



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

**FORMACIÓN EMPRESARIAL: UNA MIRADA HACIA
LAS PROPUESTAS FORMATIVAS DE TRES EMPRESAS
DEL VALLE DE ABURRÁ**

Autor(es)

Camila Bejarano Roldán
Sara Elisa Tapias Henao
Jorge Andrés Trujillo Ossa

Universidad de Antioquia
Facultad de Educación
Medellín, Colombia

2021





**FORMACIÓN EMPRESARIAL: UNA MIRADA HACIA LAS PROPUESTAS
FORMATIVAS DE TRES EMPRESAS DEL VALLE DE ABURRÁ**

Camila Bejarano Roldán

Sara Elisa Tapias Henao

Jorge Andrés Trujillo Ossa

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al
título de: Pedagogo(a)

Asesora:

Diana Alejandra Aguilar Rosero, Doctora en Ciencias Sociales, Niñez y Juventud

Pedagogía

Universidad de Antioquia

Facultad de Educación

Medellín, Colombia

2021

Cita	(Bejarano, Tapias & Trujillo, 2021)
Referencia	Bejarano Roldán, C., Tapias Henao, S. & Trujillo Ossa, J. (2021). <i>Formación empresarial: una mirada hacia las propuestas formativas de tres empresas del Valle de Aburrá</i> [Proyecto de grado]. Universidad de Antioquia, Medellín, UdeA.
Estilo APA 7 (2020)	



Centro de documentación de la Facultad de Educación.UdeA (CEDED)

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes.

Decano/Director: Wilson Bolívar Buriticá

Jefe departamento: Bibiana Escobar García.

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

DEDICATORIA

A nuestras familias: padres, madres y hermanas
que siempre estuvieron ahí con su apoyo incondicional.

A los muertos en protesta,
A los oprimidos,
A las personas que luchan por un mejor país, gratitud perenne.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad de Antioquia y a los maestros del pregrado en Pedagogía por su
aporte a la formación de un pensamiento crítico y un sentido social.

A la doctora y asesora Diana Alejandra Aguilar por su paciencia y compromiso
incesante en la consolidación de un trabajo idóneo. Por su acompañamiento en este año y
medio lleno de contingencias y vicisitudes.

A cada una de las empresas que nos abrieron sus puertas y permitieron consolidar este
trabajo de manera exitosa; por su confianza y compromiso en esta senda de producción de
conocimiento.

Tabla de contenido

Resumen	6
Planteamiento Del Problema	10
Objetivos De La Investigación	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Antecedentes	16
Marco Conceptual	20
Diseño Metodológico	26
Resultados y Análisis De La Información	30
Caracterización	30
Concepciones y Fundamentos	35
Marco teleológico y necesidades organizacionales.	35
Empirismo y teorías: sustento de las propuestas formativas.	42
Rutas Formativas	48
Organización#1: de la inducción a la gestión del conocimiento.	49
Organización#2: el diseño instruccional como insumo para la formación.	58
Organización #3: una universidad al interior de la empresa.	67
Puntos de encuentro en las propuestas formativas.	75
Interdependencias, Proyecciones Formativas y El Lugar Del Sujeto	78
Conocimiento: parte esencial del sujeto de la formación.	79
Ideal de sujeto: imágenes y proyecciones	87
El sujeto y la empresa: una relación de interdependencia	95
Reflexiones Finales	102
Referencias Bibliográficas	106
Anexos	110
Consentimiento informado	110
Matriz de análisis de información	112

Resumen

Este trabajo investigativo presenta un análisis de las propuestas formativas llevadas a cabo en tres empresas del Valle de Aburrá a través de un estudio de caso colectivo en el que se dilucidan las relaciones que existen entre los principios, los fines empresariales y la formación de los sujetos; evidenciando una interdependencia de los colaboradores con la empresa. De igual forma, se muestra la consolidación del conocimiento como activo fundamental dentro de las organizaciones en el marco de unas lógicas neoliberales que exigen una configuración específica en la subjetividad de sus empleados; por lo cual se cimentan procesos pedagógicos que facilitan la circulación de saberes para mejorar y fortalecer los procesos productivos de la empresa. Finalmente, el trabajo muestra la apertura de un nuevo campo profesional y la posibilidad con la que cuenta el pedagogo de aportar elementos distintivos desde la planificación, ejecución y evaluación de los procesos a partir de la lectura del contexto y las necesidades específicas de las organizaciones.

Palabras clave: Pedagogía empresarial, Formación, Subjetividad, Neoliberalismo, Fines organizacionales, Procesos formativos, Identidad corporativa

Abstract

This research presents an analysis about the formative proposals carried out in three companies in the Valle of Aburrá through a collective case study in which the relationships that exist between the principles, business purposes and the formation of the subjects are elucidated, evidencing an interdependence of the collaborators with the company. Similarly, the consolidation of knowledge is shown as a fundamental asset within organizations in the framework of neoliberal logics that require a specific configuration in the subjectivity of their employees; therefore, pedagogical processes are consolidated that facilitate the circulation of knowledge to improve and strengthen the productive processes of the company. Finally, the research shows the opening of a new professional field and the possibility that the pedagogue has to contribute elements distinctive from the planning, implementation and evaluation of the processes beginning with the reading of the context and the specific needs of the organizations.

Keywords: Organizational pedagogy, Formation, Subjectivity, Neoliberalism, Organizational purposes, Formative Processes, Corporate Identity

Introducción

El campo de la pedagogía ha expandido sus fronteras hacia distintos contextos educativos por fuera de la escuela, pues a lo largo del tiempo se ha evidenciado que la formación se da en otros espacios por los que transita el ser humano: la familia, los museos, las empresas, los distintos lugares de la ciudad, entre otros. La limitada exploración que ha tenido la pedagogía empresarial en Colombia evidencia la necesidad de profundizar en este asunto y reconocerlo como un espacio que ofrece potencialidades formativas, contribuyendo no sólo a un nuevo escenario de análisis sino también a un campo profesional que demanda de reflexiones pedagógicas profundas y propuestas educativas sólidas para responder tanto a una formación consciente de los sujetos como a una serie de imperativos organizacionales. Por este motivo, el presente trabajo investigativo se propone analizar las propuestas formativas en el marco de contextos empresariales a partir de los elementos conceptuales, metodológicos y reflexivos que despliega el saber pedagógico.

Inicialmente se realizará una caracterización de las empresas estudiadas con el fin de ofrecer un acercamiento a las estructuras organizacionales, el sector productivo al que pertenecen, sus propósitos como organización y los procesos formativos que llevan a cabo internamente. Luego se presentará el vínculo existente entre las propuestas formativas y la filosofía de cada una de las diversas organizaciones, evidenciando una transversalidad de la cultura organizacional en los procesos de formación. De igual manera, se expondrá la importancia que le otorgan las organizaciones empresariales a la integración de ideas, saberes y concepciones para orientar sus procesos formativos.

Con el ánimo de examinar las propuestas de cada empresa, se procederá a describir y analizar sus rutas formativas a partir de las acciones pedagógicas desplegadas -curriculares, didácticas y evaluativas- y reconociendo el papel de aquellos sujetos que median el saber y contribuyen a la formulación de propuestas pedagógicas sólidas. Asimismo, se expondrán las distintas relaciones que se forman entre los sujetos y la empresa, y la manera en que esta última configura un tipo de subjetividad en ellos para que respondan a los fines e ideales de la organización bajo unas dinámicas neoliberales en las que se consolidan prácticas de gobierno que le apuntan constantemente a la autogestión y al control de los deseos.

Finalmente, se presentarán algunas reflexiones encaminadas a reconocer el papel del pedagogo en el ámbito empresarial y a explicitar los aportes que ofrece este trabajo investigativo al continuo análisis del campo organizacional y al pregrado en pedagogía de la universidad de Antioquia.

Planteamiento Del Problema

El concepto de Pedagogía empresarial nace en Alemania en 1932 con el fin de “designar aquella rama de la disciplina pedagógica que busca contribuir, desde la reflexión y la práctica educativa, a los fines de la empresa” (Meza, 2005, p.77). A partir de esta premisa emerge el interés por preguntarse sobre las propuestas de formación al interior de los contextos empresariales, asunto rector de nuestra investigación, la cual retoma la tradición alemana, en tanto propone la pedagogía ligada a una concepción desde la formación humana como principio fundamental en las prácticas educativas. Para Naranjo (2016) la pedagogía empresarial “permite problematizar lo que está ocurriendo en el interior de las empresas en relación con asuntos formativos” (p.42); de esta manera, dicho subcampo de la pedagogía permitirá generar reflexiones a partir de las propuestas formativas que tienen lugar en las dinámicas organizacionales.

Para el presente trabajo la pedagogía empresarial se ocupa de la formación de las personas al interior de las organizaciones en una doble vía: por un lado genera procesos formativos en pro de un mejoramiento constante de los diferentes procesos productivos, comerciales y demás componentes propios de las organizaciones empresariales, y por el otro, potencializa las dimensiones humanas a la luz de esos procesos que se gestan en el marco de los fines empresariales. Además, es menester reconocer que dichos procesos se desarrollan sistemáticamente a través de planes y programas cruzados por objetivos metodológicos y de aprendizaje claros, sistemas evaluativos y demás elementos que constituyen un entramado educativo. Por consiguiente, es pertinente abordar las dos vías mencionadas ya que permite ver las lógicas de los procesos formativos, las apuestas en materia de formación a qué tipo de sujetos apuntan, a qué condiciones responden dichas propuestas formativas y desde qué concepciones se imparten.

Según Naranjo (2016), “en otros países como México, Venezuela, Bolivia y Argentina esa tradición es de casi dos décadas” (p.29) y deja en evidencia que Colombia aún no tiene un trabajo lo suficientemente fortalecido en este campo. Sin embargo, la pedagogía empresarial ha intentado aportar tanto al ámbito organizacional, como al de la pedagogía misma. En cuanto al primero, se podría enunciar el aporte en términos de la articulación entre los

objetivos de la empresa y las prácticas educativas que adelantan para desarrollar unas habilidades y competencias en cada uno de sus empleados. Y con respecto al campo de la pedagogía, posibilita abrir la discusión referida a la adquisición de conocimientos desde la práctica misma, generando transformaciones en cada uno de los sujetos que participan de los diferentes procesos de formación. (Naranjo, 2005, p. 115)

Desde inicios del siglo XX, Colombia se ha venido constituyendo como un país industrial, en donde se ha desarrollado una apertura económica que posibilita que emprendedores nacionales e internacionales consoliden sus proyectos empresariales y generen nuevos empleos. Todo ello, además de aludir a un desarrollo productivo, también genera otro tipo de reflexiones y/o intereses, justamente allí se ubica la pregunta por las propuestas formativas que se dan al interior de las organizaciones empresariales.

Asimismo, Antioquia ha sido por excelencia una región industrializada que se ha caracterizado por la creación de empresas con el fin de promover un desarrollo local. En este sentido, es importante presentar cuál es el lugar de la empresa y qué ha significado su creación en esta región del país, especialmente relacionada con las propuestas formativas que han tenido lugar en esas unidades productivas. Para la región antioqueña, la empresa ha sido símbolo de progreso, y a través de ella se ha convertido en un referente nacional e internacional en industrialización, comercio y desarrollo que posibilita la consolidación del territorio como un lugar que brinda diferentes posibilidades para el bienestar humano. En esta línea, para la academia, la creación y el fortalecimiento de la empresa en Antioquia ha significado todo un reto ya que diferentes áreas del conocimiento se han posado sobre este escenario, analizando diversas condiciones como lo son la producción y distribución de materias prima, pero también haciendo un llamado a visibilizar los diferentes procesos de formación que se dan al interior de estas, buscando un vínculo entre los objetivos que se plantean las organizaciones y las habilidades y competencias transmitidas a los propios empleados.

Dichas propuestas formativas se dan en el marco de un contexto neoliberal en donde el desarrollo ya no radica únicamente en el sistema de producción, sino que lo humano pasa a

ser el elemento central en este asunto, es así como se propone todo el discurso de desarrollo humano; el cual

[...] va más allá del crecimiento económico y del cambio cuantitativo de la economía de un país. Hoy el desarrollo implica superación, representa evolución de pensamiento, transformación cualitativa de la sociedad en su conjunto, nuevas formas de relacionarse y nuevas relaciones, nuevos métodos de producción; se trata pues de un proceso integral, dinámico y profundo que refiere cambios económicos, políticos, sociales, culturales y ambientales que llevan a los pueblos a trascender condiciones de pobreza, inseguridad, discriminación y dependencia, que dificultan e impiden alcanzar una vida digna. (Castaño, 2012, p.155)

Tal como se expresa en el fragmento anterior, la nueva concepción de desarrollo humano ha impulsado a la empresa a replantear sus modos de comprender el sujeto y a su vez, de concebirlo como parte de los procesos formativos desde una óptica que trasciende la lógica productiva en su sentido estricto. Elementos tales como las relaciones establecidas dentro del entorno laboral o las proyecciones individuales entran a jugar un papel importante a la hora lograr los objetivos organizacionales; pues “el factor humano debe ser considerado por la organización de hoy como su activo más importante, con el cual la empresa debe comprometerse a facilitar el descubrimiento, actualización y optimización de sus posibilidades potenciales tanto personales como profesionales” (Castaño, 2012, p.154)

Es importante no desconocer que las propuestas formativas del sector productivo están constantemente permeadas por unas lógicas neoliberales; estas actúan sobre los sujetos a través de su subjetividad y por tanto, no se acude a un dominio del cuerpo directamente sino al control de sus pensamientos.

El poder neoliberal se dispersa sobre la facticidad de los seres humanos encauzándolos hacia la autogestión. La cuestión ya no reside en intervenirlo todo, en proteger paternalmente al rebaño de animales humanos. Debe producirse un nuevo sujeto capaz de hacer frente a la velocidad y competitividad del mercado; hay que dar

forma a un animal ágil y veloz que pueda soportar la precariedad y la incertidumbre. (Estrada, 2015, p.204)

De este modo, las organizaciones despliegan unas estrategias que posibilitan que “el dominio empresa se [despliegue] en lo más íntimo del sujeto hasta constituir modos particulares de gestión de la propia vida”. (González, 2014, p. 197). Así pues, podríamos afirmar que entre más libre se cree el hombre contemporáneo más esclavo es, no solo del sistema sino de sí mismo, de sus exigencias propias; interiorizando unas lógicas empresariales que lo llevan a gobernarse a sí mismo. Por este motivo, cuando del gobierno de sí se trata, es imprescindible remitirse a Michel Foucault, pues es éste quien introduce el concepto de *gobierno* para hacer referencia al dominio que ejerce el hombre sobre sí mismo y/o sobre los demás; un gobierno que no se centra únicamente en el control corporal sino también de la mente, de los pensamientos.

Para el filósofo francés, la palabra “gobernar” abarca varias cosas: por una parte, puede tener un sentido material, físico o espacial, pues se refiere al asunto de “hacer avanzar” algo por una ruta o un camino (Foucault, 2006a, p. 147); pero dicho término también indica un campo moral, en la medida en que se conduce a alguien, se lo orienta con un propósito. (Estrada, 2015, P5)

En concordancia con lo que se ha venido diciendo, para el presente ejercicio investigativo es apropiado comprender el concepto de *gobierno* desde la segunda perspectiva mencionada en líneas anteriores, pues las diversas lógicas empresariales configuran subjetividades en las cuales los sujetos son encauzados a ciertos propósitos empresariales que tácitamente cumplen con sus expectativas personales.

Ahora bien, actualmente se presenta una escasez de trabajos que giren en torno a este subcampo de saber en Colombia, puesto que la pedagogía ha tenido una limitada exploración en otros contextos en los cuales también se llevan a cabo prácticas educativas y formativas, tal como en los escenarios organizacionales o empresariales. Podría afirmarse que con la incorporación de otras disciplinas de corte económico, administrativo y psicológico, el campo de la pedagogía se ha ido desvaneciendo en el ámbito organizacional y las reflexiones en

torno a los procesos educativos no se visibilizan claramente debido a las dinámicas de un sistema que no permite la pausa y el detenimiento, sino que todo parece estar cruzado por la inmediatez que impone el mercado. En ese sentido, emerge la necesidad de aportar al campo de la pedagogía, ampliando su horizonte conceptual y profesional, destinando un espacio para visibilizar la relevancia del profesional en pedagogía en este tipo de escenarios, que por lo general ha sido ocupado por otros profesionales.

De igual forma, el presente trabajo propiciará espacios de reflexión desde el contexto académico que vayan encaminados a la formación de nuevos profesionales de la educación, buscando un óptimo desenvolvimiento de estos en diferentes ambientes organizacionales y generando el desarrollo de apuestas formativas desde su planeación, ejecución y posterior evaluación. Finalmente, la presente investigación nos permitirá reconocer las apuestas actuales de algunas organizaciones empresariales en sus propuestas formativas.

Los asuntos planteados anteriormente, conducen al presente trabajo investigativo, en el cual se abordará la pregunta por **¿Cómo las propuestas formativas llevadas a cabo en tres empresas del Valle de Aburrá contribuyen a la consecución de fines organizacionales a través de la consolidación de principios y presupuestos relacionados con la formación de sujetos?**; pues las diferentes reflexiones que se posan sobre las propuestas de formación constituyen uno de los principales retos del campo de la pedagogía, y por tanto se hace necesario analizar la manera en que las empresas las desarrollan a fin de alcanzar una serie de imperativos organizacionales. Asimismo, es menester tejer reflexiones en torno a los saberes teóricos que soportan las propuestas formativas en las organizaciones e identificar las relaciones existentes entre los fines empresariales, los propósitos de formación y el lugar del sujeto a formar en cada una de las organizaciones.

Objetivos De La Investigación

Objetivo general

Analizar las propuestas formativas llevadas a cabo en tres empresas del Valle de Aburrá por medio de un estudio de caso colectivo que permita dilucidar los principios y presupuestos relacionados con la formación de sujetos en aras de la consecución de fines empresariales.

Objetivos específicos

- Caracterizar las propuestas formativas al interior de cada una de las organizaciones.
- Describir los saberes teóricos que soportan las propuestas formativas en las organizaciones.
- Identificar la relación entre los fines empresariales, los propósitos de formación y el lugar del sujeto a formar en cada una de las organizaciones.

Antecedentes

Cuando de Pedagogía se trata, el ámbito empresarial se ha convertido en un punto de discusión y análisis para visibilizar otras formas de comprender los procesos formativos. A continuación se presentarán diferentes antecedentes investigativos que permitirán contemplar algunas formas en las que se ha concebido la formación en estos contextos empresariales y que además dará luces para la construcción del presente trabajo, enriqueciendo el campo profesional del pedagogo. La búsqueda se realizó por diferentes repositorios institucionales, bases de datos y revistas indexadas. Los principales descriptores de búsqueda fueron: pedagogía empresarial, aprendizaje organizacional, educación en empresas, formación en empresas. Algunos criterios de elegibilidad fueron: documentos de no más de diez años de publicación, tesis de posgrados y artículos de investigación en los cuáles se vislumbrara un aporte al presente trabajo.

El primer referente de investigación para la elaboración de este trabajo es la tesis de maestría titulada “Prácticas de formación en la pedagogía empresarial: tensiones y encuentros con el campo pedagógico” realizada por Juan Diego Naranjo Isaza (2016) en la Universidad de Antioquia (Colombia). El autor hace un ejercicio interpretativo -ubicándose en el paradigma hermenéutico- y utiliza el estudio de caso para analizar las prácticas de formación en dos empresas de la ciudad de Medellín con el fin de comprender las relaciones existentes entre dichas prácticas y el campo de la pedagogía.

La tesis concluye que en las relaciones existentes entre las prácticas formativas de las empresas y el campo de la pedagogía hay encuentros y tensiones. Entre los principales hallazgos de la investigación se destaca que hay un desplazamiento de la psicología por la pedagogía en las empresas, que se da principalmente por el surgimiento de instituciones educativas al interior de ellas. También, se evidencia el uso de la noción de diseño curricular dentro de las organizaciones, pensando en el currículo como la selección y estructuración de contenidos. Allí, Naranjo (2016) hace mención de la concepción de currículo desde el paradigma anglosajón, pues “las discusiones sobre el qué enseñar se han agrupado en torno al concepto de currículum, que inicialmente estuvo centrado en los fines y contenidos de la

enseñanza pero que luego se amplió para darle cabida a otros elementos” (p.105). Finalmente se destaca que hay una priorización de los talleres como estrategia educativa. A partir de estos 3 encuentros se plantean algunas tensiones que se basan principalmente en la existencia de cierta instrumentalización de la pedagogía al interior de las empresas. (Naranjo, 2016)

Dicha tesis es pertinente para la presente investigación ya que permite visibilizar cómo está siendo concebida la formación en las empresas, además ofrece una mirada frente a modelos pedagógicos de corte empresarial. Por otro lado, brinda reflexiones importantes en cuanto a la importancia de reconocer y consolidar el campo de la pedagogía empresarial. Por último y no menos importante, permite ratificar la concepción de que en la ciudad de Medellín existen empresas que le apuestan a la formación de sus trabajadores.

El segundo trabajo a referenciar es la investigación de Andrés Cárdenas Gómez y María Patricia Gómez Becerra (2011) titulado “Estado del arte en pedagogía empresarial (1990-2010)” presentado en la Universidad de la Sabana. La investigación consiste en un estado del arte que tiene como objetivo elaborar una red de relaciones entre los conceptos encontrados y el concepto de pedagogía empresarial. Los autores realizaron una revisión bibliográfica en diferentes fuentes secundarias, ubicadas en las bibliotecas del Distrito Capital y en las bibliotecas virtuales o fuentes indexadas de información. (Cárdenas y Gómez, 2011)

Entre las principales reflexiones del trabajo se encuentran la importancia del concepto de *desarrollo humano* como un eje articulador de los demás conceptos en torno a la formación gestada en los contextos empresariales. De esta manera, la pedagogía empresarial se constituye como un campo de saber que propende por el desarrollo de las potencialidades de los sujetos, incidiendo no sólo en la productividad de las empresas sino también en el desarrollo humano desde una perspectiva ética y social

Finalmente, la presente investigación aporta todo un panorama conceptual y teórico que permite ampliar la mirada con respecto al concepto de pedagogía empresarial. Además brinda información relevante sobre todo lo que se ha elaborado en esta materia hasta la primera década del presente siglo.

Ahora bien, el trabajo realizado por Maria Elvira Villar (2011): “Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial” en la

Universidad de la Sabana, presenta una apuesta a la comprensión por las maneras en que se gestiona el conocimiento al interior de 6 empresas y los significados y aprendizajes que se desarrollan, analizados desde la pedagogía empresarial. De esta manera, la autora busca articular el conocimiento empresarial y el conocimiento pedagógico bajo la premisa de que son dos mundos que se aportan mutuamente. El estudio se enmarca en el paradigma cualitativo y cada una de las empresas contaba con diferentes características como el tamaño, la ubicación y su trayectoria en el sector empresarial. Para la recolección de información Villa realizó entrevistas semi-estructuradas que constaban de 25 preguntas.

Los resultados de esta investigación permitieron concluir que el aprendizaje es concebido desde una mirada económica y empresarial que va dirigido hacia la productividad y competitividad de los empleados, y por otro lado, desde la óptica del desarrollo del talento humano que va dirigido hacia el desarrollo personal y la adquisición de nuevos conocimientos de los empleados, poniendo en evidencia que en las empresas la *capacitación* significa productividad empresarial y desarrollo de los sujetos trabajadores. Finalmente, la autora expone que en algunas organizaciones se verifican las técnicas utilizadas por los docentes, de la misma manera que algunas verifican la articulación de los contenidos temáticos, aplicando una suerte de supervisión a los procesos llevados a cabo. (Villar, 2011).

Con respecto a la presente investigación, el trabajo mencionado presenta encuentros y desencuentros que posibilitan diferentes matices a la hora de comprender la pedagogía empresarial. Por un lado, el documento permite conocer cómo la pedagogía empresarial incide en las lógicas organizacionales instauradas desde la productividad. Sin embargo, se resalta la importancia de formar en las dimensiones del ser, en paralelo al desarrollo óptimo de las actividades laborales encaminadas a la productividad; aspecto que no se presentó fuertemente en las empresas que hicieron parte del estudio.

En el panorama internacional, Julio Acosta presenta su trabajo titulado “El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso” (2011) realizado en Madrid, España. Allí, el autor propone analizar la influencia que tiene el aprendizaje organizacional en los diferentes procesos de innovación en empresas de base tecnológica Españolas. La metodología aplicada es de tipo

cualitativa basada en el estudio de casos de siete empresas en los sectores de ingeniería, biotecnología y tecnologías de la información y de las comunicaciones. De la investigación se concluye que el aprendizaje organizacional influye positivamente en los procesos de innovación y que las diferentes compañías deben destinar recursos a este ámbito, pues según estudios, el aprendizaje organizacional puede jugar un papel esencial en el mantenimiento y sostenibilidad de la empresa. (Acosta, 2011).

Dicho trabajo proporciona acercamientos importantes al sector empresarial en tanto permite reconocer que las organizaciones identifican sus oportunidades de formación con el fin de desarrollar las capacidades de su talento humano y construir nuevos conocimientos que aporten a los procesos de innovación en las mismas. Además, muestra la importancia de los procesos de aprendizaje en tanto posibilitan una reducción de la brecha entre las exigencias de conocimientos de las empresas y los conocimientos que tienen los empleados.

Asimismo, , la investigación de Acosta permite ver procesos de aprendizaje organizacional en otros contextos, como el Español. En donde se ha evidenciado una gran apuesta por promover y desarrollar diferentes procesos de formación, tanto en educación formal como no formal.

Continuando con el panorama internacional, el trabajo presentado por Sibeles Mocellin Puchale (2016) que se titula “A presença da pedagoga e do pedagogo na empresa” tiene por objetivo hacer una reflexión acerca de las posibilidades del pedagogo dentro del contexto empresarial, ofreciendo una visión hacia la posibilidad que tiene este de reproducir un discurso de explotación-capitalista o de generar nuevas propuestas que humanicen los procesos de trabajo y la labor de los trabajadores. Para llevar a cabo su trabajo hizo uso del estudio bibliográfico de tesis, artículos académicos y artículos científicos sobre el campo del trabajo y la educación corporativa, y sumado a ello, realizó entrevistas semiestructuradas a pedagogas de tres empresas y sus respectivos jefes. El trabajo resalta que es necesaria la construcción teórica dentro del campo de la Educación sobre el papel del pedagogo en las empresas, ya que la mayoría de referentes teóricos usados son del campo de la administración; lo cual integra una visión más liberal a las áreas de recursos humanos.

