



**Estrategia de aprendizaje organizacional para colaboradores operativos de una empresa  
del sector retail en Antioquia**

Carolina Bolívar Bedoya  
Natalia Andrea Díaz Restrepo  
Yadennys Navarro Pérez

Monografía presentada para optar al título de Especialista en Psicología Organizacional

Tutor  
Robinson Cardona Cano, Magister en Educación y Desarrollo Humano

Universidad de Antioquia  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Especialización en Psicología Organizacional  
Medellín, Antioquia, Colombia

2023

<b>Cita</b>	(Bolívar Bedoya et al., 2023)
<b>Referencia</b>	Bolívar Bedoya et al., (2023). Barreras en el aprendizaje organizacional del personal operativo de una empresa del sector retail en Antioquia. [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Antioquia, Medellín, Colombia.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	



Especialización en Psicología Organizacional, Cohorte X.



Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas.

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

Universidad de Antioquia - [www.udea.edu.co](http://www.udea.edu.co)

**Rector:** John Jairo Arboleda Céspedes.

**Decano/Director:** Alba Nelly Gómez García

**Jefe departamento:** Alberto Ferrer Botero.

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.

## **Agradecimientos**

Esta monografía no hubiera sido posible sin el trabajo en equipo, la cohesión y apertura con la que asumimos el reto de esta investigación, por lo cual un primer agradecimiento a las tres creadoras de este trabajo para seguir aportando al entendimiento de los procesos de Aprendizaje en las organizaciones.

De igual manera, agradecemos principalmente a Dios, a todo el círculo de apoyo, que con sus aportaciones y ánimo nos acompañaron durante su desarrollo. Primero, nuestro más sincero agradecimiento a nuestro asesor de monografía, Robinsón Cardona Cano, quien con su paciencia y orientación constante, ha sido esencial para nuestro aprendizaje y el desarrollo de esta monografía.

En segundo lugar, nos gustaría agradecer a la Universidad de Antioquia por propiciar esta especialización en Psicología Organizacional; a Alejandro Naranjo y Verónica Andrade, quienes han coordinado esta especialización, por su amor y dedicación, por hacerla posible y darnos la aprobación para hacer parte de esta cohorte. Así mismo, a algunos docentes que nos enamoraron de los temas desde su pasión, reflexión y conocimiento teórico y práctico, como, Juan Esteban Rodríguez, Juan Fernando Agudelo, Hamilton Rodríguez, Francisco Javier Bernal, Andrés Felipe Alzate y Helena Cortina.

En tercer lugar, queremos agradecer a nuestras compañeras de especialización, con las cuales entablamos una relación de confianza y apoyo mutuo que facilitó el aprendizaje al compartir experiencias y cuestionamientos sobre nuestro rol como Psicólogas organizacionales.

En cuarto lugar, agradecemos a la empresa foco del estudio, y a otras que se sumaron en el camino, por abrimos las puertas para investigar sobre este tema que ha causado mucha incertidumbre en la organización, a las personas que la conforman infinitas gracias por abrirse con nosotros y compartir sus opiniones y aprendizajes.

Por último, nos gustaría dedicar esta monografía a nuestra familia, quiénes estuvieron soportándonos de innumerables formas y motivándonos constantemente para lograr la meta.

A todas estas personas y a quienes de una u otra forma han formado parte de su desarrollo, les dedicamos esta monografía, que esperamos sea de mucha utilidad a nivel organizacional.

## Tabla de contenido

Resumen .....	9
Abstract .....	10
Introducción .....	11
1 Planteamiento del problema .....	13
2 Justificación.....	18
3 Objetivos .....	20
4 Marco teórico .....	21
4.1 Psicología organizacional.....	21
4.2 El aprendizaje en las organizaciones.....	22
4.2.1 Andragogía.....	22
4.2.2 Aprendizaje organizacional .....	23
4.2.3 El aprendizaje organizacional como capacidad de adaptación en las organizaciones ...	24
4.2.4 El aprendizaje en la Cultura Organizacional .....	26
4.2.5 Motivación en el aprendizaje .....	26
4.2.6 El papel del liderazgo en el aprendizaje organizacional.....	28
4.2.7 Barreras en el aprendizaje.....	28
4.2.8 Estilos de aprendizaje .....	30
4.2.9 Tipos de aprendizaje .....	31
4.2.10 Modelos de aprendizaje .....	33
4.2.11 Tendencias de aprendizaje .....	34
4.2.11.1 Revolución tecnológica en el aprendizaje.....	36
4.2.11.2 Experiencia de aprendizaje.....	37
4.2.12 Indicadores de aprendizaje.....	38

4.2.13 Características de una estrategia de aprendizaje.....	39
4.2.13.1 Estrategia de Aprendizaje.....	39
4.2.13.2. Elementos de una estrategia de aprendizaje.....	40
4.3 Habilidades y evolución cognitiva .....	44
4.3.1 Capacidad, habilidad y competencia.....	45
4.3.2 Reskilling y upskilling para el desarrollo de competencias.....	46
4.4 Normatividad del aprendizaje organizacional.....	48
5 Metodología .....	51
5.1 Diseño de la investigación.....	51
5.2 Fases del proceso investigativo .....	53
5.2.1 Búsqueda sistemática de la información.....	53
5.2.2 Diseño del instrumento de recolección de la información para públicos internos y Externos .....	54
5.2.3 Análisis de la información .....	57
5.2.4 Ajuste de la información.....	58
5.3 Actores sociales.....	59
5.4 Aspectos éticos .....	60
6 Resultados .....	61
6.1 Categorías de análisis .....	61
6.2 Informe grupos focales con públicos internos - ¿Qué dice el público interno? .....	67
6.3 Informe entrevistas semiestructuradas con públicos externos - ¿Qué dicen los expertos externos?.....	74
6.4 Comprensión general del tema de estudio.....	78
6.5 Propuesta.....	82
6.5.1 Validación de la propuesta.....	86
7 Discusión.....	87

8 Conclusiones .....90

9 Recomendaciones .....92

Referencias .....93

Anexos.....101

## Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Herramientas y productos por objetivo.....	51
<b>Tabla 2</b> Formación y experiencia por validador.....	56
<b>Tabla 3</b> Instrumento por objetivo y características de los actores.....	58
<b>Tabla 4</b> Categorías de análisis.....	61

## Lista de figuras

<b>Figura 1</b> Total de documentos revisados.....	60
<b>Figura 2</b> Total de documentos elegidos.....	61
<b>Figura 3</b> Propuesta estrategia de aprendizaje.....	80



---

## Resumen

La presente investigación se realizó en una empresa del sector retail en Antioquia, donde se estudió las necesidades de aprendizaje del personal operativo, el cual, representa el 80% de su población y son los mayores responsables de materializar su estrategia. Para lograrlo, se realizó un estudio cualitativo, partiendo de una búsqueda sistemática de información para tener soporte teórico y posteriormente aplicar el estudio de caso, con el uso de herramientas tipo encuesta semiestructurada en grupos focales, a públicos internos y externos, con el fin de tener información detallada para realizar un diagnóstico de las necesidades del proceso de aprendizaje de este público y finalmente proponer una estrategia de aprendizaje centrada en esas necesidades encontradas.

En los resultados se observaron algunas barreras de su proceso de aprendizaje dentro de la organización, algunas relevantes fueron, la falta de comprensión de la estrategia y la desconexión con las acciones de aprendizaje, la falta de tiempo dedicado al aprendizaje, el desinterés de los líderes en los procesos formativos y el difícil acceso a la tecnología y oferta de aprendizaje. También, se observó que los movilizados dentro de este proceso son los líderes y consumir contenidos que permitan el desarrollo personal y profesional de las personas y a su vez el crecimiento y desarrollo del plan carrera dentro de la compañía. Finalmente, al analizar estos elementos, se desarrolló una propuesta de aprendizaje organizacional, basada en las necesidades del público objetivo y del contexto y realidad en la que se mueven, tanto las personas, como la organización.

*Palabras clave:* aprendizaje organizacional, barreras del aprendizaje, movilizados, estrategia, retail, herramientas de aprendizaje, metodologías de aprendizaje, personal operativo.

### **Abstract**

This research was carried out in a company in the retail sector in Antioquia, where the learning needs of operational personnel were studied, which represents 80% of its population and are the most responsible for materializing its strategy. To achieve this, a qualitative study was carried out, based on a systematic search for information to have theoretical support and later apply the case study, with the use of tools such as a semi-structured survey in focus groups, to internal and external audiences, in order to have detailed information to carry out a diagnosis of the needs of the learning process of this audience and finally propose a learning strategy focused on those needs found.

In the results, some barriers to their learning process within the organization were observed, some relevant ones were the lack of understanding of the strategy and the disconnection with the learning actions, the lack of time dedicated to learning, the disinterest of the leaders in the training processes and the difficult access to technology and learning offer. Also, it was observed that the mobilizers within this process are the leaders and consume content that allows the personal and professional development of people and, in turn, the growth and development of the career plan within the company. Finally, by analyzing these elements, an organizational learning proposal was developed, based on the needs of the target audience and the context and reality in which both people and the organization move.

*Keywords:* organizational learning, barriers, mobilizers, strategy, retail, learning tools, learning methodologies, operational staff.

---

## Introducción

Los cambios se han convertido en una variable indiscutible en las organizaciones y en la vida en general, y es claro también, que adaptarse rápidamente o incluso anticiparse a estos es la clave del éxito y la supervivencia. Es aquí donde focalizar sus esfuerzos en aprender y reaprender para mantenerse en el tiempo, se convierte en un foco estratégico para las empresas (Starmeup, 2021). Vélez (2006), argumenta que las organizaciones aprenden por medio de las personas, por lo tanto, cuestionarse ¿cómo aprenden sus colaboradores?, ¿cuáles son los elementos que promueven y motivan el aprendizaje? y ¿cuáles son aquellos que lo limitan?, son la clave para construir estrategias de aprendizaje en las organizaciones.

Puntualmente, en la empresa foco de este estudio, se han implementado diversas estrategias enfocadas a movilizar el aprendizaje en la compañía, sin embargo, muchas de estas no han tenido mucho éxito, principalmente en el segmento operativo, el cual representa el 80% de la población y son las personas responsables de materializar la estrategia de la compañía, por lo cual se convierte en un foco de especial atención.

Al comprender que el aprendizaje es clave para asegurar la adaptación y evolución de las compañías y la relevancia que tienen los colaboradores operativos de esta empresa del retail para materializar su estrategia, se entiende que la organización tiene un largo camino que recorrer para lograr esta cultura de aprendizaje tan anhelada, y como primer paso debe concentrarse en identificar ¿Cuáles son las características de una estrategia de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de esta empresa del sector retail en Antioquia?, por lo que el desarrollo de este trabajo se centra en proponer una estrategia que dé respuesta a esta pregunta.

Es así, como esta investigación tiene como objetivo proponer una estrategia que dé respuesta a la pregunta anteriormente descrita, para lo cual se plantean como objetivos específicos, primero, examinar las teorías y modelos de aprendizaje organizacional de acuerdo con la literatura existente; segundo, identificar los elementos que limitan o promueven el aprendizaje de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia; tercero, describir las necesidades de los colaboradores operativos de la empresa foco de estudio con relación al

aprendizaje; y cuarto, construir una estrategia de aprendizaje aplicada a las necesidades de los colaboradores operativos de esta organización.

En este trabajo se encuentra el compendio de la investigación, partiendo de una revisión teórica de diferentes autores sobre el aprendizaje organizacional y la manera como las personas construyen conocimiento, con un foco especial en los ambientes laborales. Luego de este soporte teórico, se muestra el proceso metodológico utilizado para indagar sobre las barreras y movilizadores para el aprendizaje y las necesidades del público foco del estudio, contrastándolo con validaciones externas. Al finalizar se muestra una propuesta concreta sobre las características de una estrategia de aprendizaje para el personal operativo de una empresa del sector retail en Antioquia, entregando adicionalmente, algunas discusiones frente a los hallazgos encontrados, al igual que algunas conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

De esta manera, esta investigación podrá aportar a la construcción de conocimiento de cara al aprendizaje organizacional, proporcionando evidencias concretas de la forma de aprender de este público en las condiciones mencionadas, con el fin de contribuir al logro de los resultados de las organizaciones de cara a los retos futuros.

## 1 Planteamiento del problema

Desde el principio de los tiempos se ha vivido en un mundo de grandes cambios, los seres vivos han tenido que adaptarse para sobrevivir y solo aquellos que logran modificarse y conectarse con el entorno han podido sumar años a su historia. En la actualidad con la cuarta revolución industrial, Schwab (2017), en su libro *The fourth industrial revolution*, menciona que esta traerá consigo una revolución tecnológica que cambiará la forma en que la humanidad vive, trabaja y se relaciona, por esta razón el reto estará en la adaptación a una velocidad nunca antes vista. En este sentido, los cambios llegan de forma imprevista y mientras se aprende una forma de hacer las cosas llega otra nueva, con bases o premisas completamente diferentes, teniendo la necesidad de desaprenderla para dar lugar a nuevas posibilidades.

Uno de los grandes temores actuales es que los cambios tecnológicos y la inteligencia artificial reemplacen los roles operativos que en un futuro serán obsoletos, o que las organizaciones no logren adecuarse a las nuevas realidades extinguiéndolos por completo.

El aprendizaje será un factor crucial de supervivencia, por lo cual las organizaciones tienen el reto de desarrollar capacidades en estos roles que ejercen tareas repetitivas en las cuales no hay una implicación cognitiva muy alta y debido a esto les cuesta desaprender para aprender algo nuevo, lo que requiere estrategias que apunten a movilizar y dinamizar el aprendizaje. Es aquí donde se hace indispensable un cambio de mentalidad que sea promotor del aprendizaje constante, de la necesidad de aprender y reaprender de todo para mantenerse en el tiempo (Starmeup, 2021).

Según el estudio anual de Gartner *Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022*, el 59% de los líderes de Recursos Humanos a nivel mundial en 2022 tienen como foco desarrollar habilidades y competencias críticas, sin embargo el 40% de estos líderes, manifiestan que no tienen la capacidad para desarrollar las competencias que se necesitan con la rapidez que lo requiere el entorno (Gartner, 2021).

Adicionalmente, McKinsey & Company (2021), en su estudio *The skillful corporation*, han dado a conocer que el 53% de los líderes a nivel mundial ven el reskilling (desarrollo de competencias) como la mejor opción para cerrar las brechas de conocimiento de sus empleados.

En Latinoamérica, una investigación realizada por Gómez et al., (2015) donde se analizaron 200 mipymes de la ciudad de Durango, México, se encontraron resultados concluyentes de la

relación existente entre las incapacidades de aprendizaje y los estilos de aprendizaje organizacional, explicando cómo estas metodologías pueden limitar el aprendizaje de las personas de la organización.

En esta misma línea, Caldeira y Godoy (2011), realizaron una investigación en una empresa petrolera brasileña, donde se observaron e identificaron los agentes que facilitan o dificultan el aprendizaje organizacional, evidenciando la preocupación por parte de las personas por interpretar y construir escenarios que traigan consigo un proceso de transformación cognitivo, y que a su vez facilite el cambio, apoyándose en la revisión de prácticas pasadas para adaptarlas a las necesidades del futuro.

A nivel nacional, en un estudio realizado por Duarte y Castañeda (2013), en una firma manufacturera colombiana, donde se buscaba analizar el proceso de aprendizaje organizacional de cara al diseño de un nuevo servicio de embalaje para el sector farmacéutico; se encontró que el aprendizaje organizacional no siempre es un proceso lineal que comienza con una persona, luego pasa por un grupo y finalmente se institucionaliza, este proceso puede fluctuar, es importante siempre analizar los procesos cognitivos de cada persona, las interacciones que se dan entre los grupos internos y las condiciones del entorno que favorecen o entorpecen dicho aprendizaje.

Por otro lado, Morales et al. (2020), analizaron en una empresa minera colombiana la efectividad del aprendizaje organizacional e identificaron que este está asociado a la coherencia que las personas encuentran con sus valores, el reconocimiento e incentivo que reciben y al impacto que puede reflejarse respecto al funcionamiento actual versus el esperado, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos invertidos.

Ahora bien en Antioquia, Cortés (2015), evidenció en una investigación realizada a algunas pequeñas y medianas empresas [PYMES] manufactureras, que el empresario es quien propicia entre otros aspectos organizacionales, el aprendizaje de los colaboradores, convirtiéndose así en un sesgo que debe tenerse en cuenta al momento de analizar la forma de aprender y las estrategias que se utilizan para este fin dentro de la organización.

Particularmente en la empresa analizada en este estudio, se vio la necesidad de crear un área para identificar, diseñar e implementar soluciones, que le permitiera atender los requerimientos de aprendizaje para asegurar sus procesos actuales y facilitar el cambio hacia nuevas formas de hacer las cosas. Este equipo ha procurado implementar diferentes estrategias

para promover el aprendizaje en la Compañía y entender las particularidades de las personas que las componen.

Algunas de las estrategias implementadas han sido: formaciones presenciales, de autoestudio, virtuales a través de plataformas e-learning, virtuales asistidas que surgieron con la pandemia para conectar a través de plataformas interactivas como Teams, Zoom, entre otras. También se han incluido experiencias tecnológicas como la realidad virtual y la inteligencia artificial. Sin embargo, este entendimiento se complejiza por el tamaño de la compañía, su dispersión geográfica, diversificación de roles y la brecha generacional existente, lo que ha hecho que muchas de estas estrategias o metodologías no hayan sido exitosas.

Adicional, para movilizar el aprendizaje organizacional se han implementado algunas acciones, entre estas, se generó como estrategia sancionar el incumplimiento de las personas en las formaciones. Esto trajo consigo malas experiencias y resistencias en las personas en cuanto al proceso de aprendizaje y cada vez, se evidenciaba que era más complejo tener un enganche o interés por la realización de los diferentes contenidos que se entregaban. Las personas ya no se preocupaban por cumplir el objetivo de la formación e interiorizar el conocimiento, sino por finalizar la formación y cumplir con el requisito.

En consecuencia, de esto, la empresa comprendió que una sanción no era la solución para que las personas accedieran a realizar los diferentes cursos y que por el contrario, psicológicamente, iban a tener un recuerdo negativo del proceso. Por lo cual, decidieron realizar lo contrario a sancionar y comenzaron a entregar diferentes incentivos para que las personas se motivaran y de esta manera cumplieran con la realización de los programas formativos. Si bien esta metodología incrementó la asistencia y realización de los cursos, no solucionó el tema del interés por el aprendizaje, debido a que las personas solo asistían por recibir el incentivo o reconocimiento y no se lograba el enganche necesario para promover el autoaprendizaje.

En este sentido, en la búsqueda por comprender el aprendizaje dentro de la empresa de estudio, el equipo de Talento se ha dado a la tarea de segmentar su público, con el fin de tener un impacto más focalizado y cubrir las necesidades de cada población. Una forma de ver esta división es separar el personal de la empresa entre corporación, operación y otros negocios. La corporación hace referencia al personal administrativo y representa el 10% de la población total. Los otros negocios corresponden al personal de las empresas de soporte y de los negocios diferentes al retail,

estos representan el 8%. Por último, la operación está compuesta del personal de los almacenes de las diferentes marcas de la compañía, donde se concentra la mayor parte de personas con una cifra del 80% de la población total.

Además de representar un número significativo de colaboradores, estas personas son las responsables de materializar la estrategia de la compañía, la cual se centra en la experiencia del cliente. Su conocimiento sobre los productos, los procesos, sus actitudes frente al servicio y su disposición para atender al cliente son claves para asegurar la misión que declara la compañía, en la cual se enfoca en buscar que el cliente regrese. Esto se traduce en la permanencia y continuidad del negocio, por lo cual se convierten en un foco esencial de trabajo.

En este sentido muchas de las inversiones realizadas desde el equipo de Aprendizaje de la organización han estado dirigidas para este segmento de la población, con el fin de mejorar su conocimiento técnico y fortalecer sus habilidades y competencias, representando un 57% del presupuesto total para capacitación, un aproximado de \$1.800 millones anuales.

Con el fin de hacer seguimiento a la cantidad de personas impactadas respecto al público objetivo, la empresa maneja algunas métricas como la cobertura, este indicador permite establecer el plan de trabajo para movilizar la realización de los cursos y su ejecución en la compañía. Es reiterativo que las cifras más bajas estén en el segmento operativo, oscilando entre el 70% y 80%, por lo que implica un mayor esfuerzo y gestión para lograr su vinculación a los procesos.

Adicional, muchas de las formaciones que se realizan son programas obligatorios por ser exigencias de la ley o de algunas entidades certificadoras y sirven como evidencia ante estos entes externos. Tener un porcentaje inferior al 100% trae consigo consecuencias negativas como cierre de almacenes, sanciones económicas, baja reputación y por ende pérdida de clientes.

Al comprender que el aprendizaje es clave para asegurar la adaptación y evolución de las compañías, que el aprender a aprender es fundamental para desarrollar capacidades y construir sus conocimientos propios basados en experiencias (Aristizábal et al., 2016) y la relevancia que tienen los colaboradores operativos de esta empresa del retail para materializar su estrategia, la organización tiene un largo camino que recorrer para lograr esta cultura de aprendizaje tan anhelada, y como primer paso debe concentrarse en identificar ¿Cuáles son las características de una estrategia de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de una empresa del sector retail en Antioquia?.



Para responder esta pregunta, se definió realizar un estudio cualitativo o de corte comprensivo, que parta de una búsqueda sistemática de información para tener soporte teórico y posteriormente aplicar el estudio de caso, con el uso de herramientas tipo encuesta semiestructurada en grupos focales, con el fin de tener información suficiente y detallada para realizar un diagnóstico de las necesidades, movilizadores y limitantes en el proceso de aprendizaje del personal operativo de la empresa del sector retail y posteriormente proponer una estrategia de aprendizaje centrada en esas necesidades del público objetivo definido en esta investigación.

En efecto, esta investigación aportará a la construcción de conocimiento frente al aprendizaje organizacional, entregando evidencias de las condiciones en las que se da y teniendo en cuenta la importancia de este tema en la actualidad, para asegurar la permanencia de las compañías en el tiempo; a su vez este estudio puede ser referente para otras empresas que tengan la misma problemática de cara a los retos actuales y futuros.

Finalmente, los resultados del estudio aportarán información de valor para establecer acciones en pro del desarrollo de los colaboradores, con el fin de realizar de mejor manera sus funciones, logrando así los resultados esperados. Esto generará una relación gana gana entre la empresa y sus grupos de interés a nivel económico y social.

## 2 Justificación

La formación del personal operativo de la compañía del sector retail a investigar, representa un reto importante debido a que este público corresponde al 80% de la población total de la compañía y son quienes tienen contacto directo con el cliente, garantizando una experiencia memorable y por lo tanto, son quienes materializan la estrategia.

Este público se caracteriza por tener una gran diversidad generacional, su nivel educativo tiende a ser de medio a bajo, cuentan con poco conocimiento digital y por número ajustado de colaboradores en los almacenes, su rol está altamente orientado al resultado, a la tarea y a responder por el día a día, lo que genera que este público tenga poca adherencia a las actividades planteadas por el equipo de aprendizaje, ya que no es una prioridad el desarrollo de nuevas habilidades y competencias para el futuro.

En este mismo sentido es importante también mencionar que las condiciones del entorno en el que se desenvuelven estas personas tiene algunas particularidades que pueden en mayor o menor medida influir y determinar su aprendizaje, como son la dispersión geográfica de los almacenes, donde algunos de estos se encuentran en áreas muy remotas del país, dificultando la entrega del conocimiento por los facilitadores o expertos; por otro lado, muchos de los almacenes cuentan con poco acceso a la tecnología o donde cuentan con ella no tienen una buena conexión a internet y la cantidad de equipos de cómputo son limitados. Además, las tiendas no tienen espacios habilitados para el desarrollo de estas actividades lo cual dificulta la concentración de las personas. Estas condiciones impiden el despliegue de acciones de aprendizaje homologadas a nivel nacional garantizando así que todos tengan acceso al mismo conocimiento y por tanto se logre la estandarización de los procesos.

Siendo así, es necesario comprender cómo aprenden estas personas, cuáles son las barreras que limitan el aprendizaje y a su vez los factores que lo promueven, con el fin de proponer una estrategia de aprendizaje para el personal operativo que promueva un interés genuino por el aprendizaje, garantizando así la adaptación a los cambios, el entendimiento y la aplicación de la estrategia, y como resultado la continuidad del negocio.

De esta manera, esta investigación podrá aportar a la construcción de conocimiento de cara al aprendizaje organizacional, proporcionando evidencias concretas de la forma de aprender de

este público en las condiciones mencionadas, con el fin de contribuir al logro de los resultados de las organizaciones de cara a los retos futuros.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar una estrategia de aprendizaje organizacional para colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Examinar las teorías y modelos de aprendizaje organizacional de acuerdo con la literatura existente.
- Identificar los elementos que limitan o promueven el aprendizaje de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.
- Describir las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia con relación al aprendizaje.
- Construir una estrategia de aprendizaje aplicada a las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.

## **4 Marco teórico**

Con el fin de iniciar esta investigación es fundamental definir algunos conceptos que permitan contextualizar y dar fundamento teórico para facilitar la elección de una estrategia de aprendizaje organizacional, que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de una empresa del sector retail en Antioquia. Por lo cual es importante comenzar por profundizar en algunas temáticas claves dentro del aprendizaje organizacional, hacer una revisión de la literatura y de algunas investigaciones sobre las estrategias que se han desarrollado alrededor de este concepto.

### **4.1 Psicología organizacional**

Los seres humanos, han sido el componente principal de las organizaciones de cualquier tipo a lo largo de la historia, son protagonistas de su evolución debido a la necesidad de sobrevivir al medio, es por este motivo que, la psicología organizacional es primordial dentro de cualquier compañía, ya que esta se encarga de estudiar tanto el comportamiento individual como el grupal del ser humano. En ese sentido, es importante analizar la psicología organizacional como componente determinante en todas las disciplinas del siglo XXI ya que gracias a esta es posible comprender el papel protagónico del hombre dentro de la organización y su relación con el entorno (Rendón 2019).

Saldarriaga (2008), menciona que cuando se habla de procesos de psicología organizacional o comúnmente llamado gestión humana, la mayoría de ocasiones se hace referencia a las diferentes teorías administrativas propuestas a lo largo de los años con el fin de aumentar la productividad de las empresas. Todos estos procesos inciden en la forma como las organizaciones administran y gestionan el talento humano que está dentro de ellas y por lo cual no puede desaparecer de las mismas.

Dentro de la psicología organizacional, se encuentran procesos que facilitan las operaciones dentro de la organización, como por ejemplo, atracción y selección de personal, desarrollo humano, calidad de vida, aprendizaje o formación, seguridad y salud en el trabajo, entre otros. Si bien todos los procesos que hacen parte de la psicología organizacional son de gran

importancia para las compañías, esta investigación se enfocará principalmente en el aprendizaje organizacional.

## **4.2 El aprendizaje en las organizaciones**

### ***4.2.1 Andragogía***

Con el fin de hablar de aprendizaje organizacional, se debe tener en cuenta que en el contexto organizacional es preciso remitirnos a la andragogía para entender cómo aprenden los adultos. Según Piña et al. (2016), esta define la metodología apropiada para el aprendizaje en adultos, y se diferencia de la pedagogía, ya que esta última es diseñada para niños, en contextos cerrados y en una sola vía, mientras que la andragogía implica considerar los intereses y capacidades de los participantes e involucrarlos en su propio desarrollo.

Knowles (1980), quien es una de las personas que busco dar a conocer este término, definió la andragogía como el arte y la ciencia de ayudar a los adultos a aprender, lo que muestra una andragogía enfocada a la práctica, que le permitió según sus suposiciones plantear algunas recomendaciones sobre la planeación, dirección y evaluación del aprendizaje en los adultos.

Dentro de estas suposiciones puede encontrarse que a medida que las personas crecen, pasan a ser un ser humano autodirigido, igualmente acumulan experiencia que permitirá enriquecer el aprendizaje, la disposición al desarrollo de sus roles sociales; y su percepción de la aplicación del conocimiento es inmediata, orientada al desempeño. Por último Knowles (1984), menciona que cuando un individuo madura, la motivación hacia el aprendizaje es interna.

Igualmente, la andragogía comienza a evolucionar, según Savicevic, (2008), en la segunda mitad del siglo XX, donde se incrementó la profesionalización de la educación y el aprendizaje de adultos, lo cual se reflejó especialmente en Europa y América del Norte, esta fue una época en la que surgieron las discusiones sobre la andragogía como disciplina científica. Igualmente, durante las dos guerras mundiales, la atención principal se orientó hacia la demostración de la posibilidad del aprendizaje de adultos. Desde la década de 1960, la tendencia en la mayoría de los países fue centrar los esfuerzos de investigación a probar las diferencias entre la educación y el aprendizaje de los adultos en comparación con la educación y el aprendizaje de los niños, esto con el fin de

estructurar acciones para fomentar en desarrollo en las personas teniendo en cuenta el cómo aprenden y sus necesidades.

#### ***4.2.2 Aprendizaje organizacional***

Para definir qué es el aprendizaje organizacional, es necesario establecer la diferencia entre la educación y el aprendizaje, Knowles (2001), argumenta que la educación tiene el propósito de generar cambios en el conocimiento, con un enfoque más específico en el saber, donde el protagonista es el educador; mientras que el aprendizaje busca producir cambios en la conducta con un enfoque más preciso en el hacer, en el cual se destaca el rol de la persona que aprende y a su vez convierte al educador en facilitador del aprendizaje, quien brinda estímulos para inducir el cambio.

De este concepto se tienen diferentes definiciones como la de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes lo definen como el proceso a través del cual se amplifica el conocimiento que es creado por los individuos de una forma organizada y se muestra como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Por otro lado, Pardo y Díaz (2014), mencionan que el aprendizaje organizacional tiene como fin facilitar la adquisición y el perfeccionamiento de habilidades, destrezas, actitudes y conocimientos que mejoren su desempeño laboral, y a su vez propiciar y el desarrollo de las personas que hacen parte de la organización, con el fin de mantenerlos a la vanguardia del entorno para preservar la existencia de esta.

Alcover y Gil (2002), comparan el aprendizaje organizacional con relación a las organizaciones que aprenden. Expresan que el aprendizaje organizacional se relaciona con aspectos como establecer y cambiar hábitos, adquirir conocimiento útil, aumentar la capacidad, interpretar, desarrollar conocimiento en el hacer, detectar y corregir errores, es decir cómo aprende la organización. Mientras que el término de organizaciones que aprenden hace referencia a la aspiración de que la organización aprenda y cómo debe establecerse para promover la implementación de nuevas ideas. Ambas formas son necesarias para asegurar la supervivencia de la organización, en el presente y en el futuro.

Desde otra perspectiva, Garzón y Fisher (2008), definen el aprendizaje organizacional como la capacidad que tienen las organizaciones de crear, organizar y procesar información para generar nuevo conocimiento, sea a nivel individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la permanencia en el tiempo.

Para Qi y Chau (2018), este concepto sirve para medir el desempeño de las organizaciones y se refiere a la manera en la que la organización construye, almacena y organiza su conocimiento y sus procedimientos, por medio de sus actividades y la cultura organizacional que esta tiene.

Por otro lado, en una investigación realizada por Del Río y Santisteban (2020), concluyeron que el aprendizaje organizacional es un proceso dinámico que permite crear, adquirir y transferir conocimiento, desde y para las capacidades internas que se desarrollan en el transcurso de la línea de tiempo donde se identificarán habilidades y posteriormente se gestan competencias de acuerdo con los requerimientos que presenten los diferentes entornos. El aprendizaje organizacional está asociado tanto al cambio del comportamiento organizacional como a la creación de una base de conocimiento que la soporte.

#### ***4.2.3 El aprendizaje organizacional como capacidad de adaptación en las organizaciones***

Según Eichholz (2016), a diferencia del proceso biológico de adaptación, que normalmente se da de manera natural e inconsciente, la adaptación organizacional es un proceso consciente, que tiene un propósito claro y requiere un esfuerzo para lograrlo, en muchas ocasiones genera resistencia, ya que los seres humanos tienen una tendencia al equilibrio y en la medida que este se ve alterado se siente en peligro y pone a prueba su capacidad adaptativa.

Para asegurar esta adaptación las organizaciones han logrado aprender de la experiencia directa y de la experiencia de otros, y para consolidar dicho aprendizaje han desarrollado marcos conceptuales para interpretar esa experiencia, es así como crean su propia memoria organizacional, al codificar, almacenar, recuperar y mantener los aprendizajes de la historia a pesar de la rotación de personal, el paso del tiempo y las resistencias que se puedan generar en las personas (Levitt & March, 1988).



Es así como, Argyris y Shön (1996), contemplan el aprendizaje organizacional como una competencia necesaria para las organizaciones, pues posibilita identificar aquello que no hacen bien, entregar herramientas que les permita mejorar constantemente y hacerlas más innovadoras.

Según Dyer et al. (2019), en su libro *Innovator's DNA*, las empresas más innovadoras del mundo actúan como antropólogos: hacen preguntas, experimentan constantemente y aprenden de forma permanente.

Garzón y Fisher (2008), afirman que la preocupación por el aprendizaje es un tema reciente. La globalización ha hecho que las organizaciones hayan evolucionado su visión frente a la estrategia competitiva, lo intangible pasó a primar sobre lo material al entender que sus capacidades eran claves para adaptarse a los cambios.

En este orden de ideas, las organizaciones hoy tienen un reto adaptativo con las nuevas dinámicas del mercado laboral, por ejemplo, Acemoglu y Restrepo (2018), afirman que las creaciones de nuevas ocupaciones a nivel laboral se deben al cambio tecnológico y a los procesos de automatización creciente, por lo tanto, esta nueva necesidad implica un nivel de complejidad más alto desde el aprendizaje.

Esta evolución requiere reconocer que el aprendizaje continuo, más que una opción, será un factor crucial de supervivencia, tanto a nivel profesional como para los negocios. Viéndolo desde una mirada positiva, esta evolución de los puestos de trabajo requiere cargos más especializados, por tal motivo es necesario concentrar los esfuerzos humanos en la experiencia del cliente, la experiencia del empleado y en la propuesta de valor de la organización a la sociedad (Deloitte, SF).

En este sentido, Zapata y Ramírez (2007), mencionan que las organizaciones deben estar abiertas al aprendizaje por dos razones que se relacionan mutuamente: la supervivencia y la excelencia. La primera establece que el aprendizaje debe ser igual o mayor al cambio del entorno, pues es su única opción para subsistir y la segunda se refiere a que tener un rendimiento superior asegura ser atractiva para todos los niveles de interés de la organización.

Es así como las organizaciones han visto la necesidad de ajustar estructuras y sistemas de incentivos para favorecer la adquisición y aprovechamiento de conocimientos a nivel externo e

interno. A nivel interno, por ejemplo, se ha generado una preocupación por identificar el conocimiento clave de algunas personas o equipos y motivarlos para compartirlo.

#### ***4.2.4 El aprendizaje en la Cultura Organizacional***

La cultura juega un papel fundamental en el aprendizaje de las organizaciones, en palabras de Choo (1998), la cultura se conforma por un conjunto de técnicas y herramientas que se utilizan para manipular la realidad y lograr la adaptación de las personas a ella. Desarrolla supuestos, conocimientos y normas que permiten compartir el conocimiento, el cual puede verse como una oportunidad de desarrollo, el cual construye un sentido de pertenencia por las personas hacia la organización y facilita e incentiva la difusión del conocimiento tácito, explícito y virtual.

En este sentido, el diálogo se evidencia como un eje articulador en las prácticas cotidianas y se convierte en un factor fundamental para impulsar la comunicación y transmisión de conocimientos, lo que contribuye a la estimulación de actitudes innovadoras y competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje.

El aprendizaje se ve influenciado por la cultura organizacional y dependiendo de la orientación que se tenga determinará el rumbo del aprendizaje de las personas en la compañía. Estos frentes pueden ser: los resultados, el poder, la gente o los procedimientos (Montoya, 2004). Siendo así, las prioridades del aprendizaje no son un estándar, sino que dependen de las características, necesidades y contexto de cada organización.

Para estudiarlo desde un punto más preciso, la cultura está expresada por las personas que la componen, Vélez (2006), plantea que “quienes aprenden son las personas y a partir de ellas lo hacen las organizaciones, las cuales aprenden sólo a través de individuos que aprenden” (p.166), es decir que el aprendizaje organizacional sólo se puede dar en la medida en que las personas estén dispuestas a hacerlo, por lo cual es vital conocer ¿cómo son las personas? y ¿qué puede inspirarlas para potenciar el aprendizaje?.

#### ***4.2.5 Motivación en el aprendizaje***

Gopalan et al. (2017), mencionan que la motivación permite explicar el comportamiento humano, esta proporciona el motivo para que los seres humanos actúen de una forma u otra, es

decir, marca la ruta del comportamiento para conseguir un fin deseado. Por esta razón la motivación se convierte en un foco central en el proceso de aprendizaje, las empresas tienen el reto de motivar e incentivar esta práctica de una forma voluntaria y no como una obligación establecida por la organización.

En este sentido, Lindner (1998), argumenta que cuando los empleados están motivados ayudan a las organizaciones a sobrevivir en ambientes de trabajo altamente cambiantes, sin embargo, esta es una tarea compleja, debido a que lo que motiva a los empleados puede cambiar constantemente. Por esta razón, el primer paso para crear un entorno de aprendizaje es comprender el valor de los empleados y cómo quieren y necesitan ser motivados (Osteraker, 1999).

El aprendizaje es un proceso complejo que requiere orientación para lograr con éxito el objetivo propuesto, por lo cual las teorías de motivación pueden ayudar a orientar de manera adecuada este proceso. Dos que pueden ser útiles son la autodeterminación (SDT) y el modelo ARCS; la primera parte de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, donde la autonomía está relacionada con la voluntad y libertad y la competencia con un sentimiento de eficacia y confianza. La segunda, se refiere a la abreviación de sus componentes: Atención, Relevancia, Confianza y Atributos de satisfacción, donde se busque captar la atención y participación de los estudiantes, que tenga relación con sus necesidades, que genere confianza y que el aprendizaje esté relacionado con sentimientos positivos (Gopalan et al., 2017).

Deci y Ryan (2013), aclaran que la motivación puede ser intrínseca, en la medida en que esta es impulsada desde el individuo por un interés y disfrute por la tarea misma en lugar de depender de una presión externa, de esta manera una persona se mueve para actuar por diversión o por la satisfacción que le genera el reto implicado. Este tipo de motivación, puede verse afectada por el uso de recompensas, dando paso a la motivación extrínseca, la cual proviene del exterior del individuo, puede relacionarse con dinero, premios, calificaciones, coerción o amenaza de castigo. Tener presente estos dos tipos de motivación es fundamental en el aprendizaje, pues permite aclarar hacia dónde se quiere enfocar estos procesos, hacia el disfrute o hacia el valor instrumental.

Ahora bien, Osteraker (1999), afirma que la organización puede lograr la motivación de los empleados al proporcionar un ambiente de aprendizaje donde los empleados reciban las herramientas necesarias para aprender con los avances en la industria o el sector, así como a través del autodesarrollo para producir una motivación y ambiente de aprendizaje constante.

Para lograrlo, Jones y George (1998), propone cinco principios para crear y administrar el aprendizaje organizacional: primero, promover la experimentación y la creatividad por medio del empoderamiento a los empleados; segundo, incitar a los empleados a utilizar formas de pensar complejas y disruptivas; tercero, fomentar actividades grupales y el aprendizaje en equipo; cuarto, tener una visión organizacional compartida y quinto, emplear el pensamiento sistémico.

#### ***4.2.6 El papel del liderazgo en el aprendizaje organizacional***

El liderazgo es un factor importante para motivar y promover el aprendizaje dentro de una organización, ya que son los líderes los primeros en buscar su autodesarrollo y quienes deben inspirar esa inquietud por el mismo, con el fin de promover el desarrollo de los equipos y dar respuesta a los cambios del entorno (Mohamed, 2015).

Marquardt (1996), citado por Mohamed (2015), menciona que los líderes que están en constante aprendizaje, deben ser quienes conceptualicen y faciliten procesos que pueden ser complejos dentro de la organización y a su vez ser movilizados del cambio organizacional para de esta manera generar la motivación de sus colaboradores hacia el aprendizaje y contribuir a la transformación constante de la compañía.

Adicionalmente, Mohamed (2015), afirma que para tener dentro de la organización un proceso de aprendizaje exitoso, es importante tener en cuenta una transformación cultural dentro de la misma, desde la confianza y la cooperación para el intercambio de información entre las personas de la organización, es decir, que se observe un beneficio compartido y de esta manera tener una transferencia de información importante en la organización y un impacto positivo de este proceso para las personas.

#### ***4.2.7 Barreras en el aprendizaje***

Para garantizar la motivación por el aprendizaje, es importante analizar qué dificulta estos procesos en las organizaciones. Perez y Cortés (2007), han estudiado las barreras para el aprendizaje organizacional, entendidas como las limitaciones o restricciones que se generan en la misma organización y que impiden un aprendizaje significativo que permita cumplir los objetivos propuestos. Esto concluye que el desconocimiento sobre el aprendizaje implica que no se formule

adecuadamente la estrategia y la estructura de este proceso y que a su vez no se potencialice el capital humano, el cuál es la clave del éxito.

Senge (1993), identifica siete barreras que representan una dificultad para garantizar una organización que aprenda, las cuales deben ser gestionadas para facilitar el aprendizaje:

- Yo soy mi puesto: esta barrera describe cómo los colaboradores priorizan únicamente las tareas de su cargo y no se responsabilizan del impacto de sus acciones en otras áreas de la compañía, ni en lo que suceda en ella, impidiendo el aprendizaje, lo que dificulta el intercambio de conocimiento y experiencias con otros colaboradores.
- El enemigo externo: hace referencia a cómo se tiende a poner la responsabilidad afuera, es decir culpar de los errores a otros y no ver las propias faltas, lo que dificulta la corrección de estas y el cuestionar de las premisas en las que se basan las acciones, lo que claramente no permite el aprendizaje.
- La ilusión de hacerse cargo: es creer que dar respuesta de manera agresiva a las dificultades es ser proactivo, disfrazando la reactividad, impidiendo el aprendizaje.
- La fijación en los hechos: describe el como solo se pone el foco en lo inmediato, dejando de lado el ver más allá de lo superficial, sin ir a la verdaderas causas del problema, identificando esto mismo en problemas futuros, sumergiendo a la compañía en la reactividad dificultando la creatividad, reemplazando el aprendizaje generativo por el adaptativo.
- La parábola de la rana hervida: esta menciona como no se visualizan los cambios graduales, ya que las personas se enfocan únicamente en cambios abruptos, adaptándonos solo a cambios bruscos, implementando acciones tardías y con imposibilidad de tiempo para adaptarse.
- La ilusión de que se aprende con la experiencia: las compañías creen que se aprende de una mejor manera con la experiencia, sin tener presente que no siempre se pueden vivir directamente las consecuencias de acciones y decisiones, ya que estas últimas pueden darse a largo plazo.
- El mito del equipo administrativo: se centra en pensar que la dirección de una compañía se conforma por personas formadas para dar solución a todas las dificultades, generando impedimentos para el aprendizaje en las situaciones donde este equipo no pueda solucionar ciertos problemas. En este tipo de situaciones es mejor reconocer con humildad las limitantes frente al problema y construir soluciones donde se involucren todas las partes interesadas.

#### ***4.2.8 Estilos de aprendizaje***

Con el fin de gestionar las barreras antes mencionadas y generar acciones que promuevan el aprendizaje, es importante entender el aprendizaje de las personas. Geake (2008), desde los avances de la neurociencia, identifica distintos estilos de aprendizaje aplicados a la enseñanza y el aprendizaje, que se agrupan en: modelos centrados en el aprendizaje experiencial, modelos basados en la orientación al estudio, modelos basados en preferencias de instrucción, y modelos basados en habilidades de aprendizaje asociadas con la neurociencia.

Kolb (1976, como se citó en Rayner, 2001), menciona que los modelos centrados en el aprendizaje experiencial definen los estilos de aprendizaje como el mecanismo preferido del individuo para asimilar información, dentro de un proceso de aprendizaje activo. Igualmente construyó un modelo bidimensional que vislumbra la percepción (pensamiento concreto/abstracto) y el procesamiento (procesamiento de información activo/reflexivo), definiéndolas como aspectos importantes de un ciclo de aprendizaje experiencial.

Igualmente Pantoja et al. (2013), establecen una clasificación por categorías para los estilos de aprendizaje, así como los modelos que las constituyen, definiendo las particularidades, enfoques comunes y la relación entre estos. Las categorías definidas por Pantoja et al. (2013), son:

- Construcción del conocimiento, los cuales son los modelos que representan los procesos mentales que se llevan a cabo para convertir la información percibida en conocimiento.
- Basados en la experiencia, son aquellos modelos que plantean que el aprendizaje se logra mediante la práctica, experimentación y descubrimiento por medio de los sentidos.
- Basados en los canales de percepción de la información, en esta categoría se vinculan todos aquellos modelos que poseen dimensiones de la percepción que se encuentren relacionadas con las diferentes modalidades sensoriales (preferencia por percibir la información a través de algún sentido en particular).
- Basados en las estrategias de aprendizaje, a esta categoría se adscriben aquellos modelos en los cuales se considera que los estilos de aprendizaje se relacionan con los métodos de aprendizaje y los procesos de pensamiento.

- Interacción con otras personas (relación social), en esta categoría se incluyen los modelos que consideran que la relación con las personas influye en los estilos de aprendizaje de los individuos.
- Bilateralidad cerebral, en esta categoría se incluyen aquellos modelos que relacionan el aprendizaje con la predominancia de los hemisferios cerebrales (derecho/izquierdo).
- Personalidad, esta categoría se refiere a los modelos diseñados para identificar las preferencias personales más relevantes que definen los patrones y características del comportamiento de una persona y que la hacen única.
- Aprendizaje organizacional, a esta categoría pertenecen aquellos modelos encaminados a la creación de una cultura organizacional, enfocados a la identificación y corrección de errores mediante el conocimiento y la orientación de los estilos de aprendizaje de los trabajadores de una organización.

Finalmente García y Troyano (2010) destacan el aprendizaje cooperativo, en el cual se construye voluntariamente el conocimiento y cada miembro es responsable de su aprendizaje. Esta solución genera dinámicas internas con interdependencia positiva que a su vez suscitan el éxito de cada persona.

#### ***4.2.9 Tipos de aprendizaje***

Sáez (2018), afirma que el aprendizaje es un proceso a través del cual se asimila la información que se recibe y que puede darse de muchas maneras:

- Impronta: se da en una etapa en particular de la vida y es independiente a las consecuencias del comportamiento.
- Aprendizaje observacional: es el más característico de los seres humanos, ya que se da a través de la imitación repetitiva de una conducta observada.
- Enculturación: en este proceso las personas aprenden valores y comportamientos a través de su cultura nativa y se da a través de la influencia que tienen de las personas que lo rodean.
- Aprendizaje episódico: se da a través del resultado de un evento y se nombra así por que el aprendizaje se registra en la memoria episódica. Un ejemplo de este tipo de aprendizaje es el miedo a los perros, que se da porque una persona sufre una mordida.

- 
- Aprendizaje multimedia: se da a través de estímulos auditivos y visuales.
  - E-learning y aprendizaje aumentado: se refiere al aprendizaje que se basa en el internet. Se utiliza para tener un aprendizaje móvil y con diferentes medios para acceder a la información que desea aprender, como por ejemplo, audio, vídeos, imágenes, textos, entre otros..
  - Aprendizaje mejorado por tecnología: se da a través de cualquier tipo de apoyo tecnológico, normalmente se le llama aprendizaje e-learning aunque se diferencian el uno del otro.
  - Aprendizaje por rutina o memorístico: esta técnica se centra en memorizar los contenidos o materiales con el fin de que la persona lo recuerde exactamente como lo recibió. Una de las principales técnicas de este tipo de aprendizaje, es la repetición. Este aprendizaje se utiliza en muchas ocasiones aunque ha sido diferido por algunas escuelas de pensamiento.
  - Aprendizaje significativo: este aprendizaje contrasta directamente con el aprendizaje memorístico, ya que se da cuando se asocia o se relaciona con otro conocimiento ya aprendido.
  - Aprendizaje informal: se da a través de la experiencia del día a día, es decir, es aprender de la vida.
  - Aprendizaje formal: se da a través de la relación alumno o aprendiz, con el profesor o facilitador.
  - Aprendizaje no formal: se refiere al aprendizaje que se da fuera de una relación alumno o aprendiz, con el profesor o facilitador, es decir, puede darse a través de una comunidad.
  - Aprendizaje tangencial: se refiere al proceso de autoestudio que realizan las personas bajo su propio interés. Este tipo de aprendizaje ha demostrado ser una herramienta eficaz ya que las personas aprenden de manera natural.
  - Aprendizaje activo: se da cuando las personas reconocen lo que entienden y lo que no entienden, es decir, toman parte activa de su aprendizaje ya que realiza una reflexión de lo comprendido.
  - Aprendizaje síncrono: se da a través de la comunicación de dos o más personas en tiempo real por cualquier medio.



- Aprendizaje asíncrono: el proceso de aprendizaje se da en un momento y se conserva con el fin de que las personas que no pudieron acceder a la información en tiempo real, puedan acceder a ella posteriormente. Este tipo de aprendizaje es más flexible y se da a través de plataformas tecnológicas.

#### ***4.2.10 Modelos de aprendizaje***

Es importante resaltar que muchas investigaciones se enfocaron en categorizar los modelos de aprendizaje desarrollados. Como lo mencionan Pantoja et al. (2013), en su investigación *Modelos de estilos de aprendizaje: una actualización para su revisión y análisis*, Curry (1983), clasificó diferentes modelos e instrumentos de medición usando la analogía de la cebolla, diferenciando tres niveles.

De igual modo, Pantoja et al. (2013), menciona que según García (2006), en la parte externa se alojan los modelos que tienen relación con los intereses institucionales, en la central se pueden hallar modelos que tienen relación con los intereses en el proceso de información y en el corazón están los modelos que se centran en la personalidad.

También Pantoja et al. (2013), relaciona que Grigorenko y Sternberg (1995), clasifican los modelos en tres enfoques: centrados en la personalidad, en la cognición y en la actividad. Siguiendo este mismo sentido, Pantoja et al. (2013), referencia que Rayner y Riding (1997), reutilizan esta clasificación estableciendo tres categorías: centrados en la cognición, que busca conocer cómo descubren y ejecutan las personas sus acciones intelectuales; los que se centran en la personalidad, la cual comprende los estilos que describen las diferencias individuales que ejercen control sobre las competencias de la función cognitiva: interés, valores y desarrollo de la personalidad.

Por último, los que se centran en el aprendizaje, que corresponden a los estilos de aprendizaje que se utilizan en las aulas de clase. Estas clasificaciones presentan, a su vez, otras subdivisiones basadas en los campos en que cada modelo se centra, ampliando aún más la clasificación elaborada por Grigorenko y Sternberg (1995) mencionado por Pantoja et al. (2013).

Igualmente, Pantoja et al. (2013), hace alusión a Alonso (1992), quien muestra una clasificación flexible y comprensiva, que contiene cinco categorías que corresponden a los

instrumentos utilizados. Inicialmente los de enfoque generalista, donde pueden encontrarse instrumentos de modelos con una visión más general. En segundo lugar, los modelos que contienen instrumentos que examinan estilos cognitivos y afectivos. Como tercera categoría están los instrumentos que estudian aspectos específicos de estilos de aprendizaje. En cuarto lugar, los instrumentos que determinan formas afectivas y en último lugar instrumentos que establecen estilos fisiológicos.

Para Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento puede ser: tácito o explícito. El tácito es de la persona, no es fácil de manifestar, expresar y compartir con los demás. Por el contrario, el explícito, es verbal, entendible para las demás personas y puede documentarse fácilmente. Su modelo enseña que de la interacción de estas dos formas, se crean cuatro formas de conversión del conocimiento: la socialización, la exteriorización, la combinación y la interiorización.

En la socialización, el aprendizaje pasa de ser tácito individual a tácito colectivo y se centra en la experiencia, también conocido como el conocimiento armonizado; la segunda es la exteriorización, de tácito a explícito, el conocimiento se comienza a compartir por medio de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis y modelos, conocido como conocimiento conceptual; la tercera forma es la combinación, de explícito a explícito, donde se sistematizan los conceptos y se estructura la información, referenciado como el conocimiento sistémico; por último, se encuentra la interiorización, donde se pasa de explícito a tácito, es decir, se aprende haciendo, este se considera como el conocimiento operacional.

#### ***4.2.11 Tendencias de aprendizaje***

Como lo menciona Aly (2017), en la actualidad, las empresas enfrentan varios problemas esenciales, entre ellos, una forma rápida de obtener líderes, la necesidad de desarrollar e incorporar personal y problemas de rotación. Ubicar y mantener la capacidad ya no es una preocupación de recursos humanos sino una prioridad comercial. Sin embargo, muchas empresas no pueden crear asociaciones sostenidas haciendo uso de su personal dentro de un proyecto para superar estos desafíos. En lugar de empoderar al personal con las diversas herramientas que tienen para tener éxito, varias empresas se sienten amenazadas por su fuerza laboral y temerosas del cambio.

Wentworth y Lombardi (2014), comentan que el nacimiento de una era joven y el aumento del empleado independiente, hacen que las empresas deban cambiar su enfoque hacia el talento y comenzar a priorizar al individuo.

Según Aly (2017), el aprendizaje es uno de los aspectos más avanzados e innovadores de la gestión humana de la mano de las diferentes soluciones tecnológicas que actualmente han surgido, y que han hecho que las organizaciones incrementen su inversión para el aprendizaje y el desarrollo. Actualmente existen nuevas tendencias que las compañías necesitan tener en cuenta con el fin de alcanzar un progreso en el aprendizaje y desarrollo organizacional; son los siguientes:

- Aprendizaje centrado en las redes sociales: las empresas comerciales disfrutarán rápidamente de los recursos de las redes sociales, sin mencionar que probarán mecanismos de colaboración cultural y social para aumentar la interacción de los trabajadores junto con la adopción de una cultura de aprendizaje.
- Aprendizaje móvil: según Mensah & Shuck (2014) como se citó en Aly (2017), a raíz de las necesidades actuales de flexibilidad y movilidad, el aprendiz hoy en día aprende en cualquier lugar y en cualquier momento, haciendo uso de los smartphones, tablet y portátiles.
- Aprendizaje altamente personalizado: Aly (2017), menciona que una de las últimas tendencias en los modelos de aprendizaje organizacional es la personalización. Esta tendencia pone la personalización como un camino importante para la capacitación, ya que pone a los colaboradores en el centro de las acciones de aprendizaje.
- Microaprendizaje: según Lindner (2006), el microaprendizaje describe formas cortas de aprendizaje y consta en acciones de aprendizaje breves, detalladas, interconectadas y con microcontenido.
- Web 2.0: Lindner (2006), también habla del microaprendizaje en la Web 2.0, el cual hace parte de un entorno digital dinámico, abierto y fragmentado, en el que se tiene la posibilidad de producir, agregar, utilizar y reutilizar individualmente microfragmentos de información.
- E-learning 2.0: Downes (2005) lo describe como un innovador enfoque del e-learning facilitado por la Web 2.0 y el software social. En contraste con el e-learning 1.0, el cual se enfoca en componer, organizar y empaquetar contenido, el E-Learning 2.0 permite que las

personas puedan agregar, remezclar y reutilizar contenido de acuerdo con los objetivos y necesidades de cada uno.

**4.2.11.1 Revolución tecnológica en el aprendizaje.** La tecnología ha traído consigo un sinnúmero de plataformas para promover el aprendizaje en las organizaciones que se han convertido en tendencia. Según los resultados de la 16.<sup>a</sup> encuesta anual de herramientas para el aprendizaje, se clasificaron las 100 mejores herramientas para el aprendizaje de 2022. Igualmente mencionan que aunque el 2021 fue el año de la experimentación, donde se tuvieron muchas herramientas que fueron experimentadas pero en el 2022 se consolidaron, donde incluso se volvió a los viejos favoritos de confianza.

Dentro del listado se destacan herramientas como: Youtube (plataforma de alojamiento y uso compartido de vídeos), PowerPoint (Software de presentaciones), Microsoft Teams (plataforma de colaboración empresarial), Zoom (plataforma para videoconferencias), Google Drive (plataforma para compartir archivos y trabajo colaborativo), Word (herramienta para crear y editar documentos), LinkedIn (red social empresarial), Canva (herramienta gráfica), Wikipedia (enciclopedia en línea), Slack (plataforma de colaboración en equipo), Excel (herramienta para crear y editar hojas de cálculo), Twitter (red social), Articulate (herramienta de aprendizaje electrónico), Kahoot (herramienta de participación en vivo), Mentimeter (herramienta de participación en vivo), Instagram (red social para compartir video e imágenes), Facebook (red social), Vimeo (plataforma de alojamiento y uso compartido de videos), WhatsApp (red social para enviar mensajes), Gmail (correo electrónico), Camtasia (herramienta para creación y edición de videos), Miro (pizarra en línea), Spotify (plataforma de audio/podcast), Trello (herramienta de proyecto), Padlet (pizarra virtual), Outlook (correo electrónico), Aprendizaje de LinkedIn (plataforma de cursos en línea), Google Classroom (plataforma de aprendizaje), SharePoint (intranet social), Quizizz (juegos y herramientas para validar conocimiento), Prezi (herramienta de presentación en línea), Telegram (red social para enviar mensajes), Moodle (plataforma de aprendizaje), Screencast-O-matic (herramienta de proyección de pantalla), Easygenerator (herramienta de creación de aprendizaje electrónico), Pinterest (plataforma con contenido de interés), Vyond (herramienta para creación de animaciones), Dropbox (plataforma para compartir

archivos), Hihaho (video interactivo), Genially (herramienta grafica), Loom (herramienta para grabar pantalla), Powtoon (herramienta para crear animaciones), Mural (pizarra en línea), Google Meet (plataforma para videoconferencias), Whereby (plataforma de videoconferencias), Netflix (películas y documentales), OneDrive (plataforma para compartir archivos), TED Talks (videos inspiradores), Udemy (plataforma de cursos en línea), Quizlet (juegos/herramientas de prueba), Audacity (herramienta de grabación y edición de videos), Adobe Photoshop (herramienta de edición de videos), Google Forms (formularios en línea), Coursera (plataforma de transmisión de video), getAbstract (resúmenes en línea), TikTok (red social para compartir videos), Slideshare (plataforma para compartir presentaciones), entre otras (Top Tools, 2022).

**4.2.11.2 Experiencia de aprendizaje.** Otro aspecto relevante en las tendencias de aprendizaje es la preocupación por la experiencia del usuario, la cual es definida por De la Cruz et al. (2015), como el diseño de la experiencia basada en la creación y sincronización de elementos que construyen una percepción que influyen el comportamiento de las personas. Estos elementos incluyen cosas que el usuario puede tocar, escuchar, oler e interactuar. El diseño de la experiencia del usuario hace énfasis en la habilidad de integrar los elementos que afectan y enriquecen la experiencia en diferentes sentidos. Por este motivo, es importante diseñar una experiencia de usuario basada en los objetivos del negocio, las necesidades de los usuarios y las limitaciones que se puedan tener.

Rohles et al. (2022), describen que las diferentes necesidades psicológicas son de gran importancia dentro de la creación de experiencias positivas, ya que son una fuente de motivación, por ejemplo, las emociones positivas mejoran el aprendizaje y aumentan la disposición de los alumnos a invertir recursos mentales en el aprendizaje. Se han encontrado en muchos estudios que soportan la relación de experiencia de usuario y aprendizaje, los cuales permiten concluir que las herramientas de evaluación y aprendizaje digital deberían impactar el aprendizaje no solo desde la usabilidad y la carga cognitiva de los usuarios, sino también desde un entorno positivo y atractivo.

Existen estudios, como el de Evans et al. (2013), los cuales han demostrado la importancia de estas necesidades dentro del proceso de aprendizaje y a su vez la evaluación, por ejemplo, aprender a tocar un instrumento musical. Siguiendo con lo anteriormente mencionado, es clave resaltar, la importancia de estas necesidades para experimentar placer y darle un significado a las

actividades que se realizan, las cuales permiten que las personas sientan emociones positivas y mejoran de manera significativa el aprendizaje de las mismas. Desde una perspectiva basada en la experiencia de usuario Hornbæk y Hertzum (2017), recomiendan tener en cuenta el diseño de productos y plataformas digitales que puedan ser fácilmente adoptados por los usuarios de acuerdo con sus necesidades.

La investigación sobre el impacto de la experiencia del usuario en el aprendizaje comúnmente se ha basado en aspectos reales, especialmente centrados en la usabilidad. Es decir, los usuarios construyen una percepción, que contribuye a la evaluación del atractivo, el cual influye en las consecuencias, como el comportamiento y las emociones. Es así como la usabilidad impacta en el éxito del aprendizaje (Tselios et al., 2008).

Se puede determinar a través de la evaluación de la experiencia del usuario si el proceso tiene una percepción placentera para el mismo, para esto existen varios tipos de evaluación, los cuales, en su mayoría se centran en identificar estados emocionales, ya que estos pueden tener influencia en la capacidad de atención, memorización y rendimiento del usuario. (De la cruz et al., 2015).

Schwartz & Bransford (1998), afirman que el uso de estrategias de interacción en el aprendizaje basadas en juegos o gamificación generan experiencias de aprendizaje significativas en las personas, ya que buscan construir a través de juegos, experiencias con mayor impacto para los usuarios porque le da un sentido a su aprendizaje.

#### ***4.2.12 Indicadores de aprendizaje***

Según Hult et al. (2003), el aprendizaje organizacional tiene un efecto positivo en la gestión de la organización y en su desempeño, por lo cual se vuelve fundamental poder medir este impacto por medio de indicadores que permitan demostrar el valor que tiene.

El modelo de evaluación propuesto por Kirkpatrick (2011), puede ayudar a medir la efectividad de los programas de aprendizaje organizacional, evaluando por medio de cuatro niveles la respuesta directa de los participantes y el impacto real en el negocio tras la capacitación, estos son:

- Nivel 1: mide la reacción favorable o satisfacción de los participantes frente al programa de aprendizaje.

- Nivel 2: mide el aprendizaje adquirido en el programa de aprendizaje conocimientos, habilidades y actitudes en función de su participación.
- Nivel 3: mide los cambios en el comportamiento en su trabajo tras vivir la experiencia de aprendizaje, en qué grado los participantes aplican lo aprendido en su día a día.
- Nivel 4: mide los resultados obtenidos en el negocio después del programa de aprendizaje.

De igual manera, Kirkpatrick (2011), argumenta que para poder medir estos procesos y que se logre un programa efectivo es fundamental que antes de comenzar un programa se determine claramente la necesidad, se establezcan objetivos, los contenidos que se requieren, así como la elección correcta de los participantes y los facilitadores, asegurando un entorno adecuado al considerar el tiempo, el lugar y el material de aprendizaje requerido, para poder coordinar el programa y definir la correcta evaluación de la misma.

#### ***4.2.13 Características de una estrategia de aprendizaje***

**4.2.13.1 Estrategia de Aprendizaje.** Para comenzar a definir este concepto es clave comenzar por aclarar qué es estrategia. Cómo lo relacionan Maldonado et al. (2017) a Galvany (2012), en su escrito Análisis dimensional del concepto de estrategia, esta palabra tiene su origen entre los años 400 a 340 A.C donde este concepto era asociado a los grandes planes para ganar la guerra. Además, en la edad antigua los cambios de la época permitieron una evolución de este concepto, el cual tuvo un enfoque político y administrativo exclusivo en el ámbito militar.

Más adelante, en Roma en un contexto donde surgían diferentes confrontaciones se retoma nuevamente este concepto y se desarrolla en las magistraturas, en el cual se incluyen elementos geográficos y topográficos que modifican las técnicas de la estrategia, las cuales se denominan puntos estratégicos y se consideran decisivos para lograr el éxito en la batalla (Muñoz, 2013).

De acuerdo con lo anterior, como lo menciona Monereo (2000), a partir de esta definición, a principios del siglo XIX, se han seguido publicaciones realizadas sobre este término y se asoció con la concepción de estrategia de aprendizaje, la cual se puede precisar como las capacidades y

habilidades cognitivas, hábitos de índole intelectual, métodos de estudio y resolución de problemas, entre otros.

Monereo (2000) referencia a Genovard (1990), quien menciona que si bien, la perspectiva actual sobre el estudio de las estrategias de aprendizaje demuestra que su núcleo es psicoeducativo durante los últimos años y en el futuro, también se debe reconocer, que este término no ha sido un concepto psicológico, sino que inicialmente se entendió como un término militar.

Sin embargo, las actividades implicadas en toda estrategia suponen un seguimiento de etapas a la hora de ponerlas en práctica, lo cual requiere de habilidades cognitivas para las personas que las realizan a las cuales se denominan destrezas. Esto quiere decir que estas habilidades pueden terminar en un comportamiento, ya que se desarrollan mediante una práctica aplicada.

Al servicio de estas estrategias se han encontrado diferentes técnicas de aprendizaje determinadas para la consecución de los resultados, las cuales ponen en acción las destrezas que el aprendiz tiene y que no requieren de una planificación para llevar a cabo su funcionamiento, debido a que estas se encuentran automatizadas gracias al aprendizaje y práctica que se tuvo anteriormente. Prieto y Pérez (1993), afirman que lo anteriormente mencionado muestra una ventaja importante ya que le permite a la persona centrar su atención en otros aspectos de la tarea.

De igual modo, Botschen et al. (2012), argumenta que el éxito de esta estrategia radica en tener un objetivo común, el equipo entonces se convierte en un componente estratégico del aprendizaje en la medida en que el trabajo en equipo anima a las personas a contribuir con sus habilidades y conocimientos para un propósito superior.

**4.2.13.2. Elementos de una estrategia de aprendizaje.** Para identificar los elementos que son relevantes en una estrategia de aprendizaje, es necesario revisar los estudios e investigaciones realizadas previamente. En este orden de ideas, Zárate (2007), hace una exploración de las dimensiones que impactan el aprendizaje organizacional, referencia un cuestionario el cual fue realizado por Watkins y Marsick (1998), con el nombre de Dimensions of the Learning Organization Questionnaire (DLOQ), este ha sido la base para más investigaciones y revisiones. El DLOQ como es llamado este estudio, fue estructurado con el fin de medir la cultura de aprendizaje de una organización que aprende. Describe siete dimensiones:



- 
- Crear oportunidades de aprendizaje continuo. Define que el trabajo debe ser diseñado de manera que las personas puedan aprender en él, que se generen oportunidades para un aprendizaje continuo.
  - Promover la indagación y el diálogo. Las personas aprenden habilidades para el razonamiento productivo con el fin de manifestar sus puntos de vista y a su vez escuchar las ideas de los otros; la cultura debe permitir el cuestionamiento, el feedback y la experimentación.
  - Animar la colaboración y aprendizaje de equipo. El trabajo debe estructurarse con el fin de usar equipos para potenciar el acceso a diferentes pensamientos, esto promoverá que los grupos aprendan y trabajen colaborativamente.
  - Crear sistemas para capturar y compartir aprendizaje. Establecer sistemas de la mano de la tecnología para replicar el aprendizaje e integrarlo a la labor, donde todos cuenten con la información para acceder a los sistemas utilizados con este fin.
  - Empoderar a la gente hacia una visión colectiva. Hacer que las personas se involucren en una visión conjunta, distribuyendo responsabilidades hacia los niveles de decisión de manera que las personas sigan motivadas hacia el aprendizaje.
  - Conectar la organización con su medio ambiente. Ayudar a los colaboradores a conocer el impacto de su trabajo en la compañía, esto permite que las personas vayan ajustando sus labores desde el aprendizaje de cara a seguir aportando a la organización.
  - Proporcionar liderazgo estratégico para el aprendizaje. Los líderes potencian y permiten el aprendizaje, son clave en una estrategia de aprendizaje de cara a generar mejores resultados.

En un estudio realizado en Antioquia, Cortés y Zapata (2008), buscaron comprender los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje dentro de la organización y su relación con la estrategia, la estructura y la cultura, analizando dos casos de empresas Antioqueñas, una representativa de la industria y otra de servicios de salud. En este estudio pudieron concluir que es clave que la estrategia del negocio y las competencias individuales hagan parte de la estrategia de aprendizaje de la compañía, esto con el fin de definir un modelo de gestión que tenga en cuenta el conocimiento actual y el esperado para ponerlo al servicio de los intereses de la organización.

Asimismo, Nevis et al. (2009), investigaron en empresas exitosas del mundo los factores relacionados con el aprendizaje que aseguraban sus resultados y encontraron que destacan estos tres factores en común: las competencias básicas están muy bien desarrolladas y son las bases para crear nuevos productos y servicios; existe una cultura que apalanca la mejora continua para crear valor agregado al negocio; y por último, tienen la capacidad de renovarse y reinventarse constantemente. Es así, como estas cualidades posibilitan el aprendizaje efectivo y la búsqueda de conocimiento continuo, que se traducen en desarrollo de competencias