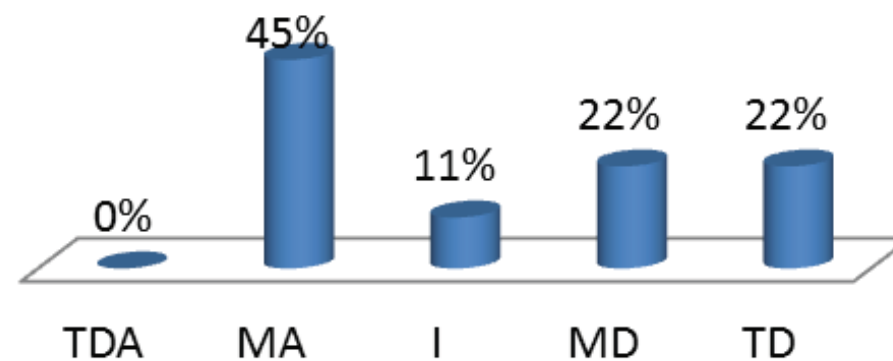


Figura 10. Comparten necesidades comunes en torno a situaciones laborales. Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Sociales



embargo es evidente la poca diferencia porcentual entre los dos espectros, esto es claro pues en la vivencia organizacional, pues se pueden percibir tensión en las relaciones interpersonales, lo cual es normal en la sociedad humana, pero en una institución pública como lo es la Alcaldía, esta tensión se ve exacerbada debido al carácter político de la misma.

De igual forma, al interior de la organización se perciben vínculos fuertes entre algunos de sus miembros unidos por tendencias ideológicas y distancias en ocasiones infranqueables con respecto a otras personas que no hacen parte de su grupo de referencia.

En la figura 12 se puede observar como en las Competencias desarrolladas compartidas, el 67% de las repuestas permiten establecer que no hay una percepción clara de compartir competencias desarrolladas con las demás personas, pues de acuerdo a las respuestas, esto se realiza con condicionantes, relacionados con características de los Funcionarios Públicos, quienes en sus estereotipos cuentan con debilidad en el asumir e interiorizar nuevos conocimientos impartidos por las personas con las cuales se relacionan y ven como iguales o inferiores.

En estas situaciones sale a relucir el Know How, conocimiento que de acuerdo a lo discutido en apartados anteriores, no se encuentra documentado pertinentemente y en las situaciones que se presentan diferencias desde el orden político y/o personal, lo que complejiza para las nuevas personas acceder a este para incrustarse en las actividades cotidianas.

Otro de los puntos a tener en cuenta en esta

Como último apartado en esta discusión se presentan factores nivel personal que permite hacer inferencias sobre cómo el individuo y sus interacciones fortalece o no el proceso de aprendizaje organizacional.

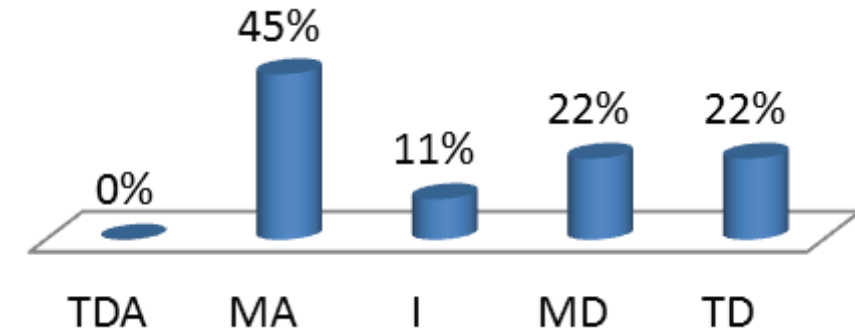


Figura 11. Apoyo relacional para el proceso de aprendizaje. Fuente: Autor

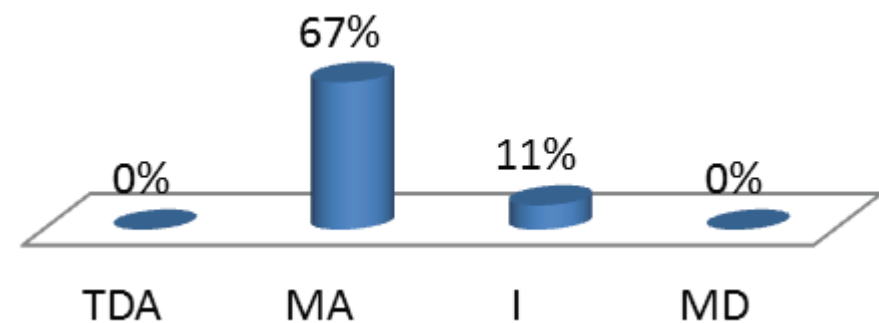


Figura 12. Competencias desarrolladas compartidas entre las personas de la administración. Fuente: Autor.



Colección Académica de
Ciencias Sociales



discusión, se relaciona con la percepción que tienen las personas en cuanto sus conocimientos y habilidades actuales. Esto permite establecer la actitud tanto al cambio, como a la adquisición de nuevos conocimientos, pues dependiendo de esta autoconcepción se puede favorecer o entorpecer procesos al interior de la Forma Organizativa a la que se pertenece y por ende a la Organización como un todo; para dilucidar este aspecto se presentan la figura 13.

Con relación a estos datos, las personas que diligenciaron el cuestionario, perciben que en un 56% plasmado en la Figura 13, de una u otra manera requieren de actualización o mayor capacitación para el mejoramiento en la ejecución de su labor, aunque se puede inferir de esta información que como se estableció en apartados anteriores, el desempeño no se relaciona de manera directa con la formación y actualización, se debe tener en cuenta la posibilidad de implementación de lo aprendido.

Esta posible desmotivación de los funcionarios, podría llevar a que solo las personas que son responsables directos de los procesos, adquieren nuevos aprendizajes y actualizaciones con el fin de mejorar y optimizar su labor, sin contar con personas que sirvan de back up de la información y de los conocimientos necesarios para la ejecución y desarrollo de actividades organizacionales.

Lo planteado en el párrafo anterior es una postura compleja para una organización, debido a que un sistema tan complejo como el institucional no debe contar con un sistema de resguardo de la información de sus procesos en unas pocas personas, las cuales llegasen a tornarse

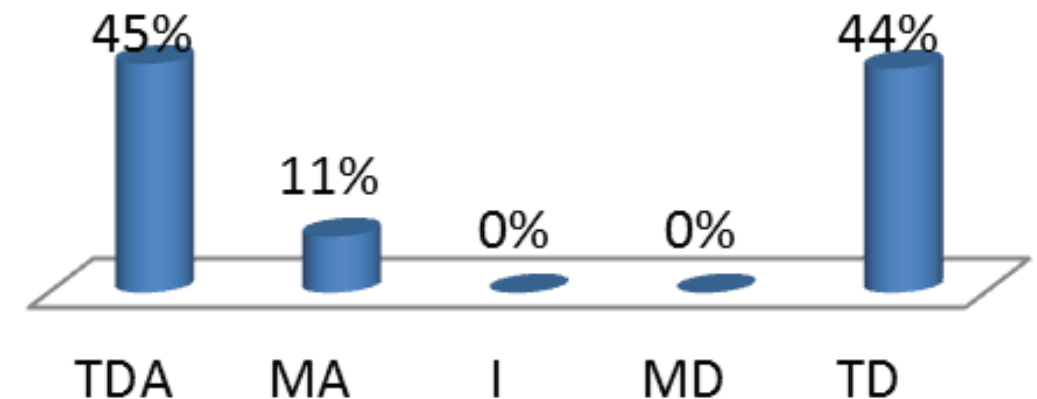


Figura 13. Mayor formación académica o de actualización para mayor desempeño. Fuente: Autor



Colección Académica de Ciencias Sociales



indispensables., denotando incoherencia en todo punto de vista. Esta afirmación, se ve respaldada en los resultados de la Figura 15, donde el 78% de las personas que brindaron información tienden a reconocer la existencia de personas “indispensables para los procesos”:

En la Figura 15, se puede ver que un porcentaje del 78% de las respuestas se ubica en una percepción centrada en que para ellos al faltar una persona se entorpecen procesos. Esta situación es compleja, ya que tanto la fragilidad humana como aspectos administrativos como lo son el cambio de personal provisional o más complicado aún en el caso del personal de contrato, quien fluctúa en la organización y que en ocasiones al retirarse, se llevan información valiosa de actividades que al no ser abordadas por el mismo individuo, la curva de aprendizaje se torna lenta con todo lo que esto implica para la organización.

Para culminar la discusión, es importante plasmar que con todo lo analizado hasta el momento, tanto desde la parte institucional como la netamente individual, genera que los funcionarios se centren únicamente en el cumplimiento básico de sus desempeños sin brindar valor agregado a su función, convirtiendo en algunas ocasiones el servicio público como una actividad plana que no enriquece a la comunidad. Solo cuando el personal hace propia e integra su manera de participación dentro dela organización, se empiezan a ver resultados con todos los requerimientos necesarios para alcanzar las metas personales e institucionales, de esto los datos son los que se presentan en la figura 16:

Como conclusión de este apartado se puede plantear que al interior de la Alcaldía de Candelaria se requieren modificaciones, reforzamientos tanto en lo organizacional, relacionados con el desarrollo

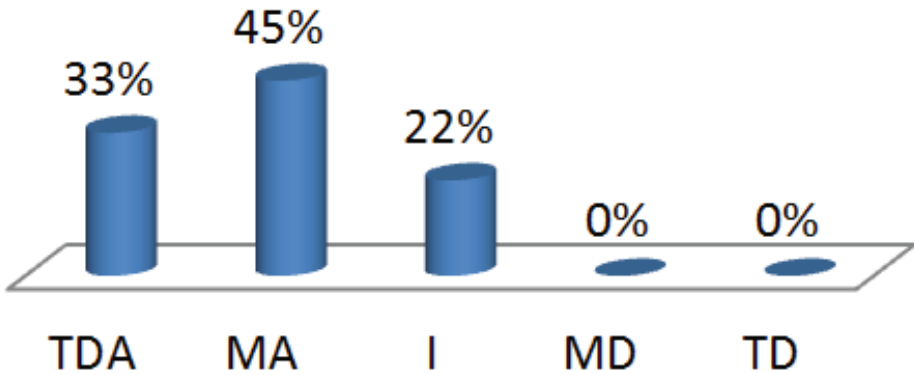


Figura 15. Falta de una persona se pierde información valiosa para los procesos. Fuente: Autor

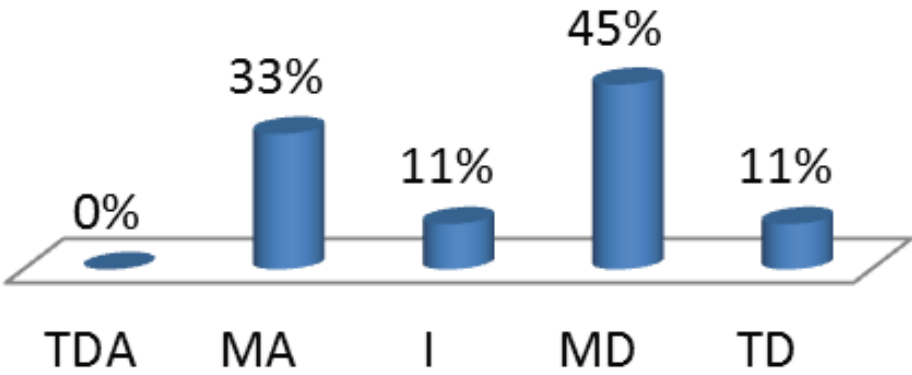


Figura 16. Personas motivadas más allá del buen trabajo. Fuente: Autor



Colección Académica de
Ciencias Sociales



de una cultura interna basada en el aprendizaje como estrategia de desarrollo, de optimización de procesos y del cumplimiento de objetivos institucionales; este punto solo se puede alcanzar mediante el reconocimiento del individuo en su interior como agente garante de los resultados con sus acciones cotidianas.

Con el fin de realizar una conclusión entre la información plasmada en este apartado, se torna evidente la necesidad al interior de las organizaciones, el hacer que se articulen coherentemente los objetivos organizacionales y personales de cada uno de los sujetos que la conforman, esto es imperativo, debido a que las empresas están constituidas no solo por estructuras formales sino por individuos que significan, vivencian y hacen empresa en el cotidiano.

Este punto es fundamental en el fortalecimiento tanto de la Cultura como del Clima Organizacional, ya que sólo cuando las personas hacen propio el accionar de la compañía, significando su actividad y desempeño como una manera directa para el logro de los objetivos institucionales, pasa a ser una parte integral de las personas que la conforman, desarrollando un sentimiento de unidad con la entidad, viendo un desempeño óptimo de su parte como la única vía para realizarse y desarrollarse a nivel individual, afectando positivamente los objetivos compañía.

Al llegar a ese nivel de articulación, se logra convertir un ámbito artificial, como lo llama Arenndt (2005), en un espacio de realidad, el cual afecta al sujeto en su interior de una manera directa en todas sus funciones y roles en el accionar cotidiano de cada persona se significa y

vive organización, de una manera particular, dependiendo de cómo se adapte a la Cultura, teniendo en cuenta que factores de esta inciden con mayor fuerza en él.

Esta influencia mutua, se potencializa mediante la interacción de las personas en las diferentes Formas Organizativas que componen la empresa y en ésta como un todo, debido que el contacto cotidiano entre los sujetos actuantes, genera la construcción, modelamiento y modificación de la Cultura, lo cual establece las particularidades en cuanto la forma de gestionar conocimiento, reforzando acciones que permiten o no el cumplimiento de objetivos organizacionales.

Lo anterior conlleva a deducir que cada organización y en este caso particular la Alcaldía de Candelaria, genera el reforzamiento de las conductas de sus miembros y es ella en cabeza de sus directivos la única que puede y debe implementar estrategias que permitan que la institución como sistema genere espacios que permitan que las personas que la componen, independientemente del tipo de vinculación, logren articular sus objetivos con los de la entidad, este sería uno de los caminos, por no afirmar que el único, para generar la alineación total de las competencias en pro de alcanzar los objetivos planteados en el Plan estratégico (Plan de Desarrollo), alcanzando la visión y dando valor a la misión institucional, lo cual redundaría indefectiblemente al mejoramiento de la calidad de vida de la población, siendo ésta su razón de ser.



Colección Académica de
Ciencias Sociales

Tercera Etapa

Establecer si el papel de los individuos al interior de la Alcaldía de Candelaria se relaciona con el desarrollo de un proceso de aprendizaje organizacional

El cómo se perciben y se sienten los individuos al interior de la organización y cuál es su papel en los procesos de ésta, generan que los mismos se desarrollen de una manera más efectiva, brindando los resultados buscados en otra vía, así mismo, el que los procesos al interior de la empresa se realicen adecuadamente, generan un impacto positivo en la participación de las personas, adicionalmente se crea un ambiente en el que cada uno de los agentes participantes conocen y significan su ejecución al interior del sistema.

Uno de los procesos de mayor importancia al interior de cualquier organización es el aprendizaje organizacional, pues cuando se desarrolla de una manera adecuada, tiene como resultante dignificar el accionar del sujeto que labora, el progreso de este proceso da sentido a la actividad cotidiana de sus integrantes, por medio éste se articulan de manera armónica los objetivos personales y proyecto de vida individual, con los objetivos organizacionales.

Cuando se genera esta articulación, se alcanza el culmen en la vida integral de un individuo, pues es conocedor de cómo y en cuánto aporta su actividad diaria laboral y el comportamiento al interior de la organización en su satisfacción como persona, llevando a que el desempeño laboral se haga más alto.

Lo expuesto anteriormente lleva a abordar una postura nueva en la gestión del talento humano, la cual se relaciona con el concepto Desarrollo Humano Sustentable, implicando un crecimiento integral de las personas. Siendo este un valor que se alcanza a través de todas las facetas de la vida, incluyendo la laboral-productiva, aborda lo relacionado sobre cómo los ambientes sociales y por ende la organización impactó al ser humano dependiendo de su filosofía, teniendo en cuenta que su resultado influye como efecto en la empresa e incidiendo también en la eficiencia empresarial, lo cual expresan la relación directa en entre el entorno laboral y las personas que lo componen.

Para dar continuidad a esta exposición, es valioso explicitar el concepto de eficacia empresarial, este no es más que la suma del resultado de la inversión y la gestión gerencial que permite que la empresa esté funcionando a altos niveles de rendimiento, a costos adecuados, atendiendo los atributos de satisfacción de los empleados, accionistas y clientes a la vez. Los factores determinantes de la eficiencia empresarial son: el personal, la calidad en el servicio, la capacidad para competir; la tecnología, la innovación y la atención a la evolución del mercado y de los clientes.

De los diferentes factores que constituyen la eficiencia empresarial, se hará énfasis en el personal y más específicamente cómo el proceso de adquisición de conocimiento debe ser entendido en el entorno organizacional; este producto de la interacción humana en las empresas, se puede considerar como un activo estratégico que normalmente se encuentra en los sujetos, haciendo énfasis en la inteligencia humana, sin embargo la noción también se manifiesta al interior de la organización, en aspectos como el clima,



Colección Académica de
Ciencias Sociales



valores, la cultura o desde los mismos procesos con sus correspondientes procedimientos documentados.

Para todas las organizaciones y la Alcaldía de Candelaria no es una excepción, es imprescindible tener conocimiento de los recursos y capacidades con que cuenta a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades y por qué no, aprovechar las oportunidades para destacar el proceso de inventario de conocimientos, el cual es imprescindible para afrontar los desafíos cotidianos desarrollando acciones proactivas que permitan anticipar retos, dando respuesta a las necesidades del cliente sin que estas necesariamente de conviertan él una problemática urgente. Este punto genera incluso que se puedan planificar los posibles obstáculos en los procesos.

Sólo cuando las personas que hacen parte de una organización interiorizan la información, transformándola en conocimiento mediante la implementación, multiplicación y registro de la misma, se logra hablar en el interior de la entidad de la existencia de un verdadero desarrollo de Capital Humano, el cual no es nada más que el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados a partir de los cuales desarrollará su propuesta de empresa y alcanzará los objetivos propuestos.

Cuando al interior de la organización se desarrolla de manera adecuada el proceso de aprendizaje organizacional, el capital humano llega a constituirse en el factor fundamental que agrega valor, pues con su accionar cotidiano no sólo se quedan con la ejecución de la labor sino que

brindan ese adicional que permite hacer más efectiva su existencia institucional, haciéndose relevante cuando el conocimiento desarrollado en el ejercicio y documentación de las actividades cotidianas, se centra en coadyuvar al alcance de los objetivos de la entidad como un todo.

Al abordar el tema del desarrollo del capital humano, se debe entonces gestionar adecuadamente el conocimiento a fin de producir conocimientos y habilidades tanto en los individuos como en el ámbito organizacional, de ahí que la determinación de necesidades de capacitación, se deba incluir este último aspecto, de lo contrario, se continuará replicando lo hecho hasta el momento donde se capacitan a las personas que hacen parte de la organización, sin tener en cuenta los planes estratégicos y necesidades particulares a nivel empresarial, entorpeciendo el proceso de generar desarrollo integral.

Como se ha visto hasta el momento, el sujeto tiene una participación activa y fundamental en todos los procesos organizacionales, por tal razón se incluye en la discusión, un concepto como el de Agencia, el cual Sen (1985), plantea cómo "...aquello que una persona tiene la libertad de hacer y lograr en búsqueda de las metas o valores que él o ella consideren importantes", este se plantea desde un enfoque donde los sujetos son "agentes" de los procesos de desarrollo. Es decir que el individuo no debe ser considerado como un ente pasivo que solo está dispuesto a recibir, sino como un motor de generación y cambio de desarrollo y justicia social.

Esta agencia se ejerce principalmente a través de la posibilidad de debatir en una agrupación humana como lo es la organización. El debate que nace en su interior, es una base fundamental para



Colección Académica de
Ciencias Sociales



lograr el desarrollo como libertad, basado en las libertades de los individuos, la agencia y el debate. Difícilmente podría realizarse sin un nivel de participación activo al interior de la organización. Este punto refuerza nuevamente la relación directa que existe entre persona y organización, donde lo que permita una, genera un efecto y una respuesta en los otros, moldeando así características propias que identifican la entidad como un todo.

Esta postura conceptual del Autor, muestra la libertad con que debe contar un sujeto al interior de cualquier grupo social para debatir conceptos con el fin de generar una acomodación con los contenidos que constituyen tanto las interacciones como las acciones al interior de una organización, el resultante del debate se constituye en el desarrollo de la persona en este entorno, con el fin de percibir, significar y actuar en la interna de la entidad.

Esta libertad alcanzada en el entorno laboral, permite que los sujetos determinen la postura personal con relación al afrontamiento de la cotidianidad y la adaptación del individuo con la organización en cuanto sus intereses, valores, expectativas y proyecto de vida, los cuales se entrelazarán, interactuarán y desarrollarán al interior de este entorno específico. Como se habló en apartados anteriores, el ser humano se interna en un ambiente “artificial” como lo es la empresa y solo mediante la interacción abierta se logra acoplar a esta cultura empresarial, interiorizándola, multiplicándola, fortaleciéndola o disminuyéndola.

La postura conceptual abordada en los párrafos anteriores, se puede fortalecer, con lo citado por Tejada (2004), con relación a Bandura (1994),

quien plantea el concepto Agencia, como “...la capacidad de ejercitar el control sobre nuestro propio funcionamiento y sobre los eventos que afectan nuestra vida”. Este concepto, al ser articulado con el expuesto por Sen (1985), muestra que los seres humanos, cuentan con la capacidad de regular su comportamiento de acuerdo a la información que reciba del entorno social, en este caso y particularmente en el ámbito laboral, lo cual genera que lo que significa de la organización por parte de sus actores, hace que en su interior se generan de tal o cual forma las acciones para alcanzar los objetivos organizacionales (2005).

El concepto desde Bandura (1994), genera que la agencia se transforme en una “...estrategia de cambio para que los individuos puedan generar modificaciones y transformaciones de sí mismos y de su ambiente, por lo tanto implica un proceso y procedimiento sistemático para determinarse, desarrollarse, retroalimentarse y modificarse”. Esta postura refuerza el protagonismo que tiene cada persona en el ámbito organizacional como agente de cambio constante, no solo desde él como individuo, sino en su incidencia en la organización y sus miembros como sistema.

Para lograr entender con mayor profundidad la Teoría Cognitivo Social, la cual es el marco donde se inserta el concepto agencia, es fundamental incluir el concepto autoeficacia, el cual según Bandura (1987), “...son las creencias en las capacidades para organizar y ejecutar las fuentes de acción requeridas para mejorar prospectivamente situaciones”, de este fragmento se puede inferir que como muchos de los conceptos expuestos hasta aquí, este es también netamente humano, reforzando el papel que ocupa en la



Colección Académica de
Ciencias Sociales



interacción y acción al interior de las Organizaciones.

Posteriormente y como resultante del desarrollo de la Teoría Cognitivo Social, Bandura (1994) plantea la existencia de una serie de procesos al interior de la autoeficacia, de los cuales a continuación se presenta la definición del autor:

- “Procesos afectivos: Procesos de estados de regulación emocional y elicitación de estados emocionales”

Este punto es fundamental para tener en cuenta al interior del ámbito organizacional, debido a que los aspectos afectivos refuerzan de manera positiva o negativa, el accionar de los miembros en su interior, dependiendo de la significación y valoración que él haya dado con relación a su integración con la empresa.

- “Procesos cognitivos: procesos de pensamiento involucrados en la adquisición, organización y uso de la información”

Esta concepción es básica ya que si se abordan procesos de aprendizaje organizacional, se debe contar con condiciones al interior de las entidades que favorezcan la adquisición, organización, multiplicación y registro de la información que circula al interior de la misma, pues al no poder controlar las capacidades cognitivas de cada individuo, se debe generar un procedimiento específico a seguir con el fin de que se canalice siempre de la misma manera. Esto implica que los procesos de comunicación organizacional deben estar en sintonía con los planes estratégicos y filosofía de la compañía.

- “Autoeficacia percibida: creencias de la gente acerca de sus capacidades para producir efectos”

En este apartado se puede establecer la importancia que tiene para cualquier organización, el contar con personas en su interior que tengan

fortaleza interior y que estén convencidos de usar competencias para generar cambio al interior de ésta con su desempeño y desarrollo de las actividades cotidianas; es con este tipo de personas con las que los procesos de aprendizaje se fortalecen, pues su accionar cotidiano es seguro, conociendo su quehacer y aumentando la probabilidad de aprender de sus errores, corrigiendo y generando planes correctivos.

- “Motivación: activación para la acción, el nivel de motivación es reflejado en la escogencia de cursos de acción y en la intensidad y persistencia del esfuerzo.

En cuanto a la motivación, se puede establecer como el proceso por el cual una necesidad personal insatisfecha genera energía y dirección hacia cierto objetivo, cuyo logro se supone deberá satisfacerla. En el ámbito de las organizaciones es habitual plantearse si determinada persona está o no motivada y se llega a observar que tal definición puede resultar incompleta, porque la persona puede tener iniciativas pero sus necesidades y el consecuente esfuerzo para cumplirlas, no tienen nada que ver con los requerimientos de la organización.

Conclusiones

En la construcción del presente ensayo, se corroboró que la sociedad genera influencia en los seres humanos que cuando ingresan a una organización como la Alcaldía de Candelaria, permite la interacción entre las premisas sociales externas con las que están instauradas al interior de la entidad, esta confluencia fortalece, modifica o particulariza la Cultura Institucional, lo cual lleva a concluir que uno de los factores que identifican a las organizaciones, es el entorno socio-cultural y



Colección Académica de
Ciencias Sociales



geográfico en el cual se encuentran.

Lo expuesto en el párrafo anterior se evidencia en la Administración Municipal de Candelaria, ya que al encontrarse en un medio en el cual las personas se centran en el logro individual de metas y objetivos, en ocasiones se desestima el trabajo que genera el cumplimiento de los mismos como un todo, considerando que para algunas personas, las secretarías son vivenciadas como si fuese la totalidad, sin percatarse que son solo una unidad que hace parte de un sistema, permitiendo esto el no conocer la importancia del desempeño propio en el logro de los fines de la Alcaldía.

Este punto se torna complejo ya que durante la interacción con la organización, se pudo evidenciar que no es de conocimiento general el Plan Estratégico Institucional o Plan de Desarrollo, dando paso a que las personas que conforman la Alcaldía, logren alinear sus comportamientos y desempeño en aras del cumplimiento de los objetivos institucionales.

El no conocer cómo el aporte del desempeño individual, coadyuva al cumplimiento del Plan de Desarrollo, conlleva a que cada persona continúe realizando sus labores sin interiorizar la importancia de las mismas para fortalecer la razón de ser de la organización llamada Alcaldía Municipal.

Con lo expuesto hasta el momento se puede afirmar que la Cultura Organizacional de la Alcaldía de Candelaria, debe fortalecerse en cuanto la influencia de ejercer en sus miembros, la consolidación de un proceso de Aprendizaje Organizacional eficaz, como en la implementación de estrategias que permitan la consecución de los

objetivos Institucionales.

Esto debido a que la dinámica interna de cada organización se construye, refuerza y modifica medio de eventos que la afectan y por los factores percibidos por el Talento Humano que cambian la percepción de sus miembros con relación a la Institución.

Sí el talento humano que hace parte de la Alcaldía, se adapta a una cultura que le permite significar su desempeño como un factor crucial para el logro de los objetivos institucionales y a la vez el alcanzarlos se revierte en la consecución de su desarrollo integral, se pondrá a disposición de la entidad todo su potencial personal, intelectual y laboral en pro de los beneficios comunes.

Sólo el llegar a este punto de madurez organizacional y personal, permite que el trabajo diario no se perciba como una “carga” o sacrificio, generando un incremento en la satisfacción laboral, favoreciendo la competitividad y fortaleciendo el proceso de aprendizaje continuo de ambos agentes (sujeto-organización) inmersos en la interacción.

El contar que un ambiente organizacional en el cual las personas mediante su desempeño laboral, fortalezcan la organización y que esto los lleve al desarrollo integral, permitirá que la percepción cambie en múltiples aspectos como:

- Brindarle la importancia que se merece al documentar, reglar y evidenciar la información que fluye en su interior: Esto con el fin primordial que la organización aprenda del cotidiano, evitando que cuando las personas abandonen la Institución se generen retrocesos en el aprendizaje y las curvas de este decaigan ante el proceso formativo del



Colección Académica de
Ciencias Sociales



nuevo colaborador.

- Evitar frustraciones en los sujetos inmersos en la organización: El que cada miembro de la Alcaldía de Candelaria, conozca el Plan Estratégico y su aporte para el cumplimiento del mismo, disminuirá frustraciones en cuanto el deseo de algunos de participar en los procesos más allá de lo que la normatividad lo establece. Adicionalmente, permitiría establecer un marco de referencia en cuanto la formación a adquirir por las personas y cómo esta fortalecería sus competencias para el cargo y resultados que debe tener.
- Enmarcar por resultados el sistema de incentivos: Teniendo en cuenta una información objetiva, basada en indicadores de gestión, enmarcados en el Plan de Desarrollo y específicamente en cómo cada persona aporta a su cumplimiento, se haría objetivo y eficaz el reforzamiento positivo de los empleados en cuanto su desarrollo académico y aplicabilidad.

Con lo anterior se puede plantear que al interior de la Alcaldía de Candelaria se requiere el desarrollo de una cultura interna basada en el aprendizaje como estrategia de desarrollo, de optimización de procesos y del cumplimiento de objetivos institucionales; este punto solo se puede alcanzar mediante el reconocimiento del individuo en su interior como agente garante de los resultados con sus acciones cotidianas.

La organización debe estructurar un programa de aprendizaje organizacional centrado en multiplicar la información esencial para los procesos y formar back up personales, generando que los procesos no se entorpezcan ante la ausencia de su líder, teniendo en cuenta que hay procesos que por su alta responsabilidad requieren la formación de personas que no sean de paso, en otras palabras

debe contarse con personas de Carrera Administrativa que generen este apoyo.

Con lo anterior se logra establecer de manera contundente que al interior de la Alcaldía de Candelaria, se debe efectuar un cambio cultural soportado en la postura de las Directivos, obviamente enmarcados en la normatividad vigente para que se genere un desarrollo eficaz del proceso de aprendizaje organizacional, basado no sólo en la retribución económica por la formación académica, sino el incluir un factor como el aporte de valor de esta formación al logro de los objetivos organizacionales.

Al establecer el papel del individuo al interior de la Alcaldía de Candelaria se pudo evidenciar el cómo se percibe y se siente al interior de la organización, genera que desarrollen o no acciones que faciliten el progreso de un proceso de aprendizaje organizacional efectivo, en los cuales sean concordantes los objetivos planificados y los obtenidos.

La adaptación que logren las personas a la cultura de la Alcaldía, unida a la actitud de cada una de ellas llevará a que a mediano plazo, se puede iniciar un proceso de Desarrollo Humano Sustentable en la institución, el cual implica un crecimiento integral de las personas, brindando un fortalecimiento organizacional reflejado en el incremento de la productividad laboral.

El que se estructure un proceso de Desarrollo Humano, articulado con el Plan de Desarrollo de la Alcaldía, permitirá que como organización se logre el conocimiento de los recursos y capacidades con que cuenta, a fin de saber cómo emplearlos para enfrentar o superar las adversidades y solucionar



Colección Académica de
Ciencias Sociales



problemas optimizando el capital humano.

El iniciar como estrategia de fortalecimiento organizacional, el desarrollo del talento humano para convertirlo en capital humano que favorezca el logro de objetivos organizacionales, permitirá que como estrategia fortalezcan acciones determinantes para el curso efectivo del proceso de aprendizaje organizacional, centrándose en el sujeto que vive y significa organización, llevándolo a convertirlo en el factor fundamental que agrega valor, pues con su accionar cotidiano no sólo se centrará en la ejecución de la labor sino que brindan ese adicional que permite hacer más efectiva su existencia institucional, esto se hace relevante cuando el conocimiento desarrollado en el ejercicio y documentación de las actividades cotidianas, se centra en coadyuvar al alcance de los objetivos de la entidad como un todo.

El alcanzar que en la organización se constituya capital humano, depende en gran medida de la capacidad que tenga la misma para desarrollar y aprovechar el conocimiento que circula y se construye a diario en su interior, es solo mediante el registro, socialización, implementación y multiplicación de éste cuando se convierte en un activo fundamental para la entidad que lo gestiona.

Lo anterior se logra mediante una evaluación objetiva de la Cultura Organizacional, desarrollando planes de mejora tendientes a convertir la Alcaldía en un entorno en el que prime el aprendizaje y el conocimiento como fundamentos primarios para qué como organización se fortalezca y pueda cumplir con la visión planteada, la cual no es más que satisfacer las necesidades de una comunidad, dando con esto cumplimiento a su razón de ser social e

institucional.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía Municipal de Candelaria (2012). Plan De Desarrollo "Candelaria Nuestro Compromiso" 2012 – 2015. Proyecto Plan de Desarrollo Candelaria. Colombia.

Arbaiza L. (2002) Aprendizaje organizacional en organizaciones de profesionales (V. N. 12 pp. 37-64) Universidad de Esan Lima Perú.

Arenndt, H. (2005) La condición humana. Introducción de Manuel Cruz. Barcelona España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Biain Salaberría, I., Cutrín Pérez, C., Elcarte Elcarte, M.P., Etxaniz Goñi, M.J., Fresneda Játiva, J., Úriz Bidegáin, N., Zudaire Morrás, E. (s/f). El aprendizaje cooperativo. Unidad Técnica de Diseño y Desarrollo Curricular. Gobierno de Navarra. Departamento de Educación y Cultura. Fondo de publicaciones del Gobierno de Navarra. Departamento de Presidencia e interior. Pamplona. Disponible en: http://dpto.educacion.navarra.es/publicaciones/pdf/apr_coop.pdf

Departamento Administrativo de la Función Pública (2012). Sistema de Estímulos. Orientaciones metodológicas.

Enríquez Martínez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. Universidad del Valle. Volumen 6, No 1. Universitas Psychologica, Revista Universidad Javeriana Facultad de Psicología.

Garzón Castrillón, M. A., Fisher A.L. (2008). Modelo



Colección Académica de
Ciencias Sociales



SECCIONAL PALMIRA

Teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión, N° 24. Universidad Del Norte. Sao Paulo, Brasil. Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/24/8_Modelo%20teorico.pdf

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

Morín E. (1992). Nuevos Paradigmas, Cultura y Subjetividad. La noción de sujeto. Editorial PAIDÓS. Argentina.

Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., Roque Doval, Y. (2009). La Cultura Organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. Tecnología en Marcha. Vol. 22 n°

Pérez Zapata, J., Cortés Ramírez, J.A. (s/f). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. Pensamiento y gestión, N° 22. ISSN 1657-6276. Universidad Pontificia Bolivariana. Medellín, Colombia. Disponible en: http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/22/8_Barreras%20para%20el%20aprendizaje.pdf

Presidencia de la República de Colombia. (1998). Decreto 1567 de 1998. Diario oficial Agosto 5. Sistema Nacional de Capacitación para empleados del Estado.

Robbins, S. (1993). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice-Hall Hispanoamérica. S.A. México.

Ruiz, I., González, A., García, M., Vega, D., Velandia, A. (2011). Revista Administración y Desarrollo. Aproximación teórica a la planeación

estratégica de recursos humanos en el sector público. Revista Administración y Desarrollo. Vol 39, Núm. 54. Julio-Dic Sen, A. (2000). Desarrollo como Libertad. Editorial Planeta Mexicana. México.

Sparrow, P.R. (2002). Gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional y psicología cognitiva: desentrañando importantes competencias individuales y organizacionales. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 18. Núm. 2-3.pp. 131-156. Colegio de Psicólogos de Madrid.

Tejada Zabaleta, A. (2004). Agenciación humana en la teoría cognitiva social: Definición y posibilidades de aplicación.