Finalmente, la tesis concluye que existe un espacio de actuación del pedagogo dentro de las empresas por medio de la Educación corporativa, sin embargo, reconoce que están en un campo donde predominan ciertas características consolidadas a partir del mercado y de las

lógicas liberales, lo cual denomina como un reto para el profesional en pedagogía; plantea el desafío que tienen los pedagogos de “humanizar lo que es inhumano”.

Marco Conceptual

Con el fin de posibilitar una comprensión sólida frente a la problemática antes aludida, es menester traer a colación varios conceptos que serán plasmados a continuación y permitirán una fundamentación conceptual de la temática abordada: educación, formación, pedagogía, y pedagogía empresarial. Además, se establecerá la diferencia entre educación y formación, con el fin de dilucidar un tema que a menudo suele presentar confusiones

Si bien el concepto de *Educación* es polisémico, para el presente trabajo se parte de que la educación es una práctica social constituida por diferentes procesos que la sociedad ofrece con el fin de propiciar el desarrollo de sus individuos. Con base en ello, es de gran importancia aludir a la concepción de Emile Durkheim (1858-1917), debido a que no sólo define la educación sino que además problematiza su función social. En su obra *Educación y sociología* define la educación como:

“la acción ejercida por las generaciones adultas sobre aquellas que no han alcanzado todavía el grado de madurez necesario para la vida social. Tiene por objeto el suscitar y desarrollar en el niño un cierto número de estados físicos, intelectuales y morales que exigen de él tanto la sociedad política en su conjunto como el medio ambiente específico al que está especialmente destinado”. (Durkheim, 2003, p.63)

En esta línea, Durkheim plantea que si bien la educación es general y se espera que los hombres a educar desarrollen habilidades físicas, intelectuales y morales, no es igual en todos los sentidos, pues existen particularidades a nivel social que inciden directamente en la educación que se ofrece; de ese modo cada sociedad concibe un ideal de hombre a educar de acuerdo a la época y a las condiciones sociales y económicas que tienen lugar. Por ejemplo, Durkheim alude a que la educación “que se imparte en la ciudad no es la misma que recibe la gente del campo, la del burgués no es igual a la del obrero” (2003, p.59)

Sin lugar a dudas, Runge y Muñoz permiten tener un panorama más actual sobre el concepto de educación; pues sus postulados, reflexiones y críticas sobre la educación y la

pedagogía han posibilitado conocer otros marcos de referencia que antes no se habían considerado. Así, Runge y Muñoz (2012) consideran que la educación

ayuda a las nuevas generaciones a su supervivencia (socializándolas, culturizándolas, educándolas, instruyéndolas) en sociedad y se regula, en términos micro y macrosociales, no solo el proceso de cambio y relevo generacional, sino también los procesos de reactualización cultural de los individuos, manteniéndose con ello la existencia misma de la sociedad. (p.85)

La educación, en este sentido, se entiende como una reproducción de la cultura ya que se fundamenta en la transmisión de unas costumbres, saberes y creencias que tiene no sólo cada individuo sino también su comunidad; todo esto con el fin de preservar y transformar la raza humana en sociedad. El cambio generacional permite una reactualización cultural, que nos remite a pensar que no se pervive para transmitir, sino que se pervive porque se transmite.

Por otro lado, desde la tradición alemana se ha propuesto como uno de los conceptos más importantes a nivel socioeducativo la *Bildung o formación*, “este término no hace únicamente alusión a un proceso que se ciña únicamente al marco intelectual o racional del ser humano, sino también a la parte más humana y dinámica del mismo” (Sianes, 2017, p.101). La *bildung* hace referencia a la formación de cada persona en aras de construir su propia identidad en relación con la cultura. De esta manera, la formación es un proceso más singular o individual, contrario a la educación, que según los mencionados autores, es un ofrecimiento más inclinado al ámbito social.

Humboldt, por su parte, desarrolla el término desde un enfoque ético; concibe la *bildung* como una condición necesaria para la humanización en cada persona (Fabre, 2005). Si bien la apuesta de este pensador es desde la individualidad como principio, no deja de lado la importancia de la interacción con la cultura, la sociedad y la naturaleza, ya que estos elementos también hacen parte de una formación constante. En síntesis se podría definir la *Bildung* “como el trabajo que se hace sobre sí mismo, cultivo de los talentos para el perfeccionamiento propio” (Fabre, 2011, p.216)

En aras de que exista una claridad frente a los dos conceptos desarrollados anteriormente, es necesario plantear una diferencia o destacar los elementos que los distancian en el campo de la pedagogía.

Como se había mencionado anteriormente, la educación es un ofrecimiento social, de carácter general, y se desarrolla, se potencia o se imparte, (según la perspectiva que se tenga) en diferentes contextos. Por su parte, la *bildung* tiene que ver con una decisión personal de cultivarse a sí mismo, respetando la propia identidad y las particularidades de cada uno. También es propio de la *bildung* la libertad y el libre desarrollo de las dimensiones de cada ser humano. Biesta (citado por Sianes, 2017) amplía un poco más esta diferenciación:

“*Bildung*, es un término que hace alusión a la formación de uno mismo para con la cultura en la que inevitablemente se encuentra inmerso, digamos que podría concebirse como alcanzar la propia identidad [...] Mientras que cuando no es uno mismo, sino la sociedad la que trata de ayudarnos a encontrar o establecer la identidad propia del individuo en relación con la cultura a la que pertenece, en alemán se haría uso del término *Erziehung* [educación]” (p.102)

En este punto se llega a uno de los conceptos de mayor relevancia de la presente investigación: *Pedagogía*. Desde una perspectiva epistemológica encontramos que el profesor Runge (2016) afirma que:

La pedagogía como campo disciplinar y profesional se constituye como un área de estudio mixta [...] Se encuentra asociada a diferentes sistemas de referencia: por un lado, al sistema de la ciencia y a su lógica de descubrimiento e investigación, y, por el otro, a la necesidad de autointerpretación, orientación práctica y conocimiento profesional. (p.185)

De esta forma, la pedagogía cuenta con una doble connotación en la que alude tanto a un campo disciplinar, dedicado a la reflexión y construcción de saberes en relación con otros campos, y un campo profesional en el que se disponen de diversas herramientas para poner en

práctica en la consecución de procesos formativos desde distintos contextos. En esta misma dirección, la pedagogía exige una reflexión en la praxis por parte de todos los actores involucrados en el proceso educativo y en el cual se destaca la influencia de aspectos sociales, políticos, económicos y culturales que contribuyen y actúan de cierto modo sobre aquella praxis.

Es importante tener presente que históricamente los procesos educativos y formativos no han estado circunscritos únicamente a la institución escolar ya que remiten a otros escenarios y a otros fines relacionados con la vida social, cultural y productiva. Por tal motivo, la pedagogía ha empezado a movilizar sus reflexiones en contextos no escolares, generando otros modos de relacionarse con el saber, otras preguntas por los sujetos que median y construyen el conocimiento y propiciando nuevos espacios formativos para ellos.

Adicionalmente, la pedagogía alude a una disciplina que constantemente se pregunta por la educación, reflexionando sobre sus desafíos, potencialidades y por supuesto, sobre el sustento teórico y práctico que se presentan en distintos contextos a la luz de las necesidades e imperativos externos del sujeto, sin desconocer las particularidades y proyecciones que a nivel interno se han construido.

Otro de los conceptos que cobra relevancia en el presente trabajo investigativo es el de sujeto de la formación. De esta manera, Foucault hace referencia a la noción de sujeto partiendo de la claridad de que para llegar a serlo, el ser humano está determinado tanto por un control o dependencia ejercida por otro o “constreñido a su propia identidad, a la conciencia y a su propio autoconocimiento” (Foucault, 1982, p.7) Por tanto, podríamos decir que los seres humanos son sujetos en tanto están atravesados por asuntos que tienen lugar en el marco de presupuestos, normativas y dinámicas externas, las cuales lo configuran de acuerdo con lo que se espera del mismo; e igualmente está configurado por la materialización de su subjetividad, es decir, sus particularidades, modos de ver el mundo, sus imaginarios, acciones y proyecciones.

Por ende, hablar del sujeto de la formación, específicamente en el contexto empresarial, nos exige reconocer que estos son seres dinámicos y se encuentran en constante

cambio por influencia del entorno, de su contexto y de sí mismo. En este caso, la formación brindada en la empresa, está directamente relacionada a unos factores que aunque son externos influyen en su constitución como sujeto y al mismo tiempo, este devenir, contribuye a la materialización de los propósitos organizacionales y personales.

Partiendo del interés por analizar las propuestas formativas en el contexto empresarial, es necesario hacer hincapié en los ideales de sujeto que se enmarcan bajo unas lógicas neoliberales propias de estos contextos. Por ello, se trata de exponer a través del concepto de neoliberalismo cómo influyen las lógicas del contexto en el que estamos inmersos, entendiendo al neoliberalismo no como una ideología sino más bien como un dispositivo y un sistema de gobierno con el cual se dirige el comportamiento humano. Es así como

No se trata solo de una cuestión dogmática o que solo deba interesarles a los economistas. El neoliberalismo sería un “dispositivo de conducción de las conductas” (Foucault, 2008), un grupo de técnicas y procedimientos para dirigir el comportamiento humano (Rose, O’Malley & Valverde, 2006, p. 85) o, como lo definen Christian Laval y Pierre Dardot (2013), un conjunto de prácticas, discursos y dispositivos “que determinan un nuevo gobierno de los hombres según el principio universal de la competencia (Estrada, 2015, p.2)

Comprender el neoliberalismo desde esta perspectiva permite acercarse a las maneras en las que se configuran modos de ser, los cuales se reflejan en comportamientos y acciones propias de las distintas esferas sociales, y en este caso, en las lógicas empresariales. Además, posibilita comprender las diferentes exigencias sociales que se muestran como procesos de autogestión, buscando la adquisición de metas tanto organizacionales como personales.

Como ya se ha mencionado, la pedagogía ha buscado diferentes ámbitos de actuación que se aparten de la institucionalización tradicional. De esta forma, nace la Pedagogía Empresarial como “una innovación en el área de la educación y formación de nuevos profesionales que quisieran actuar fuera de las escuelas [...] nuevas formas de actuación del Pedagogo especializado [...] preparado para trabajar con la parte humana de la empresa”

(Seehaber y Tonin, 2012, p.2) Así, se abre un nuevo escenario profesional en este subcampo de la pedagogía que busca:

Formar personas en el ámbito de la empresa y promueve educar las capacidades humanas, integrando la orientación técnica y ética [...] busca continuar y desarrollar el proceso formativo de la persona en el entorno empresarial para actualización de las competencias humanas (conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes), que permitan desempeñar un puesto de trabajo actual o futuro. Así, pretende también la mejora personal y profesional, propiciar el cambio y dar continuidad a la empresa. Como disciplina [...] la Pedagogía empresarial, entre otros aspectos, estudia la relación entre educación y trabajo y el espacio donde se da dicha relación” (Meza, 2005, p.78)

Finalmente, Esteban y Aragón (2005) definen la formación al interior de las organizaciones empresariales como:

Un proceso planificado que, partiendo de los objetivos de la organización, pretende la adecuación y mejora de los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados, para conseguir, entre otros fines, la adaptación al cambio, el incremento de la competitividad y mejora del trabajo, buscando tanto el beneficio de la organización, a través de un mayor rendimiento, como el beneficio del trabajador. (p.250)

Vincular los objetivos empresariales con las habilidades y competencias a formar en el sujeto, conlleva principalmente al aumento y mejora de los procesos productivos; así mismo, se debe reconocer que el conocimiento de los empleados es el principal capital con el que cuentan las organizaciones actualmente para enfrentar los retos que en materia económica y social emergen en un contexto dinámico.

Diseño Metodológico

La presente investigación se realizó desde el enfoque cualitativo, ya que pretende comprender la realidad situada y construida por sujetos que se desenvuelven en unas dinámicas particulares. En este enfoque no se busca crear generalizaciones sino comprender las lógicas de un contexto específico y de los sujetos partícipes. Al respecto, Hernández, Fernández y Baptista (2014) conciben dicho enfoque como

Un conjunto de prácticas interpretativas que hacen al mundo “visible”, lo transforman y convierten en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones, grabaciones y documentos. Es naturalista (porque estudia los fenómenos y seres vivos en sus contextos o ambientes naturales y en su cotidianidad) e interpretativo (pues intenta encontrar sentido a los fenómenos en función de los significados que las personas les otorgan). (p.9)

Además, dicho enfoque de investigación posibilita indagar sobre las relaciones que se construyen en determinado contexto, reconociendo la necesidad de comprender las características de los individuos del lugar, teniendo en cuenta los valores sociales y culturales de la vida diaria de estos.

En este orden de ideas, el paradigma en el cual nos situamos para este trabajo es el hermenéutico o interpretativo, pues por medio de este buscamos una comprensión de la realidad de forma contextualizada, en donde las reflexiones emergen a partir de la práctica misma y a su vez configuran un todo, una unidad compuesta por varias partes. Este paradigma, entre otras cosas, permite describir y dar significado a las prácticas de los sujetos desde una realidad específica. Angulo manifiesta que el interpretar y comprender está intrínseco en el hombre; es decir, en su estructura y en su existir; y por ende, cada uno tiene unos horizontes de comprensión que lo caracterizan (Angulo, s.f, p.279). A partir de dicha afirmación, se podría decir que todos los individuos tienen una manera de ver y habitar el mundo, lo cual genera diversas interpretaciones sobre un asunto determinado.

Partiendo del objetivo por analizar las propuestas formativas en tres empresas del Valle de Aburrá, se consideró que la metodología de investigación que se ajusta a este cometido es un estudio de caso colectivo. Este permite acercarse de forma directa a unos

contextos específicos con el fin de observar, interpretar y explicar un fenómeno, de tal manera que de acuerdo con asuntos particulares en cada caso, logramos hallar similitudes, continuidades o discontinuidades en torno al objetivo de la investigación. Alrededor de ello, Stake (1998) define dicha metodología como “el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11). De esta manera, podríamos decir que se propician reflexiones con un mayor nivel de especificidad frente a las propuestas formativas, permitiendo un análisis desde diferentes aristas, concepciones y prácticas que se gestan en las empresas en torno a ellas. De igual forma, la selección de varios casos se hizo con el fin de generar una comprensión más amplia del objeto investigado, pues al observar todos los puntos en que distan y coinciden se pudo ver el fenómeno en su globalidad.

Por otro lado, este tipo de metodología de investigación presenta unas características fundamentales que son acordes al propósito planteado. Pérez Serrano (1994) afirma, en primer lugar, que el estudio de caso debe ser particularista; es decir, estudia a profundidad la particularidad de un caso establecido sin generar ningún tipo de generalidades. En segundo lugar, debe ser descriptivo, de manera que se aluda en detalle a las diferentes particularidades, partiendo del contexto y de los elementos que lo configuran. El estudio de caso también debe ser heurístico, de forma que se puedan revelar nuevos significados o ratificar unas hipótesis preconcebidas. Finalmente, cabe señalar que el estudio de caso es de carácter inductivo, en tanto se construyen hipótesis para establecer relaciones y obtener conclusiones que den cuenta de asuntos generales.

En el presente trabajo se adoptaron dos técnicas para la recolección de información. La primera fue la entrevista semiestructurada: dicha entrevista se hizo al responsable de los procesos formativos de las empresas. Esta permitió recoger información sobre las diversas propuestas formativas, las percepciones que tiene la empresa respecto a ellas y proporcionó un panorama sobre los ideales en materia subjetiva de la empresa. En segundo lugar se utilizó la revisión documental y de contenido: esta técnica nos permitió un acercamiento a los presupuestos, prácticas y proyecciones que las empresas han construido -en diferentes formatos como textos, presentaciones- en pro de la formación de sus empleados, atendiendo a un horizonte institucional y a unos fines empresariales.

Con el ánimo de llevar a cabo entrevistas coherentes con la investigación, se construyeron preguntas en línea con las categorías previamente definidas en torno a los fundamentos teórico prácticos, las relaciones entre sujeto y empresa, ideales de sujeto que las organizaciones han propuesto; entre otros asuntos que enmarcan las propuestas formativas que se analizaron. A su vez, cada una de las categorías construidas respondieron a los objetivos planteados en donde se esperaban caracterizar las propuestas formativas, describir los saberes teóricos que las soportan e identificar las relaciones entre las propuestas y los saberes del campo pedagógico.

Como proceso de sistematización y análisis de la información se hizo uso de la codificación, de manera que permitiera visibilizar los datos y dotarlos de sentido. Este proceso posibilitó construir y reconstruir la información que sería de gran relevancia para la investigación por medio de diferentes categorías que recogieran los intereses de la misma. Al respecto, Hernández, Fernandez y Baptista (2014) mencionan que

En la codificación cualitativa los códigos surgen de los datos (más precisamente, de los segmentos de datos): los datos van mostrándose y los “capturamos” en categorías. Usamos la codificación para comenzar a revelar significados potenciales y desarrollar ideas, conceptos e hipótesis; vamos comprendiendo lo que sucede con los datos (empezamos a generar un sentido de entendimiento respecto al planteamiento del problema). (p.426)

El trabajo de codificación y categorización de la información permitió darle sentido a los datos recolectados; por medio de este proceso se logró ordenar analíticamente la totalidad de información y trazar relaciones en las cuales se identificaban potencialidades o posibles saturaciones para comprender el fenómeno estudiado.

Consideraciones Éticas

Como pedagogos en formación, críticos y conscientes de la importancia de la investigación social llevada a cabo de manera coherente, transparente y ética; pensamos que es fundamental plasmar unas mínimas garantías para las personas que han sido partícipes de dicho proceso investigativo. Por tanto, se deja claro que:

Los sujetos participantes conocieron el objetivo de la investigación, de igual manera expresaron de manera libre y voluntaria su consentimiento frente a las diferentes técnicas de recolección de información. En cuanto a las garantías, se dejó claro que los datos obtenidos serían de tratamiento exclusivo para fines académicos e investigativos. Además, es relevante expresar que, dado que la investigación se realizó en un contexto empresarial, la información revelada se publicó en la investigación bajo unos seudónimos; en los cuales no se expuso ni el nombre de la organización ni el de particulares. Finalmente, toda la información recolectada fue tratada con la mayor responsabilidad y de acuerdo con lo establecido en la ley 1581 de 2012.

Resultados y Análisis De La Información

Caracterización

A continuación, se expondrán algunas características generales de las empresas participantes en este estudio con el propósito de tener un acercamiento a su estructura organizacional, el sector productivo en el cual están inmersas, sus propósitos como organizaciones y los procesos formativos que llevan a cabo al interior de las mismas.

La primera organización se ubica en el sector financiero y lleva más de 40 años en el territorio colombiano. Se denomina como una plataforma solidaria que lleva a cabo procesos de ahorro y crédito con una visión integral y un sentido social y humano, con el fin de apoyar los territorios en los que está presente y propiciar el bienvivir. Es una de las entidades más destacadas del país gracias a un modelo de gestión que se caracteriza por la excelencia en el desempeño organizacional, la calidad y la confiabilidad en sus servicios. Su objetivo principal es el bien común que se desarrolla a través de la promoción de una economía solidaria, el cooperativismo y el desarrollo social.

La entidad financiera se rige por un modelo de gestión organizacional en el que se busca hacer un seguimiento al avance de la organización con respecto a la búsqueda de la excelencia y el óptimo relacionamiento con el entorno. Bajo esta premisa cuenta con ocho criterios para integrar su estrategia, cultura y estructura institucional, y de esta forma cumplir sus objetivos misionales. Como criterios orientadores de su modelo se encuentran: la gestión estratégica y de liderazgo, y la gestión del talento humano. A partir de estos dos se desligan la gestión de clientes y del mercado, la gestión de intermediación financiera y de riesgos, la gestión de procesos y la gestión de los recursos. Finalmente, como criterio transversal a todo el modelo de gestión organizacional, se encuentra la gestión asociativa de participación y gobernabilidad.

Por otro lado, desde la dirección de gestión del conocimiento se han propuesto cinco procesos en los cuales se busca generar una mirada integral reuniendo elementos de orden técnico/profesional en busca de un mejor desempeño de las personas trabajadoras; y otro elemento de orden personal que propicie una formación desde el ser. Los procesos son:

- *Inducción:* el proceso de inducción está pensado para las personas que ingresan a trabajar a la empresa. Este tiene como objetivo contextualizarlos sobre la cultura de la organización, sus apuestas, retos y en general, sus distintas aristas de acción e intervención.
- *Entrenamiento:* Es un proceso en el cual se desarrollan las habilidades, conocimientos y competencias necesarias de los empleados para ejercer y desempeñarse en un cargo.
- *Capacitación:* a partir de un levantamiento de necesidades en las diferentes área de trabajo, se lleva a cabo este proceso con el fin de cualificar a las personas trabajadoras y que de esta forma se desempeñen mejor en sus cargos.
- *Procesos de formación:* desde este proceso se busca la formación de los sujetos desde la dimensión del ser, con una apuesta desde la filosofía, y la apuesta ética y política del cooperativismo solidario.
- *Gestión del conocimiento:* En este proceso se busca la articulación desde las diferentes áreas de la organización a partir de las necesidades e intereses que emergen y de esta forma generar diferentes cambios al interior de la misma.

A partir de la promoción de una formación continua y permanente a los directivos, administradores y empleados, se pretende transmitir, entre otras cosas, un pensamiento solidario, unas orientaciones del marco institucional, una comprensión de las estructuras de la organización, una conciencia de los procesos llevados a cabo internamente y el conocimiento de las distintas responsabilidades que tiene cada integrante dentro de la organización empresarial.

La segunda organización hace parte de la modalidad maquiladora de la industria manufacturera. Lleva alrededor de 40 años liderando en el mercado colombiano con la venta y distribución de motocicletas. Su visión como empresa es ser una compañía con un alto sentido de responsabilidad social corporativa y promotora del desarrollo sostenible para la buena gestión de los recursos humanos, financieros y tecnológicos donde prime siempre la ética, y de esta manera, buscan satisfacer las necesidades de los clientes y usuarios de la empresa.

Dentro de su gestión integral, la organización empresarial se ha propuesto unos objetivos de calidad dirigidos, entre otras cosas, a contar con personal competente para realizar las actividades relacionadas con el sistema de gestión de la calidad, apuntando a la satisfacción de las necesidades centrada en los detalles y el control en las fases de diseño, fabricación, ensamble y ventas. Este aspecto, de suma importancia para el presente trabajo, permite reconocer a qué se orientan las diferentes estrategias de la compañía a la hora de establecer sus procesos formativos; los cuales se construyen desde el área de desarrollo humano apoyada de las demás áreas de producción de la organización y teniendo en cuenta los diferentes objetivos empresariales.

Por otro lado, la organización empresarial ha desplegado una serie de procesos formativos tanto para el público externo, como para el personal que labora en sus instalaciones a nivel nacional. Con el fin de llegar a las poblaciones y territorios más vulnerables, esta empresa a través de su fundación ha generado distintos programas formativos que contribuyen por medio de la cultura y la formación para el trabajo a los diferentes contextos en los que se localiza. Estos programas se inscriben en dos líneas: una artística y otra técnica. La primera está dirigida a niños de los estratos 1 y 2 en los que se busca formar en valores, habilidades y competencias para la vida. Por su lado, la segunda línea está dirigida a jóvenes bachilleres que busquen cualificarse y tener mayores aptitudes para acceder a un empleo a través de una formación técnica.

Ahora bien, los procesos formativos que se llevan a cabo para su personal interno se ubican en dos frentes: el primero desde una óptica de la educación formal y el segundo relacionado con procesos formativos no formales. Ambos tipos de procesos se desarrollan a la luz de los requerimientos del mercado laboral.

Los procesos que se inscriben en un tipo de educación formal consisten en la cualificación de sus empleados por medio de programas técnicos y tecnológicos en alianza con una institución de educación superior. La formación de los colaboradores se articula con una serie de proyectos investigativos con el fin de que los conocimientos puedan ser aplicados más allá de su desempeño en el cargo que ocupa. La organización empresarial cuenta con un amplio recorrido en este tema con la graduación de al menos once cohortes en

nueve años de dedicación en el tema. Sus procesos comprenden carreras técnicas y tecnológicas que van desde temas de logística y manufactura, hasta labores de orden administrativo. El desarrollo y consolidación de dichos programas los han llevado incluso a considerar que “al interior de la empresa en realidad lo que existe es una gran universidad donde cada área es una facultad” (Organización#2, comunicación personal, 3 de octubre de 2020)

Por otro lado, los procesos inscritos en una suerte de educación no formal aluden a espacios de formación complementarios, en aras de fortalecer conocimientos y generar otros saberes distintos que son propios de la empresa. En esta línea existe la figura de “*experto interno*”: un colaborador que conoce un tema a profundidad, ya sea por su formación o por su experiencia en la empresa, y que actúa como facilitador en los procesos formativos “porque es experta en un tema; entonces hay unos conocimientos propios del negocio que no los sabe el Sena, que no los saben las instituciones porque son muy propios de nosotros.” (Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020). Generalmente, este tipo de procesos se desarrollan de forma transversal en cada una de las áreas de la empresa debido a su importancia y necesidad para el pleno desarrollo del colaborador en el cumplimiento de sus funciones, asegurando el bienestar de cada uno de ellos.

Si bien estos procesos inscritos en la educación no formal no cuentan con un sustento teórico-pedagógico, en la práctica se conjugan de manera explícita diferentes elementos propios de la filosofía de la empresa con algunas estrategias que emergen de las diversas necesidades observadas en la organización. Se trata de una serie de adaptaciones casi experimentales en las que se consolidan aquellas que respondan a sus exigencias organizacionales. Al respecto, una de las personas entrevistadas, afirma que: “*también es cierto que muchas veces [...] la teoría se queda solo en teoría pero que en la práctica poco aplica, entonces también nos ha tocado inventar. Y en esas de abrir el camino con machete nos hemos tropezado, nos hemos caído, nos hemos equivocado, pero también hemos aprendido*” (Organización#2, comunicación personal, 3 de octubre de 2020)

La tercera organización empresarial hace parte de la industria manufacturera, específicamente en la modalidad maquiladora. Genera cerca de 900 empleos formales. Es caracterizada como una de las compañías precursoras de la industria en el país. Su visión va

encaminada a ser una empresa que le apuesta a la movilidad sostenible y al bienestar de sus colaboradores. En los últimos años la empresa ha desplegado una serie de estrategias formativas a partir de 4 pilares que buscan generar un aprendizaje experiencial en cada uno de sus colaboradores: En primer lugar, la organización pretende *gestionar el conocimiento* de tal manera que se logre capitalizar los saberes de los empleados y que estos circulen por quienes hacen parte de la empresa. En segundo lugar, se procura generar un *aprendizaje flexible y autogestionable* en donde el colaborador se apersona de su proceso formativo. En tercer lugar se ubica una tendencia por incorporar el *aprendizaje digital* en el que se utilicen diferentes plataformas de aprendizaje autónomo. Finalmente se alude al *aprendizaje innovador* como medio para generar saberes en torno a nuevas metodologías de formación de acuerdo con las tendencias que van emergiendo.

Concepciones y Fundamentos

Marco teleológico y necesidades organizacionales.

La formación en las organizaciones se ha consolidado como un proceso para potenciar el capital humano, mejorar la competitividad productiva y estar preparados para afrontar los diferentes retos y cambios tanto de la empresa como del entorno. Las organizaciones empresariales han reconocido la importancia de desplegar propuestas de formación para alcanzar el éxito de sus procesos productivos, tal como lo plantean Esteban y Aragón (2005)

El interés en el estudio de la formación en el seno de las organizaciones no se centra tanto en el análisis de las particularidades del proceso seguido, que permite diferenciarlo de su aplicación en otras disciplinas, sino en el estatus alcanzado por ésta, como práctica empresarial imprescindible e incuestionable para alcanzar el éxito competitivo. (Esteban y Aragón, 2005, p.252)

Entre otras cosas, lo que la anterior cita nos indica es la actual tendencia del sector empresarial por conceder una importancia casi que incontrovertible a la incorporación de procesos formativos dentro de las organizaciones para el logro de altos niveles productivos y garantizar su competitividad en el entorno empresarial; pues el discurso se ha dirigido a establecer un vínculo entre los objetivos de la organización y los conocimientos y habilidades que se desean desarrollar en los colaboradores¹ en coherencia con una filosofía organizacional.

Ciertamente, las organizaciones empresariales se rigen por principios, valores y objetivos que guían su actividad productiva y su cultura organizacional. En este orden de ideas, el presente apartado tiene el propósito de vislumbrar de qué manera la filosofía de las empresas estudiadas transversaliza las propuestas formativas de las mismas, alineándose con los valores y en concordancia con la cultura organizacional.

¹ Las organizaciones presentes en esta investigación llaman colaboradores a las personas trabajadoras que desempeñan algún cargo dentro de la empresa; en ocasiones se les llama empleados y personal.

Es preciso resaltar que cuando nos referimos a objetivos organizacionales e imperativos estratégicos hacemos alusión al conjunto de metas que se plantean las empresas desde un enfoque productivo, comercial y social, y en los cuales se involucran las diferentes áreas de la misma para el logro de estos. Andía W. (2016) los define con mayor precisión afirmando que “los objetivos estratégicos son, por definición, objetivos de mediano y largo plazo, orientados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la institución espera lograr para cumplir con su misión” (p.30). Es importante resaltar que los diferentes objetivos organizacionales responden a unas dinámicas de mercado en las que las empresas, a través de sus procesos formativos, buscan atender. Es así como las lógicas externas actúan sobre las necesidades que se presentan dentro de la organización, instaurando una suerte de agenda dentro de la misma.

A propósito de lo anterior, la *Organización#1* cuenta con una serie de imperativos estratégicos que guían los propósitos de la empresa en diferentes ámbitos: desarrollo organizacional, sostenibilidad, participación y gobernabilidad, entre otros. Centrándose en el primer ámbito, la organización tiene por objetivo:

Lograr un alto nivel de evolución del sistema de gestión integral diseñando y adaptando disciplinas, metodologías, procesos de aprendizajes y generación de conocimiento propios, soportado en la participación y el compromiso de los empleados, el desarrollo de procesos, la administración de riesgos, los sistemas de información, la tecnología y el pensamiento solidario, que facilite la consolidación de la cultura institucional y el cumplimiento de la oferta de valor. (*Organización#1*, comunicación personal, 1 de octubre de 2020).

Tal como se expresa anteriormente, a través de la adaptación de distintas metodologías y procesos de aprendizaje, la organización le ha apostado a la consolidación de su filosofía institucional reconociendo que la participación de los colaboradores es fundamental para la consecución de dichos objetivos y para el fortalecimiento de la cultura organizacional. De ahí que la organización despliegue distintas propuestas formativas que van encaminadas a la cualificación de su personal y al desarrollo de sus procesos comerciales.

Asimismo, dentro del marco teleológico de la presente organización se alude a su misión bajo el objetivo de “contribuir al bienestar de sus asociados, ahorradores, empleados y la comunidad, a la construcción de tejido social, pensamiento, cultura y circuitos económicos solidarios, mediante la operación de productos y servicios financieros, fomentando vínculos de cooperación, confianza y permanencia” (Organización#1, documento institucional). La apuesta por contribuir al bienestar de todos los actores que hacen parte de la organización, a través de la creación de vínculos de cooperación entre estos, permite traer a colación dos conceptos tan esenciales para la organización y para el desarrollo de sus procesos internos, no sólo formativos sino comerciales y productivos, los cuales son: cooperativismo y bienestar.

En esta línea, cuando la *Organización#1* alude al cooperativismo expresa que es “una propuesta de vida que implica una ética y una estética propia, una cultura para acoger la gente, una alternativa para los colectivos y mayorías que cada vez tienen menos posibilidades de satisfacer sus necesidades y aspiraciones” (Organización#1, documento institucional) en el marco de un mundo altamente sumergido en unas lógicas mercantiles y neoliberales que “arrasa con la dignidad de la gente” (Organización#1, documento institucional). Bajo la premisa anterior, la organización propende por construir comunidad desde el compartir, convivir y generar entre todos posibilidades de bienestar desde una óptica dialógica, participativa y situada en el territorio que se piensa transformar.

El bienestar se asume como un referente teleológico que sustenta su postura frente a las propuestas formativas de la organización. Según la persona entrevistada, este se remonta a “esa propuesta que nos trajeron y nos traen al día de hoy nuestros antepasados, ese es el buen lugar y el bienestar en la armonía desde los territorios” (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020). Así pues, la organización le otorga gran importancia a la relación entre individuos, sociedad y territorio, basándose en el respeto, la equidad, el equilibrio y generando acciones significativas que aporten a cada uno de manera satisfactoria.

Ahora bien, para esta organización financiera la educación es concebida como la vía para el desarrollo de las comunidades, por este motivo uno de los principios de la organización es apostar a procesos educativos bajo la premisa de mejorar y transformar los territorios que contribuyan al bienestar de las comunidades. Esta ha desarrollado un discurso

en el cual deja en evidencia la importancia que le otorga a sus propuestas dentro y fuera de la organización, lo cual no es ajeno a su postura pedagógica y política frente a la realidad. Posturas que se cimentan sobre el pensamiento crítico, solidario, dialógico y en permanente construcción de comunidad desde objetivos compartidos y desde un trabajo encaminado al logro de los mismos, entre los cuales se destacan las posibilidades de satisfacer sus necesidades, convivir en territorios de paz, entre otros. Sus procesos educativos son pensados para todos los sujetos que integran la cooperativa -asociados, ahorradores, colaboradores-, atendiendo a sus necesidades, y orientando contenidos, recursos y estrategias, en general, para apoyar los procesos formativos que hacen parte de la apuesta política de la organización.

Por su parte, en la *Organización#2*, empresa dedicada al sector automotriz, se puede evidenciar la relación entre los propósitos corporativos y las propuestas de formación, pues se proyecta ser una compañía con una buena gestión de recursos financieros, tecnológicos, materiales y humanos; por lo cual sus procesos de formación están orientados a cumplir con el objetivo de gestionar el talento humano y propiciar saberes teóricos y prácticos que puedan ser incorporados en los quehaceres diarios de los colaboradores. El siguiente fragmento da luces de lo referido hasta el momento:

También tenemos otras formaciones que vienen asociadas a los objetivos de la empresa, entonces anualmente yo me reúno con los directores y les digo: “Bueno, para el año entrante, ¿qué vamos a hacer? ¿a qué le vamos a aportar? Entonces el frente es liderazgo, el frente es herramientas, el frente es agilismo, el frente es qué?” porque eso está ligado a los presupuestos y a las capacidades organizacionales que requerimos desarrollar. (*Organización#2*, comunicación personal, 6 de octubre de 2020)

Como se aprecia en la cita anterior, el desarrollo de los procesos formativos se vincula a las apuestas que las distintas áreas productivas de la empresa van priorizando a partir del interés de cada una y en función de las capacidades organizacionales. Contar con claridades corporativas les permite llevar a cabo una planificación de sus procesos formativos, en donde se establecerá la correlación entre estos y los objetivos estratégicos de la organización. Cuando la persona entrevistada hace referencia a las capacidades que se requieren desarrollar,

apunta a la necesidad de mantenerse competitivamente sostenible (Esteban y Aragón, 2005) a partir del despliegue de sus procesos formativos, pues este les permitirá la cualificación de su personal y con ello un mejor desempeño de los mismos en su puesto de trabajo. Cada una de las habilidades y destrezas adquiridas por los colaboradores, le permitirá a la organización mantenerse vigente ya que dichos elementos intangibles se caracterizan por ser difícilmente reemplazables y se configuran como aspectos singulares e inimitables por otras empresas. En resumen, la organización está convencida de que la vinculación de sus objetivos estratégicos con las propuestas formativas planificadas, tendrá una repercusión positiva en la sostenibilidad de la empresa y a su vez, en la consecución de sus objetivos. Bajo esta lógica los diferentes procesos formativos se configuran como una inversión que posibilita una ventaja competitiva entre organizaciones.

En cuanto a la *Organización#3*, esta se intenta consolidar como una empresa líder en el sector automotriz, contando no sólo con insumos materiales de gran innovación y tecnología, sino además con personal cualificado para responder a los fines organizacionales. Ha reconocido la importancia de contar con colaboradores competentes que le permita a la organización mantenerse vigente en el mercado, plasmando siempre la calidad en sus productos y servicios. Al igual que la *Organización#2*, desde sus distintas áreas, gestiones y por supuesto desde el capital humano, la presente empresa le apuesta a ser competitivamente sostenible en un mercado que lo exige constantemente.

Bajo el propósito de consolidarse “como una empresa líder en movilidad sostenible, con modelos de negocio y soluciones innovadoras y un equipo de clase mundial y gente feliz, reconocida por estar centrada en el cliente, que obtiene crecimientos sobresalientes y sólida rentabilidad” (*Organización#3*, documento institucional), la organización lleva a cabo procesos formativos y productivos bajo una perspectiva de autoexigencia y compromiso con el trabajo; mediante una búsqueda constante de la calidad, y a través de la escucha a sus grupos de interés -colaboradores, socios comerciales, cliente final-. Además, ha identificado la relevancia de propiciar un entorno satisfactorio que contribuya al desarrollo personal y profesional de los empleados, garantizando así el bienestar de los mismos y su felicidad.

La apuesta por consolidarse como una organización autoexigente llama la atención debido a que se pueden visibilizar la creación de una condiciones por parte de la empresa para desarrollar valores y actitudes en los colaboradores que posibiliten generar un sentido de exigencia propia y de responsabilidad con la empresa en pro de mejorar constantemente. Estas dinámicas contribuyen a la configuración de una subjetividad particular en los empleados en la cual hay un trabajo sobre sí mismos que se caracteriza por ser autovigilante y en busca del perfeccionamiento con el fin de experimentar una autorrealización de la mano del progreso de la organización.

Como parte de su marco teleológico, la *Organización#3* ha consolidado unos pilares corporativos² y una filosofía institucional en la cual se recoge su ideal como empresa. En ese orden de ideas, ha diseñado una fórmula que llena de sentido su trabajo y las apuestas que tiene como empresa, esta consiste en *Creer + Crear = Crecer*.

Creer es confiar en nuestras ideas y en nuestras capacidades, que a su vez es el insumo más importante para crear, generar ideas y materializarlas en un ambiente que diseñamos para incentivar la innovación. La suma de estas dos variables nos da como resultado enseñanzas, aprendizajes y experiencias, que se traducen en crecimiento y conocimiento para ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. (*Organización#3*, documento institucional)

Como se puede observar en el apartado anterior, el *Creer* y *Crear* funge como un asunto importante para generar ideas, plantearlas, ejecutarlas y movilizarlas hacia los fines empresariales, y a su vez conducen a *Crecer*, lo cual está intrínsecamente ligado a aprendizajes constantes que en medio de experiencias, interacciones y situaciones permiten la mejora permanente de la organización en clave de ofrecer productos y servicios de calidad.

Ahora bien, al igual que las demás organizaciones empresariales presentes en este estudio, la *Organización#3* dispone de procesos formativos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa en los cuales se genera una relación directa entre

² "Liderazgo y respaldo, servimos pasión, escuchamos con humildad, innovamos siempre, trabajamos con tenacidad, actuamos con integridad, vivimos con austeridad, construimos en equipo" (*Organización #3*).

las propuestas formativas y las metas de la misma. Así lo deja en evidencia el jefe de aprendizaje organizacional de la empresa:

[...] digamos que como estructura la universidad corporativa tiene un propósito súper definido y es precisamente lo que les hablaba hace un ratito; es el tema de apalancar el cumplimiento de objetivos estratégicos. Digamos que nuestros programas de formación nunca están desligados de lo que es la estrategia organizacional. Si la compañía dice que el día de mañana vamos a vender aparte de vehículos y temas de movilidad, vamos a vender... no sé, accesorios equis para otro tipo de industria, entonces muy seguramente la universidad corporativa va a tener un propósito en el que va a apalancar el cumplimiento de ese nuevo objetivo que la compañía se trazó. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Tal como se evidenció en la cita anterior, se puede observar una dependencia entre las propuestas de formación y los objetivos organizacionales, de ahí la necesidad de generar procesos que respondan a requerimientos de la empresa y que además sirvan de base para hacerle frente a las exigencias del mercado.

La aproximación a las tres organizaciones empresariales permitió establecer que la relevancia de las diferentes propuestas de formación radica en el nivel de vinculación que tengan estas con las necesidades de la empresa. Es evidente que los procesos formativos están cruzados por un marco teleológico que otorga sentido a los mismos. De esta manera, la formación va de la mano con los objetivos, propósitos, valores y pilares que cada una de las empresas consolide. Tomando en cuenta que las empresas están configuradas por distintas áreas o departamentos que aportan a dicha consecución de imperativos organizacionales, las propuestas formativas no son ajenas al trabajo conjunto, por el contrario, son un factor determinante que cada departamento pone de manifiesto según sus necesidades e intereses, apoyados por la dependencia de desarrollo humano que intenta aportar su lectura pedagógica con el fin de direccionar y generar una reflexión en los procesos formativos. La articulación entre diferentes áreas de la organización, en un intento por relacionar las propuestas formativas con su marco teleológico, contribuye a alimentar, direccionar y nutrir los procesos

de formación que se desarrollan internamente en cada una de las organizaciones presentes en esta investigación.

Finalmente, vale la pena manifestar que el vínculo entre los objetivos y propósitos de la organización con las diversas propuestas de formación va más allá de favorecer la productividad ya que despliega una articulación más personal en la que la empresa no sólo es el lugar de trabajo sino que se configura como parte del proyecto de vida de los empleados. Es así como la educación y los diferentes procesos formativos se convierten en una suerte de vehículo que sirve para que las organizaciones involucren subjetivamente a los diferentes actores y de esta manera se alcancen los objetivos empresariales. De ahí, como lo manifiesta Gadelha (2009), la gubernamentalidad sostenida en las organizaciones hace hincapié en el control y programación de las actitudes, comportamientos, acciones y demás elementos que los colaboradores o sujetos deben contener, proyectar o potencializar; ello a la luz de la gestión de su propia vida y del mundo en el que se desenvuelven. Dicho asunto se desarrollará con mayor precisión más adelante.

Empirismo y teorías: sustento de las propuestas formativas.

El presente apartado pretende visibilizar la importancia que otorgan las diferentes organizaciones empresariales a recuperar saberes, ideas y concepciones que les sirvan de base para orientar sus propuestas formativas. Se expondrá de igual forma los modos de entender y relacionarse con el aprendizaje que se pretende generar, y los modelos que sustentan los procesos formativos. Cada organización tiene unos presupuestos y fundamentos específicos que le permiten hacer una lectura particular de sus propuestas de formación; por este motivo se desarrollará inicialmente una descripción individual de sus concepciones teóricas y prácticas, y posteriormente se analizará el fenómeno en su globalidad.

La *Organización#1* asume un enfoque de pensamiento solidario que le permite leer el mundo y la educación desde una perspectiva social. De esta forma la educación es vista como un proceso continuo, intencionado, sistemático que siempre deberá partir y aportar a la base social. Este enfoque le posibilita tener una mirada crítica de la realidad de los territorios en

los que actúa, pues la organización cuenta con una postura política y pedagógica frente a la manera de observar los diferentes contextos. Ha comprendido la pedagogía bajo la perspectiva de la educación popular y el modelo constructivista, atendiendo a la diversificación de saberes, la transformación de los contextos desde la gestión de sus habitantes y la incorporación del sentido crítico en los procesos formativos. En ese sentido, la educación popular le permite llevar a cabo propuestas educativas y formativas buscando la transformación tanto de los territorios como de quienes son partícipes de sus procesos internos a partir de relaciones basadas en la cooperación.

[...] La construcción del conocimiento desde el constructivismo. Para mí esto es muy importante, y digo que para mí porque creo que es un enfoque que he profundizado en la organización como proyecto que fomenta el pensamiento crítico, que fomenta la economía solidaria. Todo lo que es la educación popular, ¿cierto? Ese enfoque de educación popular de Paulo Freire. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Tal como se puede evidenciar en el fragmento anterior, la fundamentación de los procesos formativos depende en gran medida de la persona que esté a cargo del área de gestión del conocimiento. Dichos procesos están permeados por las ideas propuestas por esta persona en relación con lo que ella considera apropiado para la organización en materia formativa.

Debido a su naturaleza, la organización retoma el cooperativismo como sustento de su quehacer productivo y social. Este se enfoca en la asociación voluntaria de personas para satisfacer necesidades compartidas a través de una organización que cuenta con múltiples contribuyentes. Como entidad financiera, dicha empresa posee una visión alternativa de la economía y de esa manera se ajusta a la propuesta de una economía solidaria, donde esta es vista como un medio para el desarrollo integral de las personas y de las comunidades que hacen parte de la misma. La economía solidaria implica contar con unas posturas éticas frente al bienestar de las comunidades y del territorio, que dignifiquen a los individuos y a los colectivos en sus maneras de producir y comercializar propendiendo por un desarrollo sostenible.

Por su parte, la *Organización#2* retoma elementos de distintas perspectivas en las cuales se expone la suma de diversas procedencias teóricas con las que han respondido a sus necesidades. Así lo dejó entrever una de las personas entrevistadas.

Si me lo preguntan por un modelo específico, no lo tenemos porque el modelo como tal no es uno solo. Es la suma de modelos que uno va tomando de lo que vaya necesitando y al final va quedando el modelo educativo de la empresa o del instituto técnico de la empresa. (*Organización#2*, comunicación personal, 3 de octubre de 2020)

En la búsqueda por encontrar elementos pedagógicos que sirviesen para sus procesos formativos, la organización ha apropiado una heterogeneidad de aspectos teóricos y prácticos que han logrado responder a las diferentes necesidades de la organización. Estas apropiaciones han surgido a partir de una suerte de ensayo-error en el que toman elementos que logran responder a sus diferentes demandas. Ejemplo de ello es la recuperación de diversas nociones de una propuesta extranjera en la que la mayoría de procesos de la *Organización#2* están mediados por estándares que parten de dichos postulados. Allí se establecen unos perfiles específicos para sus colaboradores; perfiles que están orientados a realizar su trabajo o prestar un servicio bajo un sentimiento de alegría y satisfacción por el disfrute de lo que se hace. Recalcan, en esta misma dirección, que no les interesa que cada empleado sea bueno en todo, sino estimular aquel aspecto en el que es realmente bueno, a partir de sus potencialidades y afinidades. La especificidad del saber cobra un valor importante en el ámbito productivo, pues se apuesta por una formación especializada que estimule el cumplimiento eficiente de las tareas o labores asignadas en los puestos de trabajo. La sinergia que compone cada uno de los conocimientos, habilidades y destrezas de los colaboradores permite una mayor eficacia en la consecución de objetivos organizacionales.

Por otra parte, el entrevistado manifiesta la reducida utilidad que presenta la teorización en las dinámicas empresariales, pues requieren y valoran un pensamiento más pragmático en el que se reflejen sus prioridades como organización empresarial. La teoría que tiene lugar dentro de la organización es usada en función de complementar sus procesos

prácticos, esta funge como una suerte de instrumento que será validado de acuerdo al éxito que presenten sus diferentes apropiaciones prácticas. La manera en que la presente organización piensa las herramientas teóricas y analíticas rompe con una estructura predominante en la cual la teoría condiciona las formas de llevar a cabo los procesos. La reducida utilidad que presenta la teorización al interior de la organización se debe a las dinámicas empresariales que allí suceden, así lo permite observar el siguiente fragmento:

Empezamos a tomar un poco de modelos de la cultura oriental [...] o desde lo que nosotros hemos visto que nos ha funcionado, o si nada de esto ha servido, porque también es cierto que muchas veces la carreta y la teoría se queda solo en teoría pero que en la práctica poco aplica, entonces también nos ha tocado inventar. Y en esas de abrir el camino con machete nos hemos tropezado, nos hemos caído, nos hemos equivocado, pero también hemos aprendido. (Organización#2, comunicación personal, 3 de octubre de 2020)

En concordancia con lo anterior, la organización ha apostado por acciones prácticas que le permitan al colaborador reaccionar ante diferentes situaciones que van surgiendo. Se trata de unas propuestas enfocadas en una lógica de acción-reacción en la que se busca dar respuesta a las distintas exigencias que emergen en la realidad. La organización pretende generar aprendizajes que puedan ser aplicados en los distintos puestos de trabajo, pasando por alto una reflexión aguda sobre los saberes y aprendizajes de sus colaboradores, instaurándose así una suerte de instrumentalización del saber; donde el conocimiento no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para la productividad de la empresa.

[...] Cuando nosotros vamos a la capacitación vamos es a lo práctico, “*venga, ¿qué es lo que usted necesita?*” sin necesidad de... me van a disculpar porque ustedes estudian pedagogía y ustedes vienen más desde el otro lado, nosotros de este lado lo abordamos es desde la práctica, no echamos la carreta y no nos ponemos a desgastarnos en donde viene esto..., el modelo, esto viene desde el 1900 o 1700, no. Usted lo que necesita es que el estudiante adquiera estas competencias, entonces empecémos a devolver un poco, de estas competencias ¿qué necesitamos enseñarles? (Organización#2, comunicación personal, 3 de octubre de 2020)

Lo anterior nos indica que el sentido formativo de los procesos de dicha organización se sustenta en una suerte de saber-hacer en el cual el enfoque principal está caracterizado por la adquisición de habilidades y competencias que les permitan a los colaboradores desempeñarse óptimamente en el cargo. Bajo esta lógica los conocimientos teóricos específicos no se anulan sino que ocupan un lugar secundario en la lista de prioridades de la organización.

En cuanto a la *Organización#3*, esta ha logrado desarrollar sus propuestas formativas a partir de la metodología 70-20-10. Cada uno de sus procesos de formación se fundamentan en las bases de dicha metodología, considerándola como su norte y eje central de formación. A través de ella buscan no sólo llegar de forma permanente con sus conocimientos sino generar experiencias en las cuales a través del diálogo con otros y de la aplicación de diferentes saberes en el puesto de trabajo, se pueda garantizar un 100% de aprendizaje significativo. Con la apropiación de la metodología 70-20-10 la organización pretende trascender de una transmisión de conocimientos, a un aprendizaje más práctico y experiencial que impacte en el desempeño de los colaboradores. Otro punto a destacar es la importancia que le otorgan a la construcción colectiva por medio de diferentes espacios propiciados desde la organización para compartir los saberes adquiridos en los procesos previos.

Entonces, ¿qué pasa? cuando yo le doy a la persona la capacitación, cuando la persona va, se sienta en el aula de clase y yo le entrego el conocimiento, solamente le estoy dando el 10%, sólo es el 10% con que la persona vaya y se siente una semana completa, dos semanas completas, un mes, un año completo; solamente para nosotros es el 10% que la persona reciba como tal esa formación en el salón, en clase virtual o como nosotros lo queramos tener. Entonces aquí empieza el verdadero reto: ¿cómo puedo hacer que esa persona pueda llegar a un 20 y luego pueda llegar a un 70? entonces el 20% ¿qué es? es la forma en la que la persona de manera social y colectiva puede llevar ese conocimiento un poco más teórico y digamos que un poco más tradicional a diferentes escenarios donde pueda compartir con otras personas ese conocimiento. Entonces a través de discusiones virtuales, hacemos blogs, hacemos foros, tableros de discusión, hacemos... nos sentamos con los líderes, los escuchamos,

vemos cómo ellos están llevando a cabo el aprendizaje. Pero en realidad el 70% es lo que más nos interesa a nosotros como compañía, que es finalmente la forma en que la persona transforma su conocimiento un poco teórico a la experiencia como tal, y es de esa manera como lo evaluamos (*Organización#3*, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Nótese la importancia que desde la *Organización#3* se le otorga a dicha metodología, en donde se reconoce el aporte a la construcción de saberes y a la puesta en común de los mismos por parte de los colaboradores. Si bien la organización hace claridad en que no cuenta con un modelo pedagógico definido, pone en evidencia sus presupuestos teóricos y prácticos como forma de sustentación de la propuesta, atendiendo al saber teórico, pero con mayor prevalencia al saber práctico que a través de la experiencia se logra fortalecer y compartir con otros pares.

La *Organización#3* plantea sus procesos formativos a partir de dos enfoques de aprendizaje; por un lado se encuentra el aprendizaje colaborativo, donde cada colaborador comparte su saber y complementa los saberes de los demás; y por otro lado está el aprendizaje constructivista, en el cual se propende por gestionar el conocimiento de las diferentes áreas de la organización y a través de dicha colaboración conjunta, poder construir nuevos saberes. Su concepción de aprendizaje se relaciona con un proceso continuo y colaborativo donde se fomenta el diálogo y en el que diferentes partes aportan a la construcción de saberes, partiendo de las necesidades de las áreas de la organización desde distintos ambientes de aprendizaje para replantear saberes y reorientar las prácticas propias de los puestos de trabajo.

Ahora bien, retomando los postulados de las tres organizaciones empresariales, podemos vislumbrar algunos puntos de encuentro dentro del fenómeno estudiado. A nivel general, se puede evidenciar que las empresas configuran sus procesos desde diferentes nociones pedagógicas, han retomado diversos elementos de teorías para guiar sus propuestas formativas, además, han adoptado ciertas prácticas que responden a la inmediatez de sus necesidades y a la filosofía de la organización. Estas condiciones se han instalado en el discurso organizacional de tal manera que han marcado unas tendencias dentro de este

ámbito. Podemos afirmar que se presenta una escasa valoración de los referentes conceptuales pues, como se ha expuesto, predomina una formación por competencias en las que el saber-hacer constituye el principal eje del que se retoman, apropian y proyectan las propuestas de formación. Naranjo (2016) concuerda con el argumento anterior afirmando que “Al parecer, en el campo empresarial las prácticas de formación han logrado privilegiar los aspectos prácticos. Una posible explicación podría ser que los desarrollos técnicos, se transfieren centrándose en los aspectos prácticos y minimizando las explicaciones teóricas” (p.111). Esta consideración surge en gran parte debido a las dinámicas que rodean a las organizaciones y en las cuales las acciones propias de los puestos de trabajo buscan ejecutarse de la mejor manera y responder a las exigencias productivas que impone el mercado.

Por otro lado, se ha observado que desde el ambiente organizacional es reiterativo la alusión al aprendizaje; concebido este en la mayoría de casos, como un proceso colectivo y sistemático que permite el mejoramiento de las labores dentro de la empresa y el cual, según Naranjo (2016) se presenta de forma “práctico, concreto y pragmático” (p. 110). Asimismo, se vislumbra una concepción del aprendizaje desde una mirada constructivista en la que el saber es creado conjuntamente mediante el diálogo y el intercambio. Dicho aprendizaje colectivo es propiciado por las empresas puesto que crea las condiciones que favorecen el óptimo desarrollo de un trabajo colaborativo y la puesta en común de lo aprendido por los colaboradores. Por su parte, Villar (2011) afirma que el aprendizaje se ha convertido en una necesidad de las organizaciones en la medida en que este les servirá tanto para el desarrollo del talento humano, como para el crecimiento y subsistencia de la empresa. Finalmente, la forma en que cada organización asuma el aprendizaje de sus colaboradores, se materializará en las acciones que emprenda para la consolidación de sus propuestas formativas.

Rutas Formativas

El presente capítulo expondrá la manera en la que se han venido desarrollando las propuestas formativas en cada una de las empresas estudiadas a partir de sus rutas, contenidos, valoración de los aprendizajes, metodologías usadas y sujetos que median el

saber dentro de los procesos de formación. En un principio se describirán los asuntos antes mencionados, y posterior a ello, se realizará un análisis de los hechos característicos en su globalidad, dando cuenta de los aspectos comunes en las tres organizaciones.

Como se ha venido diciendo hasta ahora, las diversas propuestas formativas llevadas a cabo por las organizaciones están diseñadas para responder a sus diferentes necesidades. El reconocimiento de estas emerge luego de un diagnóstico en el cual logran establecer aquellos elementos que requieren mejorar, fortalecer o en los cuales pretendan emprender como empresa; esto le permitirá, entre otras cosas, reevaluar la pertinencia de sus propuestas formativas y la consolidación de unas nuevas a la luz de los conocimientos, habilidades y competencias que demanden en sus colaboradores.

Organización#1: de la inducción a la gestión del conocimiento.

La *Organización#1* se ha visto en la necesidad de hacer una lectura de sus demandas internas y externas para generar propuestas formativas pertinentes que respondan a las necesidades y exigencias organizacionales. De esta manera, la empresa logra consolidar procesos que aportan al crecimiento y desarrollo de la organización. Para llegar a ello, se precisa de una construcción colectiva en la que diferentes equipos y áreas de la empresa aportan tanto ideas como requerimientos frente a lo que se debe desarrollar en cada uno de los colaboradores.

Pero cuando tú me dices quién construye los contenidos, depende, entonces por ejemplo las formadoras tienen mucha experticia en los contenidos de la formación comercial, por ejemplo, portafolio de servicios, lo que son las cuentas de ahorro, las tarjetas de crédito. Toda esa parte comercial se maneja muy bien desde ahí. [...] Y también tenemos una articulación con el área de cultura y comunicación interna que conjuntamente pues también construimos contenidos en términos más desde la formación para el ser. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

En el fragmento anterior se resalta el papel de las formadoras como agentes relevantes en la construcción de los procesos. Además, se enfatiza en su experiencia para plantear y ejecutar propuestas desde diversos contenidos propios de la empresa que corresponden principalmente al área comercial y de servicios. No obstante, cabe destacar que estos contenidos también están cruzados por saberes relacionados con el ser, donde el área de cultura y comunicación juegan un papel fundamental en la consolidación de las propuestas desde los dos frentes mencionados. Además de estar distribuidas en cada uno de los territorios en los cuales actúa la cooperativa, sirviendo de puente entre los contenidos y los colaboradores con el fin de garantizar una adquisición de conocimientos, habilidades y competencias por parte de estos, las formadoras -también llamadas gestoras de aprendizaje- poseen la tarea de cimentar el diseño de los procesos formativos, aludiendo a una práctica didáctica donde los saberes se piensan, construyen y recrean en pro de los colaboradores. Dicha práctica se configura como un ejercicio pedagógico en la medida en que, a partir de una generación de sus propios materiales educativos, las formadoras o gestoras de aprendizaje, encaminan su quehacer a consolidar un proceso formativo. Navío (2006) expone algunos dilemas con respecto a la formación de las personas encargadas de los procesos formativos. El primero de ellos tiene que ver con la profesionalización de los formadores y la pertinencia de su formación para llevar a cabo el proceso de enseñanza; posteriormente hace alusión a los referentes conceptuales que configuran el suelo teórico desde el cual se posicionan estos para llevar a cabo dichos procesos, y finalmente menciona los momentos en los cuales se desarrolla su formación; es decir, si se da una formación inicial o continua, o si por el contrario no se presentan formaciones sino que son personas con experiencia en el cargo a las cuales se les encomienda la transmisión de ciertos saberes. Algunos de estos dilemas permean a la *Organización#1* en la medida en que no se logra vislumbrar una formación inicial o continua de las formadoras, sino que se les encarga la tarea de formar debido a su experticia en los contenidos financieros y comerciales. Ahora bien, es necesario reconocer que toda su propuesta formativa está fundamentada en las bases teóricas del constructivismo y el cooperativismo, y se procura que sus formadoras, como parte del talento humano de la empresa, lo interioricen y transmitan a los demás.

Su papel dentro de la organización es importante en tanto son quienes crean las condiciones para que el saber que se gesta pueda ser incorporado por los colaboradores de

manera tal que se posibilite un buen desempeño en sus cargos y pueda ser dirigido a la transformación de los territorios, basándose en el cooperativismo y la economía solidaria. A este equipo compuesto por formadoras y las áreas de cultura y comunicación se le suman unos formadores virtuales que se encargan de garantizar “la disposición de los materiales en una plataforma” (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020) y gestionar dicho contenido en los momentos en los que sean requeridos para los procesos de capacitación y demás.

Cuando nos aproximamos a conocer las propuestas de formación que despliega la *Organización#1*, se pudo establecer que cuenta con cinco procesos formativos, los cuales se desarrollan a lo largo de la estadía de cada colaborador dentro de la misma y configuran una ruta de formación. Cuando se hace referencia al concepto de ruta formativa se alude a un conjunto de procesos que se caracterizan por ser sistemáticos, continuos y temporales de los que hacen parte todos los sujetos que tienen relación laboral con la empresa y que puede variar según el rol que desempeñen dentro de la misma. En cada proceso formativo se establecen contenidos, aprendizajes esperados, metodologías a desplegar, formas de validación del aprendizaje, así como los mediadores y las personas a formar. A través de los procesos mencionados, se logran materializar las propuestas formativas que la organización ha proyectado en pro de su desarrollo desde los ámbitos productivo, comercial, social, ambiental, entre otros.

El primer proceso formativo alude a la *inducción*, el cual se lleva a cabo con la creación de espacios de contextualización de tal forma que los colaboradores que ingresan nuevos conozcan más de cerca la filosofía, los principios y las apuestas de la organización. Esto permitirá, entre otras cosas, que el personal identifique las particularidades de la empresa y aquello que la diferencia de otras organizaciones del sector financiero. La inducción se configura como la puerta de entrada a la organización; es la forma en la cual se garantiza la supervivencia de su identidad corporativa a través de la incorporación de estos saberes en las labores cotidianas de los colaboradores. Si bien existen organizaciones dedicadas al sector financiero, cada una cuenta con una identidad propia que busca fomentar para diferenciarse de las demás. Estos elementos particulares son los que, a partir de la inducción, la organización quiere que prevalezcan siempre. La inducción deja entrever un

proceso de intercambio entre el colaborador y la organización en la medida en que cada uno cede un poco de sí a fin de configurar una relación no sólo laboral sino en la cual los proyectos de vida del colaborador se ven influenciados. En ese intercambio la organización ofrece información de su configuración histórica, de su estructura interna, expone las pretensiones y los propósitos empresariales; mientras que el empleado otorga parte de su libertad, de sus comportamientos y de su subjetividad, permitiendo un mayor entendimiento de sí por parte de la organización.

Otro de los procesos formativos que propone la organización se refiere al *entrenamiento*, el cual busca que el colaborador se cualifique para desempeñarse óptimamente en su cargo, de esta forma, el proceso funge como primer acercamiento a su papel al interior de la organización, pues comprende asuntos específicos en cuanto al puesto de trabajo y las funciones a ejercer. La especialización de los saberes se ha convertido en una apuesta formativa de las organizaciones; como se dijo anteriormente, estas buscan que cada colaborador sea experto en su área y pueda llevar a cabo aquella tarea en la cual sea potencialmente bueno y se ajuste a sus afinidades e intereses. Aunque conciben la formación como un proceso progresivo, tienen claro que durante éste se pueden presentar vacíos en los cuales se ve la necesidad de profundizar y retomar saberes que se estaban dejando de lado; es así como surge el *reentrenamiento*, el cual tiene como fin actualizar y afianzar saberes relacionados con los diferentes cargos de la organización. Este se puede presentar debido a cambios de roles (ascensos) o a falencias identificadas por cada área de la organización, donde se haga necesario volver sobre aprendizajes que ya se habían construido previamente y que de nuevo deben ser afianzados; así se presenta un ir y venir constante que retome ideas, recree otras y logre promover saberes necesarios para continuar con las labores propias de los distintos puestos de trabajo.

El tercer proceso formativo tiene que ver con la *capacitación*, el cual hace alusión a un ejercicio continuo en el que el colaborador fortalece y actualiza sus conocimientos. En ella se despliegan espacios a partir de las necesidades identificadas en cada área de la empresa. Este tipo de procesos generalmente responden a unas demandas específicas que se visibilizan en el ejercicio laboral de los colaboradores.

Tenemos un tercer proceso que es el de capacitación. Digamos que la capacitación hace parte de la continuidad del conocimiento, de la gestión del conocimiento y de la formación para mantener esos saberes. [...] En la capacitación nosotros tenemos una suerte de procedimientos que son un levantamiento de necesidades, también recogemos solicitudes por parte de los equipos (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

La capacitación se circunscribe como un proceso que hace parte del despliegue de estrategias formativas llevadas a cabo en la organización; en esta se privilegian los saberes técnicos de los colaboradores y el desarrollo de sus capacidades prácticas. Como se dijo inicialmente, estos procesos emergen a partir de una construcción colectiva, y la capacitación no es la excepción, pues responde tanto a unas demandas que se dan internamente como a la solicitud de las diferentes áreas de la organización que perciban carencias, potencialidades o elementos nuevos que deban aprender los colaboradores.

Usualmente en las organizaciones empresariales, la capacitación se había posicionado, junto con la inducción, como procesos que abarcan todo el trayecto laboral del colaborador dentro de la empresa; en lo concerniente a la adquisición de nuevos conocimientos, sin embargo hoy se han configurado nuevas propuestas que reflejan una apuesta enfocada en el ser, atendiendo a las dimensiones humanas (personal, social, estética, entre otras), tal como se evidencia en el cuarto proceso denominado *formación*, expresado así por una de las personas entrevistadas:

Pero con la formación lo que buscamos es una formación un poco más desde las dimensiones del ser y desde la filosofía y la apuesta ética y política del proyecto cooperativo y solidario. En la formación tenemos una formación que no es para el desempeño del cargo, sino para cualificar la vida personal y profesional de las personas que hacemos parte; en el marco identitario, nuestro ideario cooperativo. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Coherente con su apuesta ética y política, la organización concibe la formación de sus colaboradores desde una postura más crítica; orientada al crecimiento personal y profesional

de sus empleados. Este tipo de procesos va en contravía a una tendencia empresarial por cualificar a sus empleados en asuntos netamente técnicos o especializados, posibilitando un direccionamiento o enfoque orientado al ser que permita la vinculación entre las proyecciones personales y los propósitos de la organización. Para la *Organización#1* el proceso formativo de las personas va más allá de un asunto instrumental, pues este debe presentarse en diferentes facetas que, podríamos decir, componen el ser, el saber y el saber-hacer. La *formación* se consolida como una propuesta transversal en la que simultáneamente a los demás procesos, se le apuesta a una reflexión en torno a las proyecciones e intereses de los colaboradores en lo que respecta al ámbito personal y profesional.

El último de los procesos formativos, consolidados a partir de la identificación de diferentes necesidades organizacionales, busca generar una serie de transformaciones que posibiliten el desarrollo, progreso y mejora de la organización. Este se refiere a la *gestión del conocimiento*, el cual está relacionado con transformaciones e innovaciones necesarias para mejorar los procesos de la organización. Como es sabido, las dinámicas del mercado son cambiantes e implican una respuesta acertada por parte de las empresas; es así como la implementación de este proceso prepara a las diferentes áreas de la organización a sortear dichas transformaciones. La *gestión del conocimiento* se configura como un proceso que contiene en sí la gestión del cambio y la gestión de la transformación buscando impactar en todo el personal de la cooperativa ya sea a través de encuentros sincrónicos o asincrónicos. Esto último lo determina el tipo de temática y la población convocada.

En resumen, la organización despliega distintos procesos formativos en los cuales se presenta una tendencia por la autonomía, la autogestión y la responsabilidad individual por la formación. Además se da cuenta de la importancia de un aprendizaje continuo, donde la empresa crea las condiciones necesarias para consolidar su propuesta formativa a nivel de contenidos, metodologías y recursos, y los colaboradores contribuyen con su aprendizaje y posterior desempeño en el cargo. La formación en la *Organización#1* se configura como un proceso circular en tanto se propende por la continua formación de los empleados a través de las diversas propuestas formativas. El colaborador se verá confrontado por exigencias empresariales y personales que lo invitan a mantenerse actualizado, respondiendo a las dinámicas productivas de la organización y por tanto a las demandas externas que impone el

mercado. Podríamos afirmar que es tal el influjo de las lógicas neoliberales que se establece una suerte de conexión entre los requerimientos empresariales y el proceso vital de los colaboradores.

Ahora bien, la *organización#1* cuenta con una plataforma virtual llamada *escuela* que es concebida como una estrategia para llevar a cabo procesos de formación y capacitación dirigidos a todos los entes de la organización (ahorradores, empleados, asociados, etc). Del mismo modo que las rutas expuestas anteriormente, esta estrategia contempla un enfoque particular que le permite tener una perspectiva humanista de la formación y en la cual se aborda el cooperativismo, la economía y acción solidaria como referentes investigativos, entre otros elementos que incluyen encuentros sincrónicos y conversatorios con diferentes personas. La estrategia es planteada, de igual forma, como un espacio de formación permanente, clasificada en lo que llamaríamos educación no formal. Se caracteriza por contener procesos continuos, sistemáticos, intencionados, con una estructura y contenidos específicos. Los diferentes procesos que lleva a cabo se desarrollan tanto de forma presencial como virtual.

La escuela al interior de la empresa funge como una estrategia para el desarrollo de los procesos productivos y/o comerciales, simultáneamente dando lugar a una formación pensada para el ser. En ese sentido, la escuela desde su acepción moderna, trasciende las fronteras de la educación formal para llegar a otros escenarios y servir de base para transformaciones de orden social, personal y organizacional. La escuela se presenta como una plataforma dependiente del área de gestión del conocimiento, en la cual el equipo que la integra se encarga de la creación del contenido, de la elección metodológica de los procesos y de la forma de evaluar los mismos. Si bien para la organización los espacios virtuales sirven de base para generar encuentros, relaciones con el saber y diversas acciones educativas, se le da mayor importancia a los momentos presenciales, en tanto se generan posibilidades de acercarse al otro, dialogar y compartir diferentes saberes y aprendizajes.

Sí, teníamos experiencia en la virtualidad pero más desde la disposición de contenidos, actividades y rutas pedagógicas. Pero, siempre para la *Organización#1* es muy importante en la lógica del sostenimiento de la cultura organizacional propiciar

los encuentros, los espacios, los rituales, entonces para nosotros eso es muy muy importante. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Para la organización, migrar a la virtualidad supone la disposición de contenidos, actividades en la plataforma y encuentros entre mediadores y personas a formar. Sin embargo, resalta la importancia de la presencialidad, asunto que se vio afectado a raíz de la pandemia por la Covid19. En este orden de ideas, la migración a este tipo de entornos ha sugerido un reto muy interesante a nivel metodológico y formativo, ya que la forma de generar y de llevar los diferentes contenidos a los colaboradores ha tenido que ser replanteada a la luz de los nuevos requerimientos, recursos y potencialidades de la virtualidad. A propósito de ello, la persona entrevistada comenta:

Por ejemplo, con los entrenamientos nos tocó hacer un gran esfuerzo porque las personas que ingresaban a la Cooperativa, todo el ejercicio de contextualización que se ritualizaba, que tenía pues ahí un marco de llegada, de bienvenida; ya era a través de un encuentro virtual. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Con el predominio de la virtualidad se desvanecían una serie de acciones ya establecidas dentro de la organización -rituales- que se caracterizaban por ser parte de la identidad corporativa. Los procesos de inducción y entrenamiento, sobre todo, fueron mayormente afectados por las nuevas dinámicas que se instalaban en el ámbito empresarial debido a las condiciones sanitarias del momento. Las formas en que se recibían a los nuevos integrantes de la cooperativa se vieron obligadas a ceder parte de lo que significaba pertenecer a la organización y encontrar nuevas herramientas que permitieran proseguir con una estabilidad en lo que respecta a su identidad corporativa. No se puede subestimar la importancia del espacio físico dentro del proceso de inducción de los colaboradores. El primer acercamiento y la experiencia de pertenecer a este entorno contribuye a una óptima inmersión en la organización y a sus diferentes dinámicas. No obstante, la Cooperativa ha logrado sortear las dificultades que impone la virtualidad y enfoca sus esfuerzos en generar otro tipo de experiencias significativas para la consolidación de un personal con sentido cooperativo y solidario.

Finalmente, en lo que a rutas formativas respecta, no se pueden dejar de lado los procesos de evaluación que la *Organización#1* ha diseñado para validar los aprendizajes de sus colaboradores. Estos se componen por tres tipos de mediciones que permiten identificar el éxito de sus propuestas formativas. El primero está orientado a conocer la satisfacción de los empleados en lo que concierne a la pertinencia de lo enseñado y a elementos más instrumentales como la distribución del espacio, su percepción sobre los materiales y alimentos compartidos, etc. La segunda medición conduce a realizar “*actividades de conocimiento*” (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020) en las que se ponga a prueba elementos específicos de los encuentros. Allí también podrán hacer su apreciación sobre contenidos, formadores y su valoración frente al espacio vivido. Por su parte, la tercera medición alude al impacto que puedan generar los diversos procesos formativos, el cual se evidencia a mediano y largo plazo en el desempeño de los colaboradores. Esta no se lleva a cabo como una medición tradicional de la que se encargue el área de gestión del conocimiento sino que se evidencia con el éxito o fracaso de las funciones desarrollan los colaboradores, pues “ya no están bajo nuestra sombrilla de formación sino que ya están desempeñando su cargo” (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Las demás áreas encargadas de ventas y servicios han convenido en considerar la formación como eje que asegura el buen desarrollo de las labores en los puestos de trabajo, asumiendo que desde el área de gestión del conocimiento se cimentan los procesos que a corto, mediano y largo plazo desplegarán acciones encaminadas a los fines organizacionales. Es por ello que, de manera espontánea, el área mencionada ha tenido que responsabilizarse de los desaciertos que puedan ser cometidos dentro de las funciones que desempeñan los colaboradores en su cargo. Así lo manifiesta una de las personas entrevistadas:

[...] Cuando sucede algún evento no previsto, denominémoslo error, fallo, incumplimiento, mala práctica; la responsabilidad es de formación, siempre. Cuando se hacen bien las cosas, pues a veces ni se da por sentado que estuvieron bien formados, que están bien entrenados. Pero cuando hay algún error o alguna dificultad de cualquier índole -puede de índole financiero, puede ser de índole procedimental, de

lo que sea-, todos los ojos llegan al proceso de formación... (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Del fragmento anterior vale la pena destacar una suerte de confianza que guarda la *Organización#1* en sus diferentes propuestas de formación y el nivel de responsabilidad que se le asigna a la educación dentro y fuera de la empresa. El hecho de hacer un llamado al área de gestión del conocimiento cuando ciertas funciones productivas y comerciales no están desarrollándose acertadamente, demuestra el peso que le otorga la organización a las prácticas educativas y reconoce las posibilidades que dichas prácticas denotan en el logro de los cometidos organizacionales. No obstante, junto al intento por responsabilizar al área de gestión del conocimiento si no se cuenta con avances, desarrollos o acciones esperadas en los puestos de trabajo, se evidencia un escaso reconocimiento a las labores del área en mención por parte de las demás dependencias de la organización. Si bien, se valora positivamente el potencial de las diversas propuestas y el impacto que pueden presentar en las labores de los colaboradores, tomando como obviedad que los procesos repercutan positivamente en las funciones de los empleados, no se reconoce ampliamente el trabajo desplegado por dicha área en la consecución de los objetivos trazados, asunto en el que se puede entrever una suerte de desconocimiento frente a lo que implican los procesos de formación, los cuales involucran acciones tales como: como la selección de contenidos, la construcción de metodologías que respondan a la diversidad de aprendizajes, el diseño de estrategias para valorar los conocimientos, competencias y procesos, la producción de materiales, el trabajo reflexivo de los mediadores, entre otras; las cuales ponen en escena conocimientos, destrezas, habilidades y capacidades reflexivas y que no se restringen a relaciones de causa-efecto.

Organización#2: el diseño instruccional como insumo para la formación.

Como se ha dicho en el primer capítulo de la presente investigación, desde el área de desarrollo humano de la *Organización#2* se tiene la tarea de vincular los procesos formativos con los objetivos organizacionales a partir de las necesidades que emergen del diagnóstico que se construye en cada dependencia. Este diagnóstico permite conocer una serie de necesidades que son comunes entre las diferentes áreas e igualmente aquellas con un nivel de especificidad que serán importantes atender también. De tal forma que se posibilite, a través

de dicho diagnóstico, que aquellos conocimientos o habilidades con un nivel de particularidad importante, se lleven a cabo sólo a aquellos colaboradores que lo requieren. Es interesante observar cómo la empresa realiza un esfuerzo por efectuar el diagnóstico de las necesidades formativas, respondiendo a unas lógicas de productividad para mejorar el desarrollo de la empresa. A partir de este se genera una apuesta que integra diferentes factores particulares y transversales para cumplir los fines organizacionales.

Al igual que la *Organización#1*, en la presente empresa los procesos formativos se proponen a partir de la construcción colectiva entre los directores de área y la jefe de desarrollo humano, quien se encarga de incorporar el componente pedagógico de manera que sea transversal a los procesos. Además, es quien canaliza las necesidades de cada dependencia, intentando articularlas a partir de sus intereses y poder contar con insumos para diseñar, direccionar y ejecutar los procesos formativos de la organización. El trabajo ha sido conjunto y cada uno aporta desde sus diferentes conocimientos a consolidar unas propuestas sólidas y con propósitos claros. Así lo señala el siguiente fragmento de una de las personas entrevistadas:

Hemos intentado, con el equipo de él [jefe del área de formación técnica], estructurar una manera de hacerlo más homólogo porque ellos tenían unas presentaciones no más; entonces yo tengo unos módulos más interactivos. Y para eso hay que hacer un diseño instruccional, establecer unos objetivos de aprendizaje, cada actividad hay que entender para qué es y qué se va a desarrollar ahí. (*Organización#2*, comunicación personal, 6 de octubre de 2020)

Como se puede observar, desde el área de desarrollo humano se ha promovido un cambio frente al diseño de los procesos formativos de los colaboradores, los cuales no estaban mediados por una reflexión en cuanto al para qué y al cómo de los mismos. No obstante, se ha contemplado la creación de un diseño instruccional que considere el uso de nuevos recursos, la incorporación de otros contenidos y la búsqueda por alcanzar unos objetivos de aprendizaje por medio de las preguntas por el *qué*, el *cómo* y el *quién* aprende, asunto que progresivamente cobra mayor relevancia en la organización, al punto de ser el eje central en medio de las distintas áreas de la misma. La construcción del diseño instruccional

planteado por la persona entrevistada deja entrever una serie de características pertenecientes al campo de la didáctica. Según Runge (2013) “la didáctica es un campo de reflexión, investigación, organización, intervención e implementación práctica referido a asuntos que tienen que ver con la enseñanza” (p. 226). La didáctica problematiza y piensa la enseñanza, el aprendizaje y la relación entre ambos. En ese sentido, para este campo:

[...] no sólo resulta relevante la pregunta por el qué enseñar (qué contenido enseñar), sino también preguntas referidas al cómo y por qué enseñarlo, dónde y cuándo enseñarlo, con qué métodos y con qué medios enseñarlo, con quiénes (formas sociales) enseñarlo, en qué marco institucional (¿Qué filosofía/propuesta pedagógica, religiosa, etc., orienta la educación? [...]) (Runge, 2013, p. 208)

Además de lo anterior, el acto de enseñar, desde la didáctica, se entiende como una práctica sistemática, temporal e institucionalizada a cargo de personas con un reconocimiento social y profesional que los valida para ello. Justamente, en la *Organización#2* se presentan este tipo de prácticas educativas en el marco del modelo de diseño instruccional puesto que hay una organización y planificación del aprendizaje y la enseñanza. A través de un proceso reflexivo se consolida el diseño instruccional como un modelo de construcción didáctica que se caracteriza por contar con una intencionalidad en los procesos. En éste cobra relevancia la variable “*tiempo*”, debido a que se presenta una disposición, organización y secuenciación no sólo de los contenidos sino del mismo acto de enseñar. Para contar con mayor precisión al respecto, desde la Universidad Católica del Norte se plantea que el diseño instruccional

Es un plan organizado que articula objetivos, recursos, materiales y medios seleccionados, estrategias de interacción e interactividad que garanticen de forma exitosa el alcance o logro verificado de los conocimientos y aprendizajes esperados. Un diseño instruccional involucra necesariamente a un experto temático o al facilitador virtual porque tienen el saber específico. (Fundación Universitaria Católica del Norte, 2013, p.54)

En relación con la cita anterior vale la pena destacar que en la *Organización#2* se logra visibilizar una construcción consciente, direccionada e intencionada desde los

contenidos, la temporalidad, los aprendizajes esperados, la población objeto de los procesos, etc, de tal forma que la articulación de ello funge como base para la consolidación de sus procesos formativos. A través del diseño instruccional, esta organización espera que sus colaboradores logren la adquisición de conocimientos específicos.

La dependencia de Desarrollo humano de la *Organización#2* ubica la reflexión y mediación al servicio de las diferentes necesidades y apuestas de las áreas, y a su vez, de la organización en su conjunto. En dicha construcción colectiva se ha propendido por generar un lenguaje común en donde las diferentes áreas y la dependencia de Desarrollo humano cuenten con una “uniformidad y un entendimiento desde el tema de cómo aprenden las personas” de acuerdo al cargo que ocupan, pues “un músico no aprende igual que un operario de nosotros o que un administrativo o que un vendedor o que un técnico de servicio que es un mecánico”. (*Organización#2*, comunicación personal, 6 de octubre de 2020) Esta alineación permite una reflexión constante de los procesos formativos dentro de la organización, no sólo desde su planeación y ejecución sino también desde las competencias que se buscan generar en los empleados.

Luego de la construcción de los procesos mencionados anteriormente, se destinan a unos expertos internos para que sean ellos quienes los lleven a cabo debido a la particularidad de sus contenidos, pues estos poseen aquellos conocimientos que se necesitan impartir y que probablemente un agente externo no domine. El valorar y beneficiarse del capital humano interno le posibilita a la organización canalizar los conocimientos que rondan en la institución y hacer que cada colaborador los adquiera y pueda transmitirlos a sus compañeros. Se consolida de esta forma una autogestionabilidad del conocimiento en la que las personas de manera autónoma se apropian de su proceso formativo y se disponen a aprender aquellos saberes que van acorde no sólo a sus intereses sino también a sus aspiraciones personales y profesionales.

Por otro lado, si bien la *Organización#2* valora el capital humano con el que cuenta para desarrollar los procesos formativos, se ha visto en la necesidad de generar alianzas con diferentes instituciones de educación superior u organizaciones de diferente índole para

desarrollar sus propuestas formativas y consolidar nuevos procesos de acuerdo a las necesidades empresariales. Así lo demuestra el siguiente fragmento:

Y van saliendo diferentes necesidades en las que si nosotros no tenemos las personas en la empresa que puedan dar esas cátedras, pues las buscamos con aliados, ¿y nuestros aliados quiénes son? El Sena, la universidad, el Cesde, trabajamos también con Ceipa. Comfama es otro de nuestros grandes aliados hoy. Entonces dependiendo de lo que se requiera esta persona que les contaba ahorita, que es la jefe de desarrollo humano, empieza a mercar con todos esos aliados y va invitando estos grupos de acuerdo a las necesidades. (Organización#2, comunicación personal, 3 de octubre de 2020)

Sumado a lo anterior, luego de seleccionar aquellos procesos que se llevarán a cabo por agentes externos, la organización evalúa diferentes variables como los costos que ello representaría para la empresa; de ser muy altos y para un público reducido, evalúan la posibilidad de enviar a diferentes espacios a aquellos que requieren de dicha formación, puesto que, “¿para qué vamos a traer a alguien que nos va a cobrar un ojo de la cara? Entonces no, el día que se necesite, los mandamos para un congreso, para un seminario, para un curso afuera”. (Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020) A propósito de las alianzas establecidas con diferentes organizaciones externas, vale la pena destacar que estas (alianzas) se configuran no sólo para la capacitación de los colaboradores sino que se han generado procesos de formación de formadores en los que se han compartido con sus instructores reflexiones en torno al quehacer pedagógico “porque acá tenemos unas personas que saben mucho de mecánica pero de pronto no sabían mucho de pedagogía”, logrando así “aplicar un poco desde la pedagogía para llegarles más a estos muchachos” y que adquieran habilidades y competencias que les permitan desarrollar sus procesos en aras de la obtención de aprendizajes proyectados. Esta apuesta por formar a sus instructores permite ver que hay un interés de la organización por consolidar procesos más significativos en cuanto a la formación de sus colaboradores. Otro punto importante a destacar es la incorporación del término pedagogía en sus discursos; podríamos entrever una tendencia por ubicarla como una mediación que permite la creación de ambientes de aprendizaje. Desde su

perspectiva la pedagogía posibilita tramitar contenidos para que puedan ser aprendidos por los diferentes colaboradores al interior de la organización.

La presente organización comprende tres procesos que hacen parte de su ruta formativa, a saber: inducción, reinducción y capacitación. El primero de estos *-inducción-* es contemplado como una experiencia distinta que busca generar emociones en los nuevos colaboradores. La *inducción* pretende dar un contexto acerca de la filosofía de la organización y sus aspectos normativos, corporativos y de seguridad en el puesto de trabajo. Además, se clarifica el papel que tienen allí cada uno de los colaboradores y el rol que cumplirían en la cadena productiva. El proceso de inducción es de gran significancia, puesto que busca una conexión del colaborador con su lugar de trabajo; este reconocimiento le permitirá apropiarse del lugar, sus dinámicas, y todo lo que rodea el clima organizacional. Por medio de este proceso la *Organización#2* pretende darles otro sentido a sus prácticas internas impactando en el colaborador y posiblemente buscando diferenciarse de otras organizaciones. Evidencia de ello es que previo a la pandemia gran parte del talento que se uniría a la empresa recorría la planta física en una suerte de mapeo del lugar e identificaban tanto los lugares en los cuales se desempeñarían laboralmente, como aquellos destinados para el esparcimiento de estos.

A raíz de la pandemia las dinámicas de formación se vieron afectadas, presentándose la necesidad, como en otros sectores de la sociedad, de replantear su quehacer en materia formativa. De este modo, los procesos de inducción migraron a la virtualidad; allí se realizan diferentes ejercicios de bienvenida a través de distintas plataformas tales como Zoom, Teams y Kahoot. También se llevan a cabo conversatorios para resolver las dudas que se tengan frente a determinado tema, y se revisan una serie de módulos previo a un sondeo de los aprendizajes adquiridos. Cabe precisar que la jornada contempla tres momentos: el primero trata sobre una contextualización acerca de la empresa a través de un recorrido histórico de la misma y el reconocimiento de su estructura interna *-enfaticando en el área en el cual se desempeñará-*. En el segundo momento se espera que los empleados aprendan a interactuar con la plataforma virtual, lo cual conduce al último momento que se caracteriza por lograr una interiorización de dicha modalidad de estudio en los colaboradores, pues será a través de este medio en el que continuarán los demás procesos de formación. Como se puede

evidenciar, la organización empresarial se ha visto en la obligación de adaptarse a las nuevas dinámicas impuestas por la Covid-19, intentando mantener sus procesos y que estos no pierdan trascendencia pese a las nuevas maneras de llevarlos a cabo.

Al igual que la *Organización#1*, la presente empresa reconoce la importancia de reiterar asuntos concernientes tanto a la filosofía de la empresa como a elementos propios del puesto de trabajo. Por este motivo plantea su segundo proceso: la *reinducción*, en el cual los colaboradores puedan tanto ratificar aquellos conocimientos adquiridos previamente, como actualizar otros que vayan emergiendo. Esta apuesta evidencia la importancia de generar espacios de aprendizaje continuos en los que el colaborador esté permanentemente relacionándose con el saber corporativo y con los saberes propios de su cargo.

Continuando con la apuesta formativa de la organización nos encontramos con el tercer proceso que se desarrolla al interior de la misma: *la capacitación*. Esta se refiere al despliegue de saberes específicos que se necesitan al momento de desempeñar labores en el puesto de trabajo y que surgen a partir de las necesidades, proyecciones e intereses de las distintas áreas. El proceso de capacitación consta de varios frentes: el primero encaminado a una suerte de educación formal en la cual por medio de un proceso de selección con el Sena forman a sus colaboradores como técnicos o tecnólogos, vinculando los conocimientos obtenidos allí, con la construcción de un proyecto investigativo que les exija aplicar los nuevos aprendizajes en su rol dentro de la empresa, tal como se expresa en el siguiente fragmento:

Los proyectos de investigación que hacemos nosotros, entonces para no facilitar el proceso como “yo ya hice una técnica, ya me gradué porque aquí trabajo entonces no debo hacer una práctica”, los ponemos a voltar y los ponemos a diseñar proyectos relacionados con su quehacer de manera que el aprendizaje pues medianamente lo apliquen en su rol. (Organización #2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020)

Las propuestas de formación se contemplan como una inversión que se debe reflejar en los diferentes procesos que lleva a cabo la organización. Por tanto, no es gratuito que se les asigne la responsabilidad a los colaboradores de efectuar su práctica y una suerte de

trabajo investigativo dentro de la empresa, empleando aquellas competencias, habilidades y conocimientos adquiridos previamente en su preparación académica. Los proyectos de investigación justamente son planteados para que los colaboradores puedan dar una continuidad a los aprendizajes adquiridos en las capacitaciones, de tal manera que se logren llevar a la práctica a través de la resolución de un problema o de una propuesta de mejora en la organización.

El segundo frente hace referencia a una educación complementaria, la cual a su vez se divide en aspectos de corte corporativo que son llevados a cabo por expertos internos ya que son “conocimientos propios del negocio, que no los sabe el Sena, que no los saben las instituciones porque son muy propios de nosotros” (Organización#2, 6 de octubre de 2020), tales como la gestión de calidad y seguridad en el trabajo. Adicionalmente se presentan aspectos más específicos llevados a cabo por agentes externos como el Sena, en los cuales “sacamos convocatorias de temas generales para que la gente voluntariamente se postule y lo estudie” (Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020) o de acuerdo a las brechas identificadas por cada dependencia de la organización, se instalan procesos por los cuales deben pasar los colaboradores para suplirlas. Cabe recordar que para el direccionamiento de los procesos formativos, la organización desarrolla un ejercicio diagnóstico, desde el cual se enmarcan las necesidades de las diferentes áreas y así mismo las que son transversales a toda la organización; de esta manera se logra responder a los requerimientos de cada dependencia y a los de la organización como conjunto.

Ahora bien, es preciso resaltar que se presenta una difusa distinción entre los procesos de reinducción y capacitación, ya que ambos profundizan en la actualización y fortalecimiento de conocimientos necesarios para establecer una identidad corporativa; lo cual permite vislumbrar una semejanza entre ambos procesos, encaminada a consolidar los saberes corporativos. Si bien la *Organización#2* define estos dos procesos como si fuesen distintos, no hay claridad entre los límites de uno y otro, evidenciando una notable confusión en lo que respecta al dónde se ubican y cómo se nombran.

Producto de la pandemia, la *Organización#2* hace uso de la modalidad virtual para llevar a cabo los procesos formativos, los cuales se presentan de forma sincrónica o

asincrónica de acuerdo al tipo de público al que estén dirigidos los procesos. Aquellos diseñados de forma sincrónica están pensados para los colaboradores del área técnica que necesitan alternar entre contenidos teóricos y prácticos y por tanto a través de plataformas digitales pueden, sincrónicamente, aprender ciertos conocimientos específicos de su rol. Por su parte, los procesos pensados de manera asincrónica, se proyectan para los colaboradores pertenecientes al área administrativa o de servicios, pues allí se presenta un proceso más autónomo donde cada uno se hace responsable de su formación. Desde el área de Desarrollo humano se busca generar en los colaboradores unos procesos de aprendizaje autónomos con el fin de que estos reconozcan la importancia de continuar cualificándose en pro de un desarrollo profesional y humano. El hecho de ofrecer una amplia oferta educativa crea un ambiente en el cual los empleados sientan la necesidad de estar continuamente formándose de acuerdo a los cambios en la organización; pues las dinámicas del mercado exigen transformaciones constantemente desde la innovación y la tecnología, por consiguiente, los empleados deben aprender nuevas habilidades para adaptarse a ello. De la autonomía de estos depende en gran parte el éxito de su aprendizaje y reflejará el nivel de compromiso que tengan con la empresa; además dejará en evidencia elementos propios de la subjetividad de los colaboradores como una regulación de sus comportamientos, la organización de su vida extralaboral para cumplir con asuntos académico-laborales, en general, el control sobre sí mismo.

Para la organización es importante contar con procesos de formación que contribuyan al logro de sus objetivos estratégicos a partir de la cualificación de sus colaboradores y del mejoramiento continuo de sus acciones productivas, comerciales y demás. En este orden de ideas, se ubica como factor importante la validación de los aprendizajes, puesto que por medio de una retroalimentación de los mismos se hallan elementos para afianzar, direccionar y replantear los procesos formativos. Un ejemplo de ello tiene lugar en el proceso de capacitación, en la cual la valoración de los aprendizajes se puede presentar en una doble vía: en primera instancia, luego de culminar la capacitación virtual, el colaborador tendrá que presentar un examen para confirmar sus aprendizajes teóricos, no obstante, algunos de ellos sólo presentarán una encuesta de satisfacción pues “valoramos desde el aprendizaje, ellos cómo lo sienten, si les fue útil” (Organización #2. comunicación personal, 6 de octubre de 2020); en segundo lugar, la organización lleva a cabo visitas a los puestos de trabajo, en las

cuales los colaboradores deberán demostrar sus conocimientos en la ejecución de diversas tareas que se relacionen con su puesto de trabajo, puesto que “validan el conocimiento, y lo validan en la acción” (Organización #2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020). Lo anterior demuestra la gran importancia que tiene para la organización no sólo los procesos formativos desde sus fases de planeación y ejecución, sino también desde la evaluación misma.

La manera de evaluar los aprendizajes en la *Organización#2* se puede relacionar con los postulados de Villar (2011) quien plantea la evaluación de los procesos formativos en las empresas en dos momentos: evaluación inmediata, y evaluación a corto y mediano plazo:

La evaluación inmediata está relacionada con la percepción que tienen los participantes de diferentes aspectos, tales como: instructor, duración, aspectos logísticos y contenido de la acción formativa, entre otros. Al valorar la formación en el corto, mediano y largo plazo (este tipo de evaluación es la menos frecuente y la más útil) se valora el impacto de la formación en: los resultados de las evaluaciones de desempeño, los datos de productividad, los datos sobre ventas, la reducción de accidentalidad, etc. (p. 48)

Como fin último, la evaluación le permitirá a la organización reconocer no sólo el conocimiento adquirido por sus colaboradores sino también tomar decisiones de acuerdo a los resultados evidenciados en ellas. De este modo, la evaluación se convierte en un insumo para replantear ideas, prácticas y proyecciones de cara al mejoramiento organizacional; pues para Villar (2011) “lo que se puede medir, se puede gestionar” (p. 49).

Organización #3: una universidad al interior de la empresa.

Al igual que las dos organizaciones anteriores, el mapeo de necesidades para construir los procesos formativos, no es ajeno en la presente organización. Esta lleva a cabo procesos diagnósticos con el fin de hallar las brechas puntuales en el desempeño de sus colaboradores, y de esta manera tratar de solventarlas adecuadamente. Cada proceso formativo tiene una

razón de ser dentro del universo organizacional y no se presenta como una acción aislada a las problemáticas empresariales. De esta forma, la *Organización#3* ofrece sus programas en dos vías: la primera direccionada hacia las tendencias del momento, y la segunda dirigida de acuerdo a demandas puntuales de la empresa, producto de una serie de falencias en su línea de producción.

Hay unos programas que nosotros ofertamos de manera libre, sin necesidad de haber una necesidad porque de pronto son tendencias o necesidades de habilitación de la compañía. Y las otras son las necesidades puntuales que por evaluación de desempeño identificamos esta brecha, o por encuesta de clima identificamos esta brecha, o un área nos entrega esta necesidad. Ahí digamos que también la tenemos en cuenta. Lo hacemos de las dos maneras. (Organización #3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Como se deja entrever en el fragmento anterior, la construcción de los procesos no sólo nace de la identificación de problemáticas en el ejercicio laboral a nivel interno sino que reconocen factores externos que puedan contribuir al mejor desempeño de sus colaboradores. Asuntos como tendencias de mercado, nuevas exigencias e imperativos económicos comprenden aquellos factores que desde afuera permean el ejercicio de la empresa, no sólo a nivel comercial sino formativo. Es así como desde esta doble vía se cimentan los procesos formativos en cuanto a sus finalidades y proyecciones.

El diseño de los procesos formativos dentro de la organización está a cargo tanto del área de Aprendizaje organizacional, como de proveedores externos. A partir de las diferentes necesidades que se presentan al interior de la empresa, esta explora el talento humano con el que cuenta a fin de encomendarle la responsabilidad de dirigir dicho proceso. Es de resaltar el valor que la organización le otorga a su personal interno, pues es el primer agente sobre el que posa su mirada para llevar a cabo el diseño de los procesos formativos requeridos. No obstante, de no presentarse un colaborador con las aptitudes para realizarlo, la organización efectúa una búsqueda de agentes (proveedores) externos a los cuales demanda propuestas que respondan a dichas necesidades planteadas; posterior a ello la organización decide si las metodologías de esta oferta se adaptan o no a sus requerimientos.

Luego de su escisión en el 2019, la *Organización#3* continuó con una práctica educativa que le permitiera alcanzar los objetivos empresariales a través de la formación de sus colaboradores. Por tanto, inauguró en ese año su universidad corporativa como una apuesta en la que cree fielmente. Dicha universidad cuenta con cinco escuelas que forman toda su apuesta en materia formativa. Las escuelas comercial y técnica están alineadas a las diferentes áreas de la empresa; es decir, estas responden a requerimientos de las dependencias de servicio y producción para cualificar a los colaboradores en este ámbito del entorno laboral. Por su parte, las escuelas de destrezas y competencias están encaminadas a desarrollar y fortalecer habilidades que les permitan a los colaboradores desempeñarse asertivamente tanto en sus funciones operarias como en una serie de competencias sociales. Finalmente, se encuentra la escuela de liderazgo dirigida a los coordinadores y gerentes de las diversas áreas de la organización. Como se pudo observar, las escuelas que conforman la universidad corporativa están destinadas a un público específico de la organización y cada colaborador será formado según el rol que desempeña en la empresa; no obstante, las escuelas de competencias y destrezas están abiertas a todas las personas que deseen iniciar procesos allí, permitiendo su desarrollo más allá del ámbito técnico y operativo.

Esto apunta a una formación más integral donde la organización no sólo se preocupa por fortalecer las habilidades de los colaboradores en su trabajo y tareas específicas, sino que también busca desarrollar y fortalecer otro tipo de asuntos que permitan un mejor desenvolvimiento del colaborador en el entorno laboral y social. La apuesta de una universidad corporativa en la que cada escuela es, de alguna forma, independiente en sus procesos académicos, demuestra la importancia que tiene para la organización consolidar un modelo de universidad en la que cada una de ellas responda a necesidades específicas de la empresa. Además, se evidencia una constante preocupación por generar propuestas profundas y significativas para los colaboradores.

En línea con dichas propuestas, la universidad corporativa ha concebido un proceso inicial denominado *plan acogida*, con el cual se busca generar un interés en los colaboradores hacia la empresa y la cultura de la misma. Esto permitirá persuadir al nuevo talento humano y propiciar un ambiente de confianza y seguridad en el que experimenten un clima de trabajo

acogedor. La organización le otorga valor al primer acercamiento que puedan tener sus futuros empleados con la empresa, pues allí tienen la posibilidad de impactar positivamente en quienes serán sus próximos colaboradores. Sumado a ello, esta acogida permitiría llevar a cabo otro tipo de procesos como las inducciones generales y de líderes para permear su quehacer a lo largo de su estadía en la organización.

Tenemos desde un plan acogida que es cuando la persona llega nueva a la organización, y entonces cuando la persona llega a la organización es como nosotros le decimos “es como la primera cita” [...] Entonces es poder identificar y poder enamorar al nuevo colaborador desde el momento uno que está en la organización, entonces aquí hablamos de un tema de inducción general, de un tema de inducción de líderes, pero que la persona adicional a eso, se enamore de la cultura de la organización, entonces eso lo hacemos nosotros a través del plan acogida con la universidad. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020).

Desde el día uno la organización pretende configurar en los sujetos unas formas de relacionarse con la empresa, pues “a través de todo el tema de formación nosotros tratamos de ser un habilitador para que las personas puedan tener dentro de su ADN el tema comportamental que la compañía requiere” (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020). Este propósito se enmarca dentro una configuración subjetiva que tiene lugar en distintos escenarios, saberes, prácticas y presupuestos para generar ciertos comportamientos, ideas y modos de ser parte de la empresa, con el ánimo de que el colaborador se ajuste a los valores corporativos y los incorpore en su cotidianidad.

En conclusión, uno de los principales objetivos de la inducción es influir en los procesos subjetivos de los nuevos colaboradores configurando una serie de conductas que les permita una sensación de acogida y bienestar en la organización. A partir del despliegue de estrategias de bienvenida no sólo se busca comunicar labores esperadas, sino también fortalecer saberes corporativos; así ambos tipos de conocimientos se reflejan como asuntos intrínsecamente relacionados, necesarios para lograr los fines organizacionales. El intercambio al que se hacía referencia anteriormente se visibiliza de nuevo en la medida en que cada uno -empresa/colaborador- otorga un poco de lo que es para lograr un mayor

conocimiento mutuo y cumplir con una serie de objetivos tanto organizacionales como personales.

Por otro lado, cada una de las escuelas pertenecientes a la universidad corporativa cuenta con una oferta de capacitación que les permite a los colaboradores tener un entrenamiento en diferentes aspectos de corte productivo y comercial, además de propiciar el desarrollo personal y profesional de los sujetos que hacen parte de la organización. Allí se habla del *entrenamiento técnico* como un proceso continuo y sistemático que se desarrolla durante la estancia de los colaboradores en la empresa. Vale la pena resaltar la manera en que es nombrada esta práctica educativa, pues se denomina como entrenamiento pero a diferencia de las demás organizaciones, no es una preparación inicial sino que es un proceso constante en aras del mejoramiento de sus competencias y habilidades.

Si bien la universidad corporativa cuenta con procesos de formación que son transversales a todas las áreas de la organización y de los cuales todos los colaboradores deben participar, su intención no apunta a prescribir, puesto que propone una serie de convocatorias que permiten al colaborador ser autónomo de su proceso en aras de consolidar un aprendizaje experiencial.

Sí, hay algunos contenidos que sí o sí tú tienes que tomar dentro de la compañía, porque por ejemplo, si es un tema de seguridad y salud en el trabajo yo no te puedo mandar a ti a un puesto de operación si tú no tienes por lo menos esa formación [...] pero digamos que no es como la razón de ser de la universidad corporativa. Lo que nosotros hacemos es que te entregamos a ti un portafolio de cursos y tú sabes y conoces de primera medida cuáles son las escuelas que nosotros manejamos, y a través de la universidad corporativa lanzamos como esas convocatorias de aprendizaje (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020).

La universidad corporativa es una apuesta novedosa en nuestro contexto, que se instaura dentro del mundo empresarial y representa una innovación para dicho campo. De igual manera, es necesario resaltar que la universidad retoma y replica dinámicas sociales y académicas de la universidad tradicional; en la cual los estudiantes -colaboradores- tienen un

papel activo y son responsables de su proceso formativo, atendiendo a sus propios tiempos, exigencias e intereses. Al igual que en las dos organizaciones anteriores, se visibiliza una pretensión de las empresas por incentivar la autonomía de los colaboradores con el fin de que estos tomen decisiones respecto a sus inclinaciones formativas y profesionales.

En esta línea, la universidad corporativa ha llevado a cabo una buena parte de sus procesos formativos a través de diferentes plataformas virtuales, por medio de estas propicia un aprendizaje flexible y autónomo en el cual los colaboradores pueden hacer uso de su propio tiempo y cumplir con dicha responsabilidad bajo su propio ritmo y forma de aprender. A partir de la contingencia por el coronavirus se ha visto la necesidad de fortalecer esta modalidad, intentando consolidar procesos sólidos que posibilite una formación significativa a cada uno de los colaboradores.

Siempre se había desarrollado, pero a través del tema de la situación que estamos pasando, les hemos dado mucha más fuerza por lo que les comentaba... nos ha permitido en estos momentos hacer grupos de formación por los espacios cerrados, por la cantidad de personas. Entonces hemos tratado de migrar la mayor cantidad de programas que teníamos en la universidad a través de la plataforma E-learning de formación. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020).

Hoy por hoy la virtualidad se ha convertido en una gran aliada para las diferentes organizaciones debido a que les garantiza mayor eficiencia en sus procesos formativos. A través de la virtualidad se propicia una autogestión en las personas con el fin de concretar objetivos personales y organizacionales. De este modo, la virtualidad ha generado otras miradas frente a los procesos, creando nuevas formas de relacionarse con el saber y dándole continuidad a la labor formativa de la organización, logrando así innovar y encauzar sus procesos desde otras perspectivas y bajo nuevas metodologías.

Entonces es precisamente cómo nosotros somos innovadores y desarrollamos nuevas estrategias para que las personas puedan tener al final esto; un aprendizaje experiencial, y apalancado bajo la metodología 70-20-10 que es como nuestra biblia

en realidad, cómo podemos precisamente gestionarlo. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020).

La innovación en este caso hace referencia a la integración consciente de nuevas estrategias de aprendizaje dentro de los procesos formativos de la empresa que buscan la transformación de prácticas ya implantadas en el universo organizacional; se trata de incorporar y/o actualizar metodologías y contenidos para que los sujetos interioricen los conocimientos requeridos de una forma diferente. Margalef y Arenas (2006) abordan el tema afirmando que:

Desde una perspectiva amplia. Carbonell (2001), define la innovación como una serie de intervenciones, decisiones y procesos, con cierto grado de intencionalidad y sistematización que tratan de modificar actitudes, ideas, culturas, contenidos, modelos y prácticas pedagógicas. Se considera entonces que la innovación supone poseer algo nuevo para alguien y que esa novedad sea asimilada por ese alguien.

No obstante, habría que precisar que no todo cambio implica una innovación, pues se requiere de una transformación en las prácticas vigentes para dar un nuevo sentido a los procesos educativos desarrollados. Partiendo de ello, se podría afirmar que la *Organización#3* ha innovado en tanto tiene la determinación de integrar nuevas metodologías, configurar otras relaciones interpersonales, generar distintas concepciones frente a los roles de formador y formado, establecer nuevos contenidos de enseñanza y conducir hacia otro tipo de conductas a las personas que pertenecen a su planta de trabajo.

Como se mencionó en el apartado anterior, la *Organización#3* implementa una metodología de aprendizaje para sus procesos de formación, a saber, la metodología 70-20-10. Esta propicia no sólo una adquisición de conocimientos, sino también un ambiente de construcción colectiva en la que se abre la posibilidad de compartir saberes con otros colaboradores y de aplicarlos en los puestos de trabajo. Pensarse el proceso formativo como una posibilidad de construir con los demás ha sido de gran importancia para la organización y su universidad corporativa. A través de esta metodología se propician ambientes colectivos

de aprendizaje en los que el conocimiento puede ser creado de forma conjunta entre los colaboradores.

Finalmente, como forma de validación de los aprendizajes adquiridos en las capacitaciones, la *Organización#3* realiza una evaluación de lo aprendido posterior a la realización de este proceso. Allí, el colaborador tendrá que dar cuenta de los conceptos que aprendió, de forma que se evidencie una suerte de interiorización de los mismos. Sin embargo, dicha forma de evaluar no representa garantía de aprendizaje para la organización, por tal motivo, le otorgan mayor relevancia a cómo el colaborador está aplicando sus conocimientos en el puesto de trabajo y la manera en que los socializa con el resto de la comunidad laboral; pues la simple memorización no significa un mejor desempeño.

Pero eso a nosotros como universidad no nos garantiza si la persona aprendió o no aprendió. Si la persona se llevó un concepto claro en su cabecita, súper bacano. Le explicamos sobre qué es agilismo y la evaluación decía "*describa qué es agilismo*", la persona marcó correcto. Eso no quiere decir que la persona afuera va a ser ágil o va a utilizar la metodología del agilismo en su puesto de trabajo." (*Organización#3*, comunicación personal, 15 de octubre de 2020).

La transferencia de conocimientos y habilidades de un momento a otro; es decir, de la formación a la producción, posee una mayor relevancia en la toma de decisiones en la empresa, por tanto, habría que preguntarse por la pertinencia de los procesos evaluativos de acuerdo a la valoración que tienen dentro de la organización, pues se parte de la premisa de que las formaciones tienen eficacia en tanto los aprendizajes puedan ser replicados por los colaboradores en sus puestos de trabajo. Es por ello que vale la pena cuestionar la coherencia entre su discurso y lo que finalmente se lleva a cabo para evaluar la efectividad de sus procesos. Si bien miden la adquisición de conocimientos por medio de pruebas escritas, lo que realmente denota en la disposición de cambios al interior de las propuestas de formación es la valoración del desempeño de cada colaborador en su puesto de trabajo; generando interrogantes por la utilidad de tales pruebas escritas, pues dicho ejercicio dentro de la organización apunta a una práctica que se ha interiorizado desde contextos educativos

formales, pero que finalmente no aporta en gran medida a la manera en que a la empresa le es pertinente evidenciar y dar cuenta de los aprendizajes desde su metodología 70/20/10.

Finalmente, vale la pena resaltar que para la organización empresarial es fundamental generar una relación entre teoría y práctica en la que los colaboradores no sólo retengan una serie de contenidos sino que se apropien de ellos y puedan aplicarlos en su rol, respondiendo a las diferentes necesidades que se les presente; de esta manera buscan que el aprendizaje sea experiencial y acorde a las diferentes dinámicas que cada uno de estos vivencie en la empresa.

Puntos de encuentro en las propuestas formativas.

Ahora bien, en el presente apartado observaremos los fenómenos en su globalidad intentando tejer puntos en común que den cuenta de la manera en la que se llevan a cabo las propuestas formativas en las organizaciones. En primer lugar, el mapeo de necesidades o diagnóstico es un elemento que funciona como antesala para la planificación de los procesos formativos, pues desde allí se despliegan los intereses, tendencias y proyecciones que se persiguen para el alcance de los objetivos organizacionales. Esta tendencia se mantiene en la medida en que las organizaciones no desarrollan sus prácticas educativas como un acto espontáneo, por el contrario, se presenta como una tarea planificada y organizada que responde tanto a imperativos externos como a necesidades internas de la organización. Así lo expresan Esteban y Aragón (2005) citando a Goldstein:

[...] Para conseguir que la formación sea beneficiosa debe formar parte de un proceso secuencial y lógico, cuya primera y principal función es responder a las necesidades reales de la empresa, donde se tenga en cuenta tanto el estado actual de la organización como la proyección de lo que aquella necesitará para poder llevar a cabo los cambios requeridos en las competencias de los trabajadores. (p.251)

Como bien se sabe, el mapeo para determinar las exigencias de la organización nace a partir de una construcción colectiva de cada área de la misma, allí se determinan una serie de contenidos propios que deben ser transversales a todas las dependencias de la organización y

aquellos con un nivel de particularidad importante que se requieran para un público específico de la empresa. Es necesario reconocer que cuando se hace alusión a una serie de contenidos propios que deben ser dirigidos a todos los colaboradores de la empresa- centrados principalmente en asuntos filosóficos de la misma-, se busca generar una interiorización de ideales, no sólo para el desarrollo personal de los colaboradores, sino para que, en medio de sus actividades, se pueda ver reflejado. Para las organizaciones uno de los propósitos principales es formar y cualificar a sus empleados en la cultura de la misma, esto debido a que se consideran como un pilar fundamental del desarrollo de la empresa y a través de ellos se ve reflejada la filosofía de la organización.

En últimas, podríamos decir que se vislumbra una intencionalidad por parte de las empresas en la propiciación de saberes corporativos necesarios para afianzar la cultura organizacional, la cual alude a prácticas, concepciones, símbolos e ideales que son compartidos por los miembros de la empresa y que les posibilita crear una identidad corporativa para orientar sus modos de ser dentro de la organización, su desempeño en el puesto de trabajo y sus proyecciones laborales. Naranjo (2016) afirma que, “cuando se habla de identidad corporativa, se está haciendo alusión al conjunto de elementos que una empresa utiliza para diferenciarse de todas las demás” (p. 53), asunto que se ve claramente en los procesos de inducción adelantados por las tres organizaciones empresariales. Allí se actúa de tal forma que se logre configurar en los colaboradores un compromiso no sólo laboral con la organización, sino también un vínculo en el cual sus proyecciones personales estarán alineadas con su labor en la empresa. Sin la pretensión de restarle importancia a los demás procesos formativos de las organizaciones, vale la pena resaltar la relevancia que ha logrado mantener la inducción dentro del universo formativo de las empresas, pues no se trata únicamente de que los colaboradores conozcan las funciones a desempeñar sino además, de que se familiaricen con las dinámicas cultural de la organización; podríamos afirmar que se trata de una socialización primaria en la empresa.

Otro aspecto importante a destacar es el hecho de que todas las organizaciones estudiadas en esta investigación despliegan una serie de ofertas educativas en las cuales se aperturan espacios opcionales para la formación de los colaboradores, fomentando procesos para la cualificación en aras de un mejor desempeño laboral pensado desde distintos

intereses personales. Es así como desde las afinidades de los colaboradores se logran potencializar saberes que contribuyan al alcance de los fines organizacionales. El cruce de información permitió establecer que este tipo de ofertas originan una estimulación de la autonomía en los colaboradores frente a lo que significa su proceso formativo, propiciando una participación constante, consciente y activa en la construcción de sus conocimientos. La autogestión es una tendencia marcada dentro de las tres organizaciones empresariales, prueba de ello es la flexibilización de los contenidos y sensación de libertad que buscan generar en su talento humano. Gadelha (2009) denomina ello como un tipo de gubernamentalidad que pretende gobernar a los sujetos no sólo en sus comportamientos, “sino en su sentir, pensar y estar ante sí mismos”(p.8); lo cual conlleva a un tipo de subjetivación en donde sobresale la capacidad de agenciamiento que posean los actores.

Para concretar los distintos procesos formativos, las tres organizaciones cuentan con mediadores o facilitadores tanto internos como externos. Los primeros se ocupan de transmitir una serie de saberes específicos de la empresa, desde la parte técnica, corporativa, entre otros. Por su parte, los segundos son agentes que no pertenecen a la organización, pues son entidades contratadas que pertenecen al ámbito de la educación superior o empresas que cuentan con servicios educativos y culturales. Como se dijo, su función consiste en facilitar saberes que se construyen por fuera de la empresa y que se necesitan para el quehacer de los colaboradores. Es evidente que para las organizaciones el talento humano tiene un valor importante dentro de sus propuestas formativas, pues constituye la fuente primaria de la cual retoman saberes, los construyen y los ajustan a sus necesidades. Además de lo anterior, este tipo de acciones no sólo posibilitan una capitalización del conocimiento, en el cual esté al alcance de todos, sino que al reconocer los saberes de cada colaborador y su práctica en la empresa podría aumentar la productividad del mismo.

Ahora bien, otro aspecto común que se presenta en las tres organizaciones estudiadas apunta a la evaluación de los contenidos abordados en los diversos procesos de formación. Esta acción se lleva a cabo al finalizar el espacio de capacitación con el fin de valorar el aprendizaje de los colaboradores de tal forma que pueda ser calificado y/o certificado si es el caso. En esa misma línea, la fase final de cada ciclo de capacitación indaga por el nivel de satisfacción de los participantes, allí entran a jugar elementos como la pertinencia de los

contenidos, el despliegue de recursos y materiales, la conveniencia del espacio físico, entre otros. No obstante, el asunto que más llama la atención en lo que respecta a la evaluación corresponde a la materialización o puesta en práctica de los aprendizajes obtenidos; de hecho una de las empresas expresa claramente que, dentro del proceso, la praxis cuenta con un mayor reconocimiento dentro del contexto empresarial sobrepasando incluso los buenos resultados que se puedan alcanzar en una prueba escrita. Por su parte, podríamos decir que dentro del ámbito empresarial la evaluación es un instrumento que permite conocer las habilidades, fortalezas y aspectos por mejorar en los colaboradores al final de cada capacitación, de tal manera que se puedan identificar elementos que merezcan de una continuidad o replantear aquellos procesos formativos a la luz de las necesidades de la organización. Se evidencia que es una evaluación de los aprendizajes y no una evaluación para el aprendizaje, esta última se lleva a cabo durante el proceso formativo y no al final de él porque en ese momento “se pueden tomar decisiones educativas para ajustar la enseñanza de acuerdo a las necesidades de los alumnos y realimentarlos durante su proceso de aprendizaje” (Martínez, 2020, p.42); lo cual no se observa claramente en las organizaciones empresariales descritas anteriormente. Su proceso, como se ha indicado, se centra principalmente en medir qué tantos conocimientos adquirieron al finalizar las formaciones y cómo estos se ven reflejados en su desempeño en el cargo.

No se podría culminar esta puesta en común sin traer a colación lo que significó la pandemia a raíz de la Covid 19 para los procesos de formación en las organizaciones. Si bien estas ya contaban con algunos insumos e ideas frente al trabajo virtual, vieron la necesidad de fortalecer este campo debido a que todos los procesos educativos en el mundo tuvieron que migrar hacia las plataformas, considerando otras maneras de generar saberes, de interiorizarlo; sin desconocer que las interacciones también mutaron, propiciando también otros modos de compartir, construir y pensarse como sujetos. A pesar de que el tema tomó por sorpresa a cada una de las organizaciones, significó una oportunidad para mejorar su eficiencia en materia formativa y robustecer su oferta en este mismo campo.

Interdependencias, Proyecciones Formativas y El Lugar Del Sujeto

El presente capítulo tiene el objetivo de exponer los principales elementos que dan cuenta de las relaciones entre el sujeto que se forma y las proyecciones de la empresa a partir de los saberes teóricos y prácticos que se gestan en las propuestas formativas; tales proyecciones se presentarán en el marco del ideal de sujeto, en clave de competencias, habilidades y demás aspectos que deben caracterizar a los colaboradores. Es así como inicialmente se expondrá la forma en que se relacionan los sujetos partícipes de los procesos formativos con el conocimiento desde la perspectiva de la organización empresarial, dejando en evidencia la relevancia que le otorgan las tres organizaciones a una circulación permanente de los saberes. En segundo lugar, se aludirá a la configuración subjetiva que, a través de los procesos de formación, logra constituir la organización en cada uno de los colaboradores, describiendo el papel de los procesos formativos en el desarrollo conductual y reflexivo de estos. Finalmente, se abordará la relación de interdependencia que existe entre el sujeto a formar y la empresa; describiendo las oportunidades de formación que brinda la organización a los sujetos, la forma en que se retribuyen mutuamente a fin de mejorar los procesos de esta y aportar al crecimiento personal y profesional de los colaboradores.

Conocimiento: parte esencial del sujeto de la formación.

No es ajeno que en medio de las exigencias del mercado surjan transformaciones que las organizaciones deban asumir; justamente el saber es uno de aquellos retos, pues pone de manifiesto la necesidad de concretar propuestas formativas que se enfoquen en la circulación de contenidos, las formas en las que los colaboradores aprenden sus labores a la luz de los conocimientos interiorizados y por supuesto, los beneficios productivos y comerciales que supone para las organizaciones contar con personal cualificado, interesado por el saber y que aprende continuamente. Es así como el siguiente apartado expondrá la forma en que se relacionan los sujetos partícipes de los procesos formativos con el conocimiento desde la perspectiva de cada organización empresarial objeto de este estudio.

Antes de continuar vale la pena acercarse al concepto de *conocimiento* y contar con mayores claridades conceptuales. Para Acosta (2011) el conocimiento que tiene lugar en las organizaciones funge como eje articulador de los distintos procesos formativos, los cuales se organizan, se disponen, y están sujetos a las variaciones que en momentos específicos se

requieran; por tanto, el conocimiento se establece como una abstracción dinámica que cambia según las condiciones que se desarrollen en el contexto, configurándose como una idea que se transforma constantemente.

De acuerdo a lo anterior, en la *Organización#1* el conocimiento se ha consolidado como una estrategia pertinente a la hora de afrontar los diversos desafíos que impone el mercado, pues la contribución en materia de preparación para el cambio es trascendental e intangible. Este además se configura como una herramienta infalible para el moldeamiento de los colaboradores en el entorno empresarial ya que esto le permite dar forma a una serie de conductas, comportamientos y actitudes con las cuales el empleado se relacione consigo mismo y con la empresa.

En esta misma dirección, la empresa en cuestión ha comprendido que los colaboradores no sólo deben desarrollar un vínculo con aquellos conocimientos de índole general, basados fundamentalmente en la identidad corporativa de la empresa, sino también con aquellos de corte específico propios de sus puestos de trabajo que posibiliten un mejor desempeño en las funciones de estos. En cuanto al primer tipo de conocimientos se busca que los colaboradores conozcan la filosofía, la visión, la misión, los valores corporativos, entre otros elementos que caracterizan su marco teleológico y que orientan el quehacer del personal de manera general. Por su parte, el segundo tipo de conocimientos se enfoca en las particularidades de los puestos de trabajo, allí desde cada área (producción, servicios, ventas, entre otras) emergen necesidades que deben ser suplidas desde los saberes con un grado de especialidad más definido. Lo anterior se puede relacionar con los hallazgos encontrados por Naranjo (2016) en su estudio de caso realizado en dos organizaciones empresariales:

Sin embargo, resulta importante mostrar que no se trata únicamente de identificarse con la compañía desde el conocimiento técnico que se requiere para laborar en ella, sino que aparecen también otros elementos que, además de complementar el conocimiento técnico, se mantienen en la lógica de la identidad corporativa (Naranjo, 2016, p. 57)

Lo anterior evidencia que ambas apuestas -conocimientos técnicos y corporativos- son de gran relevancia al momento de generar propuestas de formación encaminadas al desarrollo profesional de los colaboradores como de la organización, pues existe un estrecho vínculo entre aquellos conocimientos que denominamos generales y aquellos con un nivel de especificidad importante en tanto ambos son necesarios para establecer una formación más sólida y duradera. Sumado a esto, en el proceso denominado “*formación*” se identifican otro tipo de saberes que suponen una relación directa con el desarrollo personal de los colaboradores, más enfocados en la consolidación de principios, valores y un pensamiento crítico; en este caso la relación entre sujeto y saber posibilita el desarrollo integral de los mismos.

Otro aspecto a resaltar tiene que ver con cómo la empresa ha contribuido en la relación de sus colaboradores con el conocimiento, pues “la formación sí se procura que sea para el 100%, pero muchas veces no participa el 100%” (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020), lo cual evidencia una preocupación por la adquisición de nuevos conocimientos en sus colaboradores a través de los diferentes procesos formativos ofertados; no obstante, la afirmación permite entrever que la participación de los colaboradores es voluntaria y en ocasiones no alcanza a suplir las expectativas de la organización, pues existen distintas circunstancias que pueden dificultar la asistencia de los empleados a estos espacios -entre las que están: carga laboral, situaciones personales, o simplemente un desinterés por determinados temas-.

Por su parte, la *Organización#2* le apuesta a que sus colaboradores aprecien el conocimiento en la medida en que este les sea útil para desempeñarse en el cargo; de lo contrario, será insustancial aquello que la empresa les transmita. Por este motivo, la organización se ha propuesto desarrollar mayormente procesos formativos en los cuales los colaboradores vinculen su quehacer dentro de la empresa.

Y hay unas cosas que hay que trabajar desde la practicidad porque los adultos aprenden de una manera en donde: si no me sirve, para qué. Si yo no le veo un valor a eso que voy a aprender y no sé para qué me va a servir, no pierdo mi tiempo ahí.

Palabras más palabras menos, es así. Eso suena muy feo pero esa es la realidad.
(Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020)

Tal como se expone en el fragmento anterior, el conocimiento que circula dentro de la *Organización#2* está orientado hacia la utilidad y el provecho que los empleados puedan generar de este en sus labores empresariales; de esta forma se consolida como una herramienta para aumentar la productividad de los colaboradores, respondiendo a los imperativos de la organización. Es así como la adquisición de conocimientos necesarios para el buen desempeño de los colaboradores en su cargo se consolida como un propósito no sólo de los procesos formativos, sino de la organización misma. Nagles (2007) establece que para asegurar la competitividad de la empresa por medio de la apropiación de conocimientos se debe determinar qué saben y qué deberían saber; qué hacen y qué deberían hacer los colaboradores dentro de la empresa, y de esta manera garantizar la viabilidad de los procesos formativos.

En línea con lo anterior, para la organización no solo resulta relevante que los colaboradores obtengan conocimientos útiles en sus cargos, sino que también estos le otorguen un valor a los procesos en los que están inmersos; no sólo por el esfuerzo organizacional que se realiza, sino por los aprendizajes que alcanzarán si le dan la importancia que ameritan. Desde la visión de la empresa se hace necesario que la relación de los sujetos con el conocimiento se dé desde la apertura y el interés por aprender, brindando la misma relevancia que la empresa le otorga a los procesos formativos. Dicha pretensión por la disposición de los colaboradores en los procesos de adquisición de conocimientos está vinculado a las lógicas neoliberales en cuanto estas se proponen la continua cualificación del sujeto a partir del gobierno de sí mismo, en donde este se vea obligado a actualizar sus conocimientos a la luz de los cambios y transformaciones organizacionales. Asimismo, se podría afirmar que a lo largo de los años y bajo el influjo de un sistema neoliberal, el conocimiento se ha convertido en uno de los bienes más preciados de las organizaciones empresariales, en este invierten gran parte de sus esfuerzos con el fin de hacerse competitivos frente a un mercado versátil que les exige un cambio continuo.

En concordancia con lo anterior, para la *Organización#3* la actualización de los saberes se ha convertido en un eje fundamental de los procesos formativos. Debido a lo

variable que son las dinámicas productivas y organizacionales, los conocimientos van perdiendo vigencia y es necesario que los colaboradores estén en constante renovación de los mismos.

Entonces tú te gradúas de la escuela comercial 2020 este año, que es el 6 de noviembre como les comentaba. Pero el otro año tú tienes que volver a la escuela comercial así te hayas graduado el año pasado porque finalmente hay temas de actualización. Hay otro programa que el ideal es que tú, que la formación no muera ahí, que tu digas *“ah, no, yo ya me gradué en la escuela comercial 2020 y yo soy asesor comercial, entonces ya no me tengo que volver a capacitar”* entonces le decimos *“no amigo, usted se graduó en el 2020 de la escuela comercial del año 2020”*, pero en el 2021 el ideal es que nuestra integridad curricular pueda tener la transformación y la actualización sobretodo hacia donde vamos como compañía. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Podría pensarse que las exigencias manifestadas en el fragmento anterior generan una relación constante del sujeto con el saber ya que se interioriza en el colaborador la necesidad de formarse continuamente, de acuerdo a unas lógicas de mercado que, como se ha venido diciendo, le demandan una cualificación permanente. La aceleración de los cambios en el mundo productivo exigen una adaptación y renovación de los saberes que circulan al interior de las organizaciones, y en este caso, la *Organización#3* adelanta todos sus procesos formativos en pro de cumplir con dichos requerimientos.

Desde el área de aprendizaje organizacional de la *Organización#3* está presente siempre la pregunta por el cómo aprenden y cómo les gusta aprender a los colaboradores. Se piensa continuamente en las formas de relacionar a los sujetos con los conocimientos para generar nuevas metodologías que permitan interiorizar los saberes. Tanto la presente organización, como la descrita anteriormente, han reconocido que el conocimiento en los adultos se desarrolla de manera diferente a como sucede en edades precedentes. Los adultos continuamente deben observar cómo aquello que están aprendiendo les es útil para sus pretensiones personales y/o profesionales; se trata de un aprendizaje centrado en el logro de cierto objetivo; por tal razón, pensar el ritmo, los tiempos, los contenidos, y las metodologías

en las que se lleva a cabo cumple un rol fundamental en el diseño y ejecución de las propuestas de formación.

Y pues bueno, creo que esto es como un área que uno aprende todo el tiempo y todos los días está aprendiendo nuevas metodologías de aprendizaje, cómo le gusta a la gente aprender, cómo aprenden los adultos, cómo aprenden las nuevas generaciones. Creo que es un tema de estar aprendiendo todo el tiempo, y pues precisamente la universidad lo que busca es dar opciones. (Organización#3, 2020, p.1)

A partir del fragmento anterior, se vislumbra un interés de la organización por comprender distintos elementos que le permitan direccionar sus procesos formativos, en aras de posibilitar un aprendizaje situado, experiencial y acorde con las necesidades y particularidades de los colaboradores. Cuando la persona entrevistada hace referencia a que “es un tema de estar aprendiendo todo el tiempo” pone en evidencia que desde la *Organización#3* se reconoce el aprendizaje como un proceso continuo, inacabado y que se presenta a lo largo de la vida; la sociedad evoluciona constantemente y exige a los sujetos la capacidad de aprender y adaptarse a los cambios cada día, actualizando sus conocimientos para permanecer vigente en el mercado laboral. Vale la pena tener presente que por ser una característica inherente a todas las personas, este no cesa con la culminación de una educación formal; al contrario, diferentes agentes se han preocupado por estimular y contribuir en ello, ejemplo de esto es la iniciativa de ciudades educadoras, organizaciones empresariales con procesos educativos no formales, entre otros.

Los argumentos descritos anteriormente, encaminados a establecer un vínculo entre el colaborador y los saberes que se construyen en la empresa, constituyen una apuesta en la que el conocimiento circule entre todos los colaboradores de manera que sea compartido y no quede reducido a una sola persona, evidenciando de esta forma que para la organización es imprescindible que el capital intelectual de sus colaboradores se expanda y pueda converger entre todos, pues de ese modo la empresa no tendrá vacíos en sus procesos cuando un colaborador suyo no esté presente. En últimas, los saberes compartidos, recreados y puestos en práctica fungen como un principio fundamental en las propuestas formativas de la organización.

Dentro de la apuesta formativa de la *Organización#3*, el interés de los colaboradores en cuanto a los saberes ofertados constituye un principio que constantemente se intenta mantener en los distintos procesos de formación. Así pues, la organización despliega una oferta educativa en la que permite a sus empleados, dentro de una serie de límites, elegir aquellos procesos que más les atraiga de acuerdo a sus intereses y al papel que ocupan dentro de la empresa. La organización busca una relación más significativa con el saber que se fundamente en una suerte de autonomía y flexibilidad para con el aprendizaje.

Ya si tú dices “*ah, yo quiero aprender sobre agilismo*” entonces tú te inscribes a alguna de las estrategias que desde la universidad nosotros lanzamos, o si definitivamente tú dices “*no, a mí eso no me interesa, yo ya aprendí lo de salud ocupacional y ya me obligaron a estudiar, entonces yo ya no quiero estudiar eso*” pero de pronto el otro mes te llama la atención el curso, entonces “*ah, bueno, de eso si quiero estudiar*” entonces a ti te damos la posibilidad de que sea flexible y de decir hasta dónde quieres llegar con tu aprendizaje. (*Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020*)

Como se ha venido exponiendo, las prácticas educativas de las organizaciones presentes en este estudio permiten vislumbrar una intención de las empresas por fomentar la autonomía de los colaboradores respecto a su proceso de formación. En este caso, la *Organización#3* manifiesta que favorece la estructuración del proceso de aprendizaje de cada persona conforme a sus ritmos, formas de aprender e inclinaciones profesionales y personales, pues es claro que “las personas son diferentes entre sí, que poseen aptitudes y actitudes diversas y que se comportan en forma variada, obedeciendo intereses individuales” (Castaño, 2012. p.156). No obstante, es evidente que la autonomía y flexibilidad propuestas por la empresa se reducen a una posible elección de contenidos que son ofertados y seleccionados por la organización; este ejercicio responde esencialmente a los intereses de la empresa y constituye una percepción de libertad en el sujeto que finalmente es limitada.

Desde una perspectiva global en la cual se reúnan los postulados de las tres organizaciones, podemos identificar varios puntos en común. En primer lugar, las dinámicas

del mercado laboral son el factor más influyente en la relación de los sujetos con el saber, pues debido a la necesidad que tienen las empresas de ser competitivas y sostenibles, recurren al conocimiento como activo y posibilidad para cumplir con los fines empresariales. En la medida en que las organizaciones inviertan en procesos formativos, se diferenciarán de las demás y estarán preparadas para los diferentes cambios que se puedan presentar en materia productiva, pues los conocimientos adquiridos por su talento humano les permitirá estar en condiciones y contar con las herramientas necesarias para darle solución a ciertos temas, además de un desarrollo de capacidades a nivel personal que finalmente repercutirán en el logro de objetivos organizacionales.

En segundo lugar, se logró evidenciar la importancia que le otorgan las empresas a los conocimientos en la medida en que estos son útiles a las personas en función de su cargo. La relación entre los sujetos y el saber se consolida en tanto este último pueda ser aplicado en la práctica y posibilite el desarrollo de la organización. Las tres empresas coinciden en reconocer cuán relevante es la inicial identificación de lo que deberían saber los colaboradores para un óptimo desempeño en el puesto de trabajo y posterior a ello desplegar una oferta educativa en la cual los conocimientos que pudiesen adquirir allí, les proporcionara habilidades para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera.

En tercer lugar, lo observado en cada una de las organizaciones presentadas anteriormente comprueba que las empresas enfocan sus esfuerzos en materia educativa no sólo para la adquisición de unos conocimientos técnicos o especializados sino también para generar unos conocimientos de corte corporativo que, en últimas, permitirán al colaborador explorar las dinámicas empresariales y lo que espera esta de él. A partir de la obtención de estos conocimientos se dará lugar a la adopción de ciertas conductas y comportamientos con las que la organización intentará configurar subjetivamente un nuevo empleado acorde a sus pretensiones y necesidades productivas.

Finalmente, si bien las organizaciones afirman que fomentan la flexibilidad y la autonomía en los procesos formativos de sus colaboradores, en tanto reconocen que los sujetos tienen distintos ritmos e intereses para adquirir los conocimientos previstos, se evidencia que dicha apuesta está condicionada por las necesidades e imperativos

empresariales; pues evidentemente existen pretensiones de flexibilidad pero no son precisamente para empoderar a los colaboradores sino que la promoción de la autonomía es en realidad la imposición de una subjetividad en donde el sujeto no tiene la alternativa de no aprender.

Ideal de sujeto: imágenes y proyecciones

Todo proceso formativo cuenta con una intencionalidad en tanto se educa a una persona para un fin determinado, allí las prácticas disciplinares funcionan como un dispositivo para moldear o integrar un modo de ser particular en los sujetos que responda a los intereses de quien despliega los procesos formativos, en este caso la empresa. Se trata en últimas de una serie de procedimientos prácticos destinados a encauzar el pensamiento y la conducta de quienes son partícipes de estos. Por tal motivo, en este apartado se propone analizar la configuración subjetiva que, a través de los procesos de formación, logran promover las organizaciones en sus colaboradores. Asuntos como competencias esperadas, proyecciones y valores constituyen la apuesta que en relación con el sujeto se logra evidenciar en esta investigación y que en adelante se presentarán de manera concreta.

A lo largo del presente trabajo se ha evidenciado implícitamente una intención por parte de las organizaciones en configurar modos de ser en sus colaboradores que contribuyan a la labor de la empresa. Dicho asunto está enmarcado en unas lógicas neoliberales en las que se hace presente un ejercicio de gobierno de los sujetos por medio de procesos de formación, y a través de dichas prácticas se terminan configurando las subjetividades de estos. Al respecto, Marín (2013) plantea que:

Se puede pensar que las prácticas pedagógicas, en tanto acciones reguladas destinadas a la formación y a la definición de modos de comportamiento de los otros, pueden ser consideradas como prácticas de conducción o de gobierno. Esto porque en estas son incorporados y desarrollados ejercicios direccionados a la transformación del individuo, con el propósito de llevarlos a encuadrarse en los modos de vida de su grupo social. (Marín, 2013, p.180)

De este modo, la formación de las personas se convierte en una práctica para regular, modificar y constituir sus experiencias y su configuración subjetiva en un entorno social; es un proceso en el cual las personas pueden conducirse a sí mismas, conducir a otros o ser conducidas por un agente externo. Aunque dichas acciones se enmarcaban principalmente en escenarios escolares, hospitalarios o penitenciarios, debido a las lógicas neoliberales imperantes, otras instituciones han leído el potencial y la eficacia de estas prácticas en procesos de producción y de divulgación de la información; algunas de estas son las empresas, los medios de comunicación y las editoriales de autoayuda.

En congruencia con lo anterior, la *Organización#1*, a través de la interiorización de su apuesta ética y filosófica desde el Bienvivir, la economía solidaria y el cooperativismo, busca no sólo que sus colaboradores se desempeñen en el cargo de acuerdo a los principios de la organización, sino que además puedan aplicar en su vida diaria estos saberes y reproducir la filosofía de la empresa en su territorio. La apuesta por un Bienvivir trasciende el escenario productivo y financiero, y se instala como un discurso más vital que nace con los pueblos ancestrales bajo la relación de interdependencia entre el universo, la naturaleza y la humanidad; se trata de una coexistencia en la cual las personas se vinculan de manera armónica consigo mismas y con el planeta. Desde esta lógica, dicho pensamiento va en contravía a las formas de desarrollo económico occidental y se configura como una alternativa que busca satisfacer las necesidades básicas de las comunidades a través de un ejercicio solidario y cooperativo. Opuesto a una idea del capitalismo como consumo desmedido y que se caracteriza por la acumulación desenfrenada de unos pocos, el Bienvivir le apuesta a la distribución de bienes bajo la perspectiva de alcanzar un estado de bienestar básico que contribuya a la mejora constante de la calidad de vida de las personas y sus territorios. Bajo estos principios, la *Organización#1* espera configurar un modo de ser en sus colaboradores por medio de valores y principios que se plantean desde la cultura cooperativa; teniendo como una de sus pretensiones llevar la propuesta a los diferentes territorios en los cuales está inmersa y a las personas que hacen parte de la cooperativa.

Pues, queremos personas con pensamiento crítico, personas que hagan posible en su vida cotidiana la economía solidaria, que sean cooperativistas, no que sean trabajadores y ya, que vengan a trabajar y ya, sino que logremos incorporar en nuestra

conciencia colectiva eso de ser cooperativistas. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

La organización empresarial pretende impactar en la conciencia de sus colaboradores con el fin de que no sólo vivan la cultura cooperativista en su cargo sino en su vida cotidiana, a partir de una serie de apuestas sociales y financieras que han sido el norte de su actuación como cooperativa. Se trata de una apropiación interna que posibilite un pensamiento crítico y una orientación hacia el Bienvivir. Su ideal de colaborador se configura como un sujeto consciente de su realidad; que tenga la certeza de que a partir de diferentes propuestas colectivas se puede propender por un cambio social que reconozca la diversidad de las personas y de los territorios. De tal forma, el colaborador que se inscribe en las pretensiones de la *Organización#1* será un sujeto que no se amilana frente a las transformaciones de la realidad y adquiera una cultura de paz tanto en el interior de la organización como fuera de esta.

Como se ha dicho, la empresa pretende configurar un modo de ser y pensar en sus colaboradores que les permita poseer habilidades que se constituyen a partir de la filosofía de la organización. Es así como el ideal de sujeto planteado por la organización considera el componente *ser* como aspecto clave para la disposición subjetiva de los colaboradores, transformando el *hacer* de los mismos; lo cual implica la adquisición de hábitos que responden, en este caso, a los principios de la economía solidaria y el cooperativismo. La permanencia y sostenibilidad de la organización estará mediado por el control y la gestión que haga ella tanto del entorno como de quienes lo habitan; es por ello que no se podría considerar el gobierno como un impulso o práctica espontánea que se desarrolla instintivamente, por el contrario, se establece como un ejercicio de encauzamiento de los deseos y la conducta de las personas. Se puede observar entonces que la *Organización#1*, incluso presentando una idea alterna y de resistencia, no logra distanciarse de unas dinámicas neoliberales, y por tanto despliega una serie de estrategias que permiten un direccionamiento de los otros para alcanzar sus objetivos comerciales y sociales. El desarrollo de dichas estrategias logra constituir además un sujeto autogestionable que canaliza sus deseos y pensamientos en pro de unos fines deseados. Se presenta en esta dirección una doble perspectiva frente al ideal de un mismo sujeto; en primer lugar y de forma explícita se alude a

un arquetipo en el cual el empleado debe estar al corriente de las dinámicas organizacionales y conjugar sus objetivos con los de la empresa. Y en segundo lugar, subyace tácitamente el perfil de un colaborador autosuficiente, empresario de sí, que configure sus actos y pensamientos en beneficio de la organización y de sí mismo.

En el caso de la *Organización#2* la configuración del sujeto parte desde un ideal que abarca distintas competencias del *ser* y el *hacer*. El colaborador debe ser un sujeto consciente de las implicaciones y efectos que tengan sus acciones; debe ser conocedor de la importancia de su trabajo en la secuencia productiva. En contraste con una concepción utilitarista e instrumentalizada del colaborador en la cual este se desempeña de forma mecánica, limitándose a unas acciones específicas mediadas por la obediencia y que imposibilitan una reflexión, la organización ha ido transformando su concepción de colaborador en tanto procura que este desarrolle una capacidad analítica que lo incite a proponer cambios desde su quehacer; que esté a la vanguardia de los procesos de la organización y siempre trate de reflexionar sobre su papel dentro de la misma. Además de ello, se esperan unas competencias desde una dimensión más humana caracterizada específicamente en la relación asertiva tanto con los clientes como con sus compañeros, con las personas que están presentes día a día en la empresa y que configuran un escenario real de historias y sentires; potencializando un espíritu de liderazgo y trabajo en equipo. Dichas características configuran un tipo de colaborador que se adjetiva como *integral* en tanto reúne diferentes cualidades enmarcadas en varios ámbitos.

Entonces para ser un buen técnico, un técnico integral, no solamente tiene que saber de motocicletas, tiene que saber de administración, tiene que saber un poco de recurso humano, tiene que saber desde lo corporativo, tiene que manejar valores, tiene que manejar un mundo de cosas que hacen hoy a una persona un colaborador de la empresa (Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020)

En este sentido, un colaborador integral es aquel que no sólo se apropia del conocimiento de su área, sino que además articula nuevos conocimientos y valores para su desarrollo laboral y personal. Este colaborador se posiciona como el sujeto ideal de la organización en la medida en que está en la capacidad de responder a las diferentes

exigencias de la organización desde una reinención constante que lo motive a abrirse a nuevas posibilidades. En otras palabras, debe ser un sujeto proactivo que esté un paso adelante frente a sus responsabilidades, lo cual va en sintonía con los principios y postulados del marco teleológico de la organización. Finalmente, este colaborador estará abierto y dispuesto a adquirir nuevos aprendizajes que le permitan desenvolverse asertivamente en su cargo; y que sin duda va en línea con lo desarrollado anteriormente de un sistema que exige una constante y efectiva actualización de conocimientos para afrontar las demandas exigidas por el mercado.

A propósito de la configuración de sujetos integrales, vale la pena presentar una visión antropológica que construyen Muñoz y Alvarado (2009) en la que se acercan a la integralidad como la suma de diversas dimensiones individuales, sociales y culturales que no se presentan de manera aislada:

En resumen, la realidad antropológica del ser humano como ser integral, comporta esferas de las que no puede prescindirse: cognoscitiva, valorativa, corporal, afectiva, cultural, política, lúdica, comunicativa, sexual, laboral, histórica, social, etcétera. Estas esferas no pueden pensarse como sectores o dimensiones aisladas, pues el resultado es un empobrecimiento del concepto de sujeto – persona. Así, el concepto de integralidad parte necesariamente de la idea de una realidad que se percibe como unidad y complejidad. Es decir, se entiende que la realidad se caracteriza en su esencia como un sistema conformado por partes o elementos que se asocian e interactúan para el logro de ciertos fines. De ahí que cada elemento no pueda explicarse sino en función de los otros. (Muñoz y Alvarado, 2009, p.109)

En ese sentido, la producción de un colaborador integral debe estar constituida por distintas dimensiones que no se yuxtaponen unas a otras, sino que, por el contrario se interrelacionan y permiten un cruce de saberes y experiencias que aportan a la formación del sujeto. La integralidad alude, en términos generales, a un desarrollo de la totalidad de la persona, en este caso para el cumplimiento de determinados objetivos organizacionales pero sin desconocer otra diversidad de factores esenciales como lo es la dimensión ética, física, intelectual y moral de aquel a quien se está formando. Si bien es claro que la empresa no

tiene la posibilidad de abarcar todas estas dimensiones en sus procesos formativos -ya que son dimensiones amplias que no se dan en un único entorno-, se visibiliza una apuesta por que los colaboradores se constituyan como seres integrales desde sus diferentes esferas sociales.

Por su parte, la *Organización#3* posee una intencionalidad que se presenta de manera explícita en cuanto a lo que pretende configurar en sus colaboradores. Desde la empresa se reconoce la importancia de acercarse e interesarse en el saber, por lo tanto, se espera que las personas que trabajan allí sean proactivas, autodidactas y estén en constante diálogo con el conocimiento a fin de fortalecer sus capacidades y habilidades para un desempeño óptimo dentro de la organización. El sujeto ideal se convierte en aquel que está interesado por cualificarse constantemente teniendo claro que las dinámicas del mercado son cambiantes, y que por tal motivo, tiene la tarea de responder a estas para contribuir al desarrollo de la empresa. Esta actitud esperada por la organización en cada uno de los colaboradores la definen como la configuración de un sujeto crítico que se apersona de su proceso formativo, que indaga por aquello que le causa curiosidad y sienta posiciones frente a lo que le ofrece la organización de acuerdo a sus intereses.

Pues mira, nosotros tratamos de que las personas sean, digamos que demasiado...cómo decirlo. Que a través del conocimiento y de la formación que nosotros les estamos entregando a ellos, ellos sean como críticos de su propio proceso formativo, pero críticos en el sentido de que quieran aprender un poco más. Es como la cultura que nosotros tratamos de entregarles a ellos. Que ellos digan: *“Eh, qué bacana esta capacitación, pero me encantaría profundizar en un tema puntual”* Entonces lo que buscamos es eso, tener ese pensamiento crítico, un pensamiento de ir un poco más allá, de seguir aprendiendo, de sobre todo que ellos puedan ver la utilidad en sus día a día y en sus funciones, que precisamente es para allá para donde vamos. (*Organización#3*, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Se espera entonces que los sujetos que trabajan en la empresa desarrollen un pensamiento crítico, este entendido como una acción introspectiva, cuya crítica se vuelve sobre sí mismo con el fin de visibilizar la importancia de su trabajo en el cargo y la necesidad

de estar comprometidos con su formación para el mejoramiento de su labor. El pensamiento crítico no se plantea como una habilidad para ejercerse hacia la empresa y hacia los procesos sociales o económicos, sino que actúa como un discurso en el cual se orientan las conductas esperadas en los sujetos. Existe un interés de la organización por orientar la conducta de los colaboradores a partir de la gestión de sus libertades; se incorpora en él la necesidad de formarse, capacitarse y de hacerse cargo de su formación de manera que éste considere dicha voluntad como si fuera una demanda interna propia, pero en realidad está incitada y promovida por la empresa. Es así como los discursos de la organización orientan la conducta de quienes son partícipes de sus procesos formativos, direccionando al sujeto en su propio deseo, pues “lo que realmente importa en este panorama es crear sujetos capaces de tener intereses, seres humanos responsables que se formen a sí mismos” (Estrada, 2014, p.197). Hay un imperativo continuamente instalado en la subjetividad de los colaboradores, donde el ejercicio de libertad en realidad ha sido conducido a ideales de la empresa, respondiendo a una necesidad neoliberal del continuo aprendizaje; lo cual abre la posibilidad de tener un efecto contrario a lo que significa el pensamiento crítico, pues podrían aceptarse de manera irreflexiva los principios y objetivos empresariales al asumirlos como propios.

Como se ha venido diciendo, al igual que las organizaciones precedentes, la *Organización#3* pone de manifiesto la relevancia de un desarrollo comportamental de sus colaboradores en aras de alcanzar un acoplamiento en la empresa y con ello lograr una serie de objetivos propuestos por la organización.

El segundo es el tema de la habilitación de la evolución cultural y comportamental, ¿por qué lo hablamos de esta manera? porque finalmente al ser una compañía que en realidad está como empezando a crecer después de esa incisión, a través de todo el tema de aprendizaje y todo el tema de formación nosotros tratamos de ser un habilitador para que las personas puedan tener dentro de su ADN el tema comportamental que la compañía requiere. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

La alusión que se hace a una “*evolución comportamental*” trae consigo la necesidad de la organización por el cambio y la transformación gradual en la conducta de los

colaboradores con el propósito, como se expone en la cita, de configurar un tipo de sujeto que piense y actúe de acuerdo a las necesidades y requerimientos de la empresa. Este tipo de evolución expuesta funge como un propósito inherente a la organización, de tal manera que las conductas esperadas sirven de insumo para direccionar y construir los procesos de formación; así pues, estos no sólo tienen de base los saberes corporativos o específicos de cada área, sino también las pretensiones en cuanto al comportamiento de su talento humano.

A partir de lo expuesto anteriormente en las tres organizaciones, encontramos algunos elementos en común que son transversales a su apuesta por dar forma a un tipo de subjetividad específica en sus empleados. Se evidencia además una intención de las empresas por configurar no sólo nuevas conductas sino nuevos pensamientos en los colaboradores; dicha pretensión se enmarca en las formas de gobierno que subyacen a partir de las lógicas neoliberales del mundo actual. Pareciera ser una tendencia de las organizaciones ubicar sus esfuerzos en el despliegue de discursos y procesos que les permitan encauzar el comportamiento de su talento humano por medio de la configuración subjetiva; el logro de ello se verá reflejado en la formación de un sujeto capaz de controlarse a sí mismo, capaz de dominar sus deseos y preparado para los desafíos que la organización deba afrontar a través no solamente de las conductas preestablecidas, sino también desde los conocimientos técnicos o especializados. Marín, (2013) sugiere que las prácticas pedagógicas predominantes en estos escenarios poseen una fuerte relación con las prácticas de gobierno político en tanto ambas están encaminadas a la conducción de personas. Además, en las prácticas educativas el aprendizaje se consolida como una estrategia que posibilita la configuración de sujetos autónomos y empresarios de sí, personas autogestionables y responsables de su proceso formativo. En esa misma línea, las exigencias por un trabajador que esté preparado para el cambio y para asumir nuevos retos constituye una apuesta desde las tres empresas para responder a un mundo laboral dinámico y cambiante.

Finalmente, se encontró que en las organizaciones objeto de estudio existe una apuesta por formar sujetos con pensamiento crítico; no obstante, es importante destacar que se visibilizan algunas divergencias en la forma en la que se quiere poner en función dicha característica dentro de la empresa. Mientras en dos organizaciones el pensamiento crítico está orientado al fortalecimiento de la autonomía, o dirigido hacia lo que puedan los

colaboradores hacer en la empresa y a la elección de ciertos contenidos de aprendizaje que puedan contribuir al desarrollo personal de los trabajadores, en una de ellas dicho pensamiento está orientado a la cualificación del ser de manera que se logre una actitud crítica frente a su realidad desde una dimensión social, cultural, económica, e incluso política.

El sujeto y la empresa: una relación de interdependencia

Las organizaciones que hacen parte de este estudio conciben al colaborador como un activo fundamental en el desarrollo de sus objetivos, de ahí que se lleven a cabo procesos de formación para que estos se cualifiquen permanentemente y además, tengan mayores oportunidades de crecer a nivel profesional y personal. En este camino han surgido elementos que permiten entrever una suerte de interdependencia entre la empresa y sus colaboradores, la cual se visibiliza en el aporte de los empleados a la materialización de los fines organizacionales y en la contribución de la empresa a la consecución de los proyectos de vida de su personal. Justamente, en este último aspecto, la *Organización#1* ha ideado estrategias que le permitan tener una retroalimentación de sus procesos internos, en especial aquellos de corte educativo. De esta forma, toma en cuenta las percepciones de los colaboradores en lo que respecta a los procesos formativos que se llevan a cabo, realizando mediciones que reflejan estas apreciaciones y a partir de ellas deciden qué aspectos mejorar continuamente.

Por otro lado, la *Organización#1* tiene como uno de sus ideales afianzar el Bienvivir en la organización y en los territorios, de esta manera y fielmente convencida de que los principios establecidos en sus colaboradores se reflejará en su quehacer, ha creado condiciones y desplegado acciones que posibiliten un Bienvivir en sus empleados, contribuyendo a su crecimiento personal y profesional. Estas prácticas no sólo se inscriben en ofrecer garantías laborales hacia un trabajo digno y bien remunerado, sino en la búsqueda de un desarrollo integral que les permita “reconocer su dimensión individual y la identidad con el proyecto colectivo; en el despliegue de su potencial humano, intelectual y afectivo, y en la participación consciente y decidida” (*Organización#1*, documento institucional) que les posibilite hacer realidad los imperativos organizacionales a la luz de las necesidades y aspiraciones personales.

Pero eso es posible [Bienvivir] si las personas que trabajamos al interior de la cooperativa también tienen esa posibilidad del Bienvivir, entonces para la Organización#1 es muy importante el Bienvivir de todos los públicos, tanto los externos, como los internos que somos las personas trabajadoras, y en ese orden de ideas esa oferta de valor también baja a cómo nos estructuramos internamente. (Organización#1, comunicación personal, 1 de octubre de 2020)

Como se manifiesta en el fragmento anterior, existe una condición de reciprocidad, en la cual la organización genera un espacio de trabajo fundamentado en el Bienvivir, y a su vez los colaboradores responden a esta replicando los principios de la misma en su puesto de trabajo y en sus territorios. Con lo anterior, se expone una intencionalidad en aras de que los contenidos, saberes e ideales que sustentan a la organización trasciendan las fronteras de la misma y contribuyan a la transformación social. Para concretar dicha intención, la empresa ha generado una serie de disposiciones con el fin de que sus empleados tengan presente las políticas y el pensamiento de la misma, y lo interioricen en su vida personal y profesional; integrando esta normativa la organización pretende regular, como se ha venido diciendo, el comportamiento de las personas conforme a su filosofía. En ese sentido, hay una apuesta de la empresa por relacionarse con sus empleados de una manera integral, pues debido a la incorporación del Bienvivir en el entorno organizacional, se generan diferentes relaciones laborales desde lo humano, lo intelectual y lo afectivo, respondiendo a los ideales y a la filosofía de la organización. Dichas relaciones se presentan tanto desde lo individual como desde lo colectivo, a fin de lograr la satisfacción de las necesidades y aspiraciones de cada colaborador.

Si bien los procesos formativos desarrollados por la *Organización#1* buscan, entre otras cosas, establecer relaciones que trasciendan asuntos técnicos y se sitúen en vínculos más humanos, la empresa también demanda una serie de disposiciones actitudinales en cada uno de los colaboradores que reconozca y retribuya el esfuerzo que pone la organización en la consecución de un personal cualificado técnica y personalmente; de esta manera podrá cumplir a cabalidad con sus funciones y responsabilidades dentro de su cargo. Un ejemplo de ello alude a las capacitaciones, pues allí es necesario que los colaboradores presenten constantemente un interés sobre los temas relacionados con los servicios que ofrece la

entidad, tales como intermediación financiera, legal contable, administrativa, solidaria y asociativa, de contexto, de control y de operación.

Un asunto relevante para abordar es la forma en la que se nombra al sujeto con el que se tiene una relación laboral. En el caso de la presente organización se encuentran tres formas de denominación: colaboradores, empleados y personas trabajadoras. Estos son quienes se encuentran en las diferentes áreas de la empresa y ponen a disposición de la cooperativa todas sus capacidades y conocimientos para el logro de diversos objetivos empresariales. Cada una de estas personas aporta un poco de sí al normal desarrollo de la vida productiva, en donde su ciclo vital está altamente comprometido por las dinámicas que de él exige la organización; es así como el colaborador no se presenta como un simple instrumento que se emplea para el ejercicio productivo, sino que, al adherirse al equipo de trabajo, se muestra como un ser social con particularidades que definen su individualidad. No se puede olvidar que se hace alusión mayoritariamente al término *colaborador* ya que la empresa establece una relación de “*co-laboración*” en la que se presenta un trabajo colectivo entre la dirección de la organización y los colaboradores; esto demuestra la presencia del discurso cooperativo y solidario -anclado al Bienvivir- en la forma de nombrar a los sujetos. Así pues, se le otorga un sentido de identidad colectiva a las personas que trabajan en la empresa ya que no son partes individuales o segregadas, sino que conforman un proyecto común en el que todos contribuyen conjuntamente.

Ahora bien, la *Organización#2* requiere que sus colaboradores se apropien de la filosofía y principios de la empresa; donde comprendan las diversas dinámicas empresariales, los aspectos relacionados con el clima organizacional y conozcan la distribución del espacio; propiciando la emergencia de un sentido de pertenencia por la organización y un respeto por quienes la habitan. En este orden de ideas, no se trata de una práctica que opera espontáneamente sino que se busca que los colaboradores interioricen estos saberes con el fin de que puedan desempeñarse de manera óptima en sus puestos de trabajo. Para este cometido, la empresa dispone de una regulación de normas, comportamientos y por supuesto, saberes que actúan como un eje articulador y sirven de base para moldear su personal, de manera que puedan compartir características comunes que respondan a la identidad corporativa y a los propósitos de la organización. Otra de las razones por las cuales se habla de un moldeamiento

del personal trabajador, tiene que ver con que estos “sean sustentables en el tiempo de la empresa” (Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020) de tal forma que se logre consolidar un sujeto autosuficiente que esté al tanto de las transformaciones organizacionales. Así pues, la empresa despliega procesos formativos que se gestan en las dinámicas de la misma, mediante los cuales se ofrecen oportunidades de crecimiento para los colaboradores y la posibilidad de escalar al interior de la empresa, de tal forma que alcancen logros profesionales y personales.

Al igual que los colaboradores presentan una serie de expectativas frente a su trabajo en la organización, se ha evidenciado que esta también posee unas pretensiones en lo que respecta a las condiciones y actitudes por parte de su talento humano; pues los colaboradores deben adquirir el compromiso de formarse constantemente como modo de responder a la oferta de la empresa y también, como opción de cualificarse y de crecer personalmente. Se trata de un desarrollo constante y recíproco en el que al igual que reciben una oferta por parte de la empresa, deben retribuir con responsabilidad y dedicación. La persona entrevistada manifiesta que si no existe un interés y una disposición por parte de los colaboradores frente a su proceso educativo, no serán suficientes los esfuerzos que haga la organización para ofrecer propuestas formativas de largo aliento; así lo demuestra el siguiente fragmento:

Yo llevo 80 líderes a una escuela de líderes y ¿qué pasó con ellos? Entonces uno desde la muy buena intención tiene todas las formas, paga todo, pues los lleva a vivir la mejor experiencia pero finalmente si la gente no está en capacidad o no está en disposición de generar ciertos cambios en sus hábitos no va a pasar nada, así yo los lleve a 100 cursos a Harvard pues, entonces digamos que en esa premisa estamos. (Organización#2, comunicación personal, 6 de octubre de 2020)

A partir de las líneas anteriores, se vislumbra una relación de correspondencia enmarcada en una lógica económica donde la formación es vista como una inversión que genera retorno y aumenta el capital, por tal motivo, la empresa crea condiciones para que sus colaboradores se formen, y estos a su vez, deban responder con su disposición, interés y dedicación. Al hacer alusión al cambio de hábitos que deben tener los empleados se da una individualización del sujeto frente a la empresa, se le exige un compromiso en función de que la inversión sea efectiva; por tanto, el colaborador debe moldearse de acuerdo a las diversas

dinámicas internas de la organización en las cuales se establece como característica principal la apertura hacia el conocimiento y el estar constantemente actualizando sus saberes bajo una lógica empresarial cambiante. En últimas, se trata de una configuración subjetiva que posibilite el control permanente de los comportamientos de las personas.

Como ya se ha manifestado antes, la presente organización concibe como elemento fundamental la participación constante de los colaboradores en los procesos de formación que se desarrollan al interior de la empresa; es así como reconocen la importancia de validar los saberes que se imparten y para ello consideran pertinente que sus colaboradores reflexionen sobre el impacto que puede generar su trabajo, y a su vez, puedan proponer alternativas de mejora por medio de la pertenencia a círculos de calidad. Sumado a ello, los colaboradores cuentan con la responsabilidad de *“montar como mini-proyectos, por decirlo así”* (Organización#2, 2020. p.6) en los cuales materialicen sus aprendizajes y retribuyan a la organización la inversión realizada en los diversos procesos.

En el caso de la *Organización#3*, se evidencia una profunda preocupación por cómo se forman las personas al interior de un ambiente empresarial, por tanto, la razón de ser de su propuesta formativa nace de un lineamiento cultural con el cual continuó luego de su reestructuración hace dos años. Según la persona entrevistada, la organización siempre ha tenido en su ADN la certeza de que a través de la formación se da el desarrollo de las personas y de la organización misma.

La compañía apuesta muchísimo en el desarrollo de las personas y adicional a eso, confía ciegamente en que para que las personas puedan desarrollarse, necesitan formación. Entonces no fue de la noche a la mañana que de pronto el presidente dijo: *“Ay! hoy voy a pedirles que capaciten a las personas”* No, eso viene como muy inmerso en lo que es la compañía la verdad. (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

Tal como se puede evidenciar, para la organización es importante generar reflexiones encaminadas a la formación de sus colaboradores con el fin de propiciar saberes que permitan un desarrollo a nivel personal y colectivo. Cabe resaltar en igual medida que la empresa le

otorga gran importancia a la formación para el desarrollo laboral -reflejado en su óptimo desempeño en el cargo- en aras de que el colaborador contribuya a los fines empresariales desde su cualificación permanente, pues “tenemos que rodearnos precisamente de los mejores; y para poder tener los mejores, tenemos que formar” (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020), evidenciando así una necesidad primaria -la formación- para ser altamente competitivos en un mercado que lo exige continuamente. Como se ha dicho en capítulos previos, la *Organización#3* ha identificado en el talento humano la oportunidad de aportar al mercado elementos diferenciadores que la hacen distinta a otras en sus métodos de producción aumentando la eficiencia, eficacia y efectividad.

Dado el interés que tiene la *Organización#3* por fortalecer su talento humano, ofrece a los empleados la posibilidad de potencializar sus competencias a través de una oferta en la que las personas puedan aprender y adquirir nuevos conocimientos por medio de la organización. A partir de su oferta la empresa lleva a cabo una preparación previa para cargos que pueden desempeñar en el futuro; tal es el tema del liderazgo, en el cual se les esboza a grandes rasgos cuáles serían las cualidades de un líder y qué habilidades tendría que poseer. Conectado a ello, la empresa brinda oportunidades de crecimiento a sus colaboradores y la posibilidad de mejorar su posición dentro de la misma debido a que reconoce el valor de su talento, poniendo de manifiesto una suerte de confianza sobre cómo sus procesos logran cualificar acertadamente a los empleados.

Entonces digamos que para la organización, si se abre alguna posición nueva o si hay alguna persona que se va de la organización, para nosotros es fundamental poder darle primero la opción al talento interno. Entonces para que tú puedas tener esa posibilidad también debes tener unos conocimientos. [...] Entonces somos como apalancadores del desarrollo (Organización#3, comunicación personal, 15 de octubre de 2020)

La confianza que tiene la *Organización#3* en sus procesos formativos se refleja en la priorización de su talento humano al momento de requerir colaboradores en una posición nueva o superior dentro de la estructura organizacional. Apalancar el desarrollo, tal como lo expresa la persona entrevistada, alude no sólo a una formación para el desempeño en el cargo sino que se concibe desde una perspectiva más humana, reconociendo en los colaboradores

unos intereses, proyecciones y particularidades que, en palabras de Castaño, (2012) sobrepone la mirada del sujeto como un actor protagónico en el mejoramiento de la empresa y no como una simple herramienta productiva.

Reuniendo algunos puntos en común acerca de la relación entre la empresa, como fuente de oportunidades para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, y de estos últimos como sujetos que incorporan a su ciclo vital las labores que desarrollan al interior de la misma, es necesario exponer la forma de denominación más recurrente que las organizaciones emplean para referirse a su talento humano. El uso de la palabra *colaborador* se ha incorporado en las organizaciones como un modo en el que se vislumbra al sujeto no solamente desde sus saberes técnicos, sino también desde sus cualidades, actitudes y potencialidades; en esta misma línea, la figura de *colaborador* alude a un sujeto que aporta a la organización, la habita y la reconstruye cotidianamente, no sólo desde su quehacer sino desde sus ideas, acciones y propuestas en pro del mejoramiento organizacional. A diferencia de otras denominaciones, la palabra *colaborador* alude a un sujeto que no desarrolla su quehacer en solitario, sino que, a partir de un trabajo colectivo y cooperativo con la dirección de la empresa, pone en evidencia su condición humana como una persona con intereses, proyecciones, con comportamientos y conductas que están influenciadas por ciertas posturas que asume como ser social. En tanto la organización comprende la dimensión humana de sus colaboradores, trasciende una mirada utilitarista y comienza a aportar conjuntamente a la consecución de imperativos personales de manera que puedan lograrse en la misma dirección, los propósitos de la empresa. Si bien la denominación *colaborador* nace como una evolución en el reconocimiento de las personas como seres sociales con una cuota de individualidad que fija sus intereses, actitudes y proyecciones, es pertinente decir que nombrar al sujeto de esta forma no implica necesariamente dichas características mencionadas, pues bajo el discurso se pueden camuflar ambientes hostiles de trabajo, una indiferencia frente a los objetivos personales de su talento humano, una sobrecarga laboral, entre otros.

Reflexiones Finales

Tras el análisis de las organizaciones podemos concluir que las propuestas formativas no se presentan como una acción espontánea sino que se configuran como una práctica consciente y organizada que pretende responder tanto a demandas externas como internas. Las organizaciones hoy reconocen la importancia del lugar estratégico que ocupan los procesos formativos, estableciéndose como un ejercicio más de la actividad productiva y convirtiéndose en una herramienta para la gestión de la organización. En últimas, lo que se presenta es un tránsito paradigmático en el cual los procesos formativos dejan de verse como una unidad menor que no está asociada a la cadena productiva de la empresa, sino que ahora son acciones que alimentan el sistema productivo, y que además demandan de unas estrategias articuladas y de un conjunto de saberes; ello se evidencia en tanto las organizaciones retoman diferentes nociones pedagógicas para la consolidación de sus propuestas formativas, y asimismo, adoptan elementos de diversas teorías que sirven a nivel práctico dentro de la empresa para responder a necesidades específicas.

Una de las funciones de la educación en las organizaciones es la continua instalación y preservación de una cultura organizacional que permita su actualización permanente. A través de los diversos procesos formativos no sólo se busca una inmersión del colaborador en la empresa sino también una integración de nuevas formas de vida en su cotidianidad; de tal manera que se presente una socialización de este en el entorno organizacional y se promueva su permanencia en la empresa. En esta línea, la cultura organizacional se establece como un pilar indispensable para cada una de las empresas en este estudio; es de suma importancia generar en su personal una apropiación de valores, principios y objetivos propios de los entornos laborales donde se desempeñan. Se da además una adopción de prácticas, concepciones, símbolos e ideales que son compartidos por los miembros de la empresa y que les posibilita crear una identidad corporativa para orientar sus modos de ser dentro de la organización y contribuir a la misma.

Las necesidades de formación y el tipo de procesos requeridos al interior de las empresas, permiten pensar en un nuevo perfil profesional que cuente con las capacidades y aptitudes para diseñar y ejecutar propuestas de formación que respondan a las exigencias

organizacionales. En este orden de ideas, el pedagogo, como profesional de la educación que genera procesos educativos y formativos con diferentes actores y contextos sociales, tendría las cualidades para tramitar la relación entre los intereses institucionales y las propuestas formativas, de tal forma que aporte elementos distintivos desde la planificación, ejecución y evaluación de procesos a partir de la lectura del contexto y las necesidades específicas de las organizaciones. El pedagogo sería quien media entre los saberes, los traduce y los extrapola a las esferas empresariales; construye conjuntamente nuevas miradas y reflexiones, y propone acciones de mejora en las distintas áreas de las empresas a partir de las herramientas que en materia educativa se han gestado en el campo pedagógico. La figura de este actor pone sobre la mesa una discusión frente a la apertura de un campo profesional que se está construyendo poco a poco y es enriquecido por las reflexiones de quienes lo ejercen.

En cuanto al despliegue de acciones realizado por las organizaciones, se puede afirmar que hay una apuesta reflexiva por la formación que implica construir estrategias de mediación y aprendizaje, donde se evidencia una riqueza de procesos pedagógicos -aunque no se reconozca que tienen procedencia en la pedagogía- que constituyen rutas formativas en las cuales se consideran los momentos de la acción pedagógica: la construcción curricular, didáctica y evaluativa. Se da en este sentido, el diseño de materiales, métodos y estrategias encaminados a la mejora de los procesos productivos, a su vez que se pregunta por las mediaciones específicas que se requieren en las distintas áreas y en general en la organización.

El conocimiento se consolida como un activo fundamental de las organizaciones, en tanto les permite estar preparadas para los diferentes cambios de mercado y a su vez, cumplir con los objetivos organizacionales. A través de las propuestas de formación se busca generar distintos saberes que posibiliten la cualificación permanente de los colaboradores, no sólo desde la parte técnica, comercial o de servicios; sino también desde los comportamientos y actitudes necesarios para configurar un sujeto que esté alineado con los principios de la empresa e incorpore en su quehacer estos elementos. Se trata de una formación en la que se busca encauzar el pensamiento y con ello, los actos de los empleados de tal forma que se configuren seres autónomos y empresarios de sí mismos que se exijan la continua adquisición de aprendizajes. Bajo este panorama, se presentan unas lógicas de gobierno en las que

se trasciende de unas prácticas basadas en el control y el castigo a una sensación de libertad en la que configuran un tipo de sujeto autogestionable, que regula sus deseos y está siempre dispuesto para la empresa; en últimas, el colaborador aporta no sólo mano de obra sino parte de su vida, pues siente a la empresa como parte de sí y de su desarrollo personal. Es preciso decir que estas formas de gobierno tienen la capacidad de cooptar la vida de los colaboradores en tanto parte de ella gira en torno al mundo laboral y a lo que de él se espera en dicha esfera social

Es así como las propuestas formativas se convierten en el vehículo para influir en la subjetividad de los empleados y por medio de estos cumplir los fines organizacionales. Allí entra a jugar un papel relevante el aprendizaje al interior de las empresas en la medida en que es concebido como un proceso colectivo y sistemático que permite el mejoramiento de las labores dentro de la misma y exige de un diálogo en intercambio continuo entre los colaboradores. Gestionar el aprendizaje en las organizaciones implica estimular su mayor capital contemporáneo y favorecer la circulación del conocimiento en las mismas.

Esta investigación abre posibilidades de reflexión en cuanto al papel de la pedagogía como campo fundamental en las organizaciones empresariales, atendiendo a sus objetivos particulares a través de los saberes, discursos y prácticas que puede desplegar en los distintos procesos formativos. El campo de la pedagogía empresarial es reciente y poco explorado; por tanto este trabajo invita a la discusión sobre su aplicabilidad en el escenario organizacional; atendiendo a las demandas externas e internas, considerando los saberes curriculares y didácticos, y por supuesto, las reflexiones que desde este subcampo se pueden generar en torno a los procesos formativos en el marco de organizaciones empresariales. En últimas, este trabajo de investigación aportará a la discusión de un nuevo escenario conceptual y profesional en el que se desarrollen reflexiones antes no abordadas de lo que significan los procesos de planificación, implementación y evaluación de propuestas educativas al interior de las empresas. Resulta necesario generar espacios de reflexión desde el pregrado en Pedagogía que permitan profundizar en las posibilidades que ofrece el mundo organizacional para la formación de sujetos. De esta manera, el pedagogo podría intervenir en dichos escenarios a partir de líneas de investigación proyectadas en la gestión del talento humano, áreas de desarrollo organizacional, entre otras, con el ánimo de repensar las relaciones entre

los saberes, los sujetos y el contexto desde la óptica del campo pedagógico y sus aportes a las estrategias organizacionales en el marco de procesos formativos sólidos, coherentes y con alto impacto. También, sería de gran importancia contar con mayores espacios de formación dentro del plan de estudios del pregrado que convoquen reflexiones en torno al mundo empresarial, acercándose a sus dinámicas, retos y potencialidades que en materia formativa encauzan objetos de investigación, participación y por supuesto, de campos de acción del pedagogo.

Finalmente, habría que decir que el presente trabajo permitió reconocer las apuestas formativas de las organizaciones estudiadas, abriendo la posibilidad a generar discusiones en el mundo académico y en las mismas empresas, relacionadas con la mediación de los saberes, los recursos que se utilizan, los modos de concebir los sujetos partícipes y las repercusiones que en materia productiva puedan derivarse de propuestas formativas estructuradas y direccionadas en aras de los fines organizacionales.

Referencias Bibliográficas

- Acosta, Prado, J. (2011). El aprendizaje organizacional como proceso de innovación en nuevas empresas de base tecnológica: estudio de caso. *Ide@s CONCYTEG*, 6 (74), 959-976.
https://www.researchgate.net/publication/301358293_El_aprendizaje_organizacional_como_proceso_de_innovacion_en_nuevas_empresas_de_base_tecnologica_estudio_de_caso
- Andía, Valencia, W. (2016). Enfoque metodológico para los objetivos estratégicos en la planificación del sector público. *Industrial Data*, 19 (1), 28-32.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=816/81650062004>
- Angulo, J. (s.f). La interpretación como diálogo y la doble hermenéutica. Capítulo 19. pp. 279- 300
- Cárdenas Gómez, A & Gómez Becerra, M. (2011). Estado del arte en pedagogía empresarial (1990-2010). Colombia. Universidad de la Sabana.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1334/Andr%c3%a9s%20C%c3%a1rdenas%20G%c3%b3mez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castaño González, E. (2012). Entorno organizacional y desarrollo humano. *Revista Lasallista de Investigación*, 9 (1). Corporación Universitaria Lasallista Antioquia, Colombia, 148-158. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69524955011.pdf>
- Durkheim, E. (2003). Educación y sociología. (Ediciones Península, trad.) (Obra original publicada en 1922). Barcelona.
https://eva.fcs.edu.uy/pluginfile.php/34669/mod_resource/content/1/Durkheim.pdf
- Esteban Lloret, N. & Aragón Sánchez, A. (2005). La formación en las organizaciones: una revisión de sus funciones. *Pedagogía social revista interuniversitaria*. (12-13), 249-264.
http://www.redalyc.org/pdf/1350/Resumenes/Resumen_135016217015_1.pdf
- Estrada Mesa, D. (2015) Gobernar a los otros, gobernarse a uno mismo. La vida humana como resultado de la domesticación y el ejercicio. *Revista Eidos*, (22) 195-224.
<http://www.scielo.org.co/pdf/eidos/n22/n22a10.pdf>

- Fabre, M. (2011). Experiencia y formación: la bildung. *Revista educación y pedagogía*, 23 (59), 215-225. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4157511>
- Foucault, M. (1982) El sujeto y el poder (Trad. Carassale, A & Vitale, A). Escuela de Filosofía Universidad ARCIS. <http://www.philosophia.cl/biblioteca/Foucault/El%20sujeto%20y%20el%20poder.pdf>
- Fundación Universitaria Católica del Norte. (2013). El diseño instruccional: reflexiones y perspectivas en la Católica del Norte Fundación Universitaria. Medellín. <https://www.ucn.edu.co/institucion/sala-prensa/Documents/disenio-instruccional-UCN-pdf.pdf>
- Gadelha Costa, S. (2009). Gubernamentalidad neoliberal, teoría capital humano y emprendimiento. *Revista Educación y realidad*, 34 (2), 171-186. <https://seer.ufrgs.br/educacaoerealidade/article/view/8299>
- González García, L. (2014) Constitución del sujeto como empresario de sí: modos de subjetivación en el neoliberalismo. *Revista Nómadas*, (42), 197-212. <http://www.scielo.org.co/pdf/noma/n42/n42a12.pdf>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education. Sexta edición.
- Margalef García, L & Arenas Martija, A. (2006). ¿Qué entendemos por innovación educativa? A propósito del desarrollo curricular.. *Perspectiva Educacional, Formación de Profesores*, (47), 13-31. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333328828002>
- Marín Díaz, D. (2013). En búsqueda de la felicidad y el éxito: viajes ejercitantes y educación. *Revista colombiana de educación* (65), 177-199. <https://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/view/2187/2053>
- Martínez González, A. (2020). Evaluación para el aprendizaje. En Sánchez Mendiola, M & Martínez González, A. (Eds.). *Evaluación del y para el aprendizaje: instrumentos y estrategias*, pp 42-49. https://cuaieed.unam.mx/descargas/investigacion/Evaluacion_del_y_para_el_aprendizaje.pdf

- Meza Mejía, M. (2005). Modelos de pedagogía empresarial. *Revista educación y educadores*, 8, pp. 77-89.
<http://educacionyeducadores.unisabana.edu.co/index.php/eye/article/view/567/658>
- Muñoz Gaviria, D. & Alvarado Salgado, S. (2009). La integralidad como multidimensionalidad: un acercamiento desde la teoría crítica. *Hologramatica*, 11 (6), 103-116.
http://www.cienciarred.com.ar/ra/usr/3/840/hologramatica11_v1pp103_116.pdf
- Nagles García, N (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración de Negocios* (núm. 61) septiembre-diciembre 2007, pp. 77-87. Universidad EAN. Bogotá, Colombia.
- Naranjo Isaza, J. (2016). Prácticas de formación en la pedagogía empresarial: Tensiones y encuentros con el campo pedagógico (tesis de maestría). Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/5220/1/Juandiegolanranjo_2016_formacionpedagogia.pdf
- Navío Gámez, A. (2006). La formación de los profesionales de la formación para el trabajo: algunos dilemas y algunas respuestas. *Educación*, 38, pp 63-79. Universidad Autónoma de Barcelona. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=342130827004>
- Olivera Rivera, E. & Orellana Saavedra, A. (2005). Escuchemos a Paulo Freire: una mirada a la educación popular. *Diálogos educativos*, (10).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1381789>
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación Cualitativa. Retos e interrogantes*. Editorial La Muralla. Madrid.
http://concreactraul.weebly.com/uploads/2/2/9/5/22958232/investigacin_cualitativa.pdf
- Proyecto CEPAL/GTZ (2000). *La gestión del desarrollo en Antioquia, Colombia*. Santiago, Chile. https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/31501/1/S2000764_es.pdf
- Puchale Mocellin, S. (2016). A presença da pedagoga e do pedagogo na empresa (tesis de maestría). Universidad federal de rio grande del sur. Puerto Alegre, Brasil.
<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/144077/000998376.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Runge Peña, A. (2016). La conformación disparatada del campo disciplinar y profesional de la pedagogía: entre disciplinarización y profesionalización. En: Martínez, A., Ruiz, A., y Vargas, G. (2016) Epistemología de la pedagogía. 153-196
- Runge Peña, A. (2013). Didáctica: una introducción panorámica y comparada. *Revista Itinerario educativo* (62), 201-240. Universidad de San Buenaventura. Medellín. doi: <https://doi.org/10.21500/01212753.1500>
- Runge Peña, A & Muñoz Gaviria, D. (2012). Pedagogía y praxis(práctica) educativa o educación. De nuevo: una diferencia necesaria. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*. Manizales: Universidad de Caldas. PP75-96
- Sáenz Obregón, J. (2010). Pedagogía, saber y ciencias. Colecciones CES. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Humanas.
- Seehaber Almeida, I & Tonin da Costa, G. (2012). Pedagogía empresarial: la importancia de la valorización humana en la empresa. *Revista de educación Ideau*, 7 (15), 1-14.
- Sianes Bautista, A. (2017). “Bildung”: concepto, evolución e influjo en la pedagogía occidental desde una perspectiva histórica y actual. *Revista Española de Educación Comparada*, (30), 99-111, doi: 10.5944/reec.30.2017.18850
- Stake, R. (1998) Investigación con estudio de casos. Ediciones Morata. Madrid. Tomado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Investigacion-con-estudios-de-caso.pdf>
- Vargas Guillén, G. (1986). De la enseñanza a la pedagogía. *Revista colombiana de educación*, (18), doi: <https://doi.org/10.17227/01203916.5154>
- Villar Duarte, M. (2011). Procesos de gestión del conocimiento: significados y aprendizajes. Un aporte a la pedagogía empresarial (tesis de maestría). Universidad de la Sabana, Chía (Cundinamarca). <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/3319/Mar%c3%ada%20Elvira%20Villar%20Duarte.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anexos

Consentimiento informado

Formato de autorización para participar en investigación, tratamiento de datos y transferencia de información: consentimiento informado

Cordial saludo,

Nosotros, Camila Bejarano, Sara Tapias y Jorge Andrés Trujillo, estudiantes de noveno semestre del *Pregrado en Pedagogía* de la Universidad de Antioquia estamos realizando un trabajo investigativo en el marco de nuestro proyecto de grado titulado **“Formación empresarial: Una mirada hacia las propuestas formativas de tres empresas del Valle de Aburrá ”**. A continuación, queremos ofrecerle información e invitarle a participar de esta investigación.

Antioquia ha sido por excelencia una región industrializada que se ha caracterizado por la creación de empresas locales a fin de promover el desarrollo de la sociedad. En este sentido, consideramos importante identificar cómo la empresa ha contribuido a la formación de sus empleados a través de sus diferentes procesos. Lo anterior conduce al presente trabajo investigativo, en el cual se abordará la pregunta por **¿cómo la propuesta formativa de 3 empresas del Valle de Aburrá contribuye a la configuración subjetiva de sus empleados?**; de manera que se haga visible la forma en que las organizaciones identifican, proponen y contribuyen a la formación de sus colaboradores o empleados, atendiendo a su desarrollo personal y a los fines empresariales.

De aceptar, durante la investigación **se le realizará una entrevista** en la que se recogerán las percepciones, los sentidos y significados que los sujetos le asignan a la empresa y a los procesos formativos de su lugar de trabajo. Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria. Usted puede elegir participar o no hacerlo. Usted puede cambiar de idea más tarde y dejar de participar aún cuando haya aceptado antes. Como contribución, la investigación podrá permitir un fortalecimiento de los procesos formativos de la organización y se reconocerá el aporte de los mismos a la configuración subjetiva de los empleados. Además, podrá contribuir a la creación de nuevas estrategias educativas que vayan en pro de

la formación de los empleados y el desarrollo de la empresa. La fase de recolección de la información tendrá un tiempo de duración de dos meses; mientras que la entrega del informe final se hará a mediados del año 2021.

Puede tener la plena seguridad de que no se compartirá su identidad ni el de la empresa. La información que se recogerá acerca de usted o de la empresa durante la investigación, se mantendrá confidencial, será puesta fuera de alcance y nadie sino los investigadores tendrán acceso a ella. Cualquier información acerca de usted tendrá un seudónimo en vez de su nombre; y en el caso de la empresa se utilizará un código que reserve la identidad de la misma. Sólo los investigadores sabrán cuál es su seudónimo y el código de la empresa. No serán compartidos ni entregados a nadie, excepto el producto final que se entregará a la Universidad de Antioquia por ser la institución que requiere dicho trabajo.

El conocimiento que obtengamos luego de realizar esta investigación se compartirá con usted antes de que se haga disponible al público. No se compartirá información confidencial. Si lo ve necesario, se coordinarán encuentros en los que se compartirán resultados parciales o avances del proceso investigativo.

Si tiene cualquier pregunta puede hacerlas ahora o más tarde, incluso después de haberse iniciado el proceso. Si desea hacer preguntas más tarde, puede contactar cualquiera de las siguientes personas: [Jorge Andrés Trujillo. Jandres.trujillo@udea.edu.co - 3225315541]; [Sara Tapias Henao. Sara.tapias@udea.edu.co - 3146101498]: [Camila Bejarano Roldán. Camila.bejarano@udea.edu.co - 3127937614]

Basado en lo anterior, confirmo que he leído la información proporcionada o me ha sido leída. He tenido la oportunidad de preguntar sobre ella y se me han contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado. Consiento voluntariamente participar en esta investigación como participante y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la investigación en cualquier momento sin que me afecte de ninguna manera.

Nombre del Participante: _____

Firma del Participante: _____

Fecha: _____

Matriz de análisis de información

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Organización	Tipo de fuente	Palabras claves	Procesos formativos				Fines formativos		Observaciones
			Fundamentos teórico-prácticos	Procesos de Formación	Relación sujeto-empresa	Relación sujeto-saber	Interés del sujeto	Fines empresariales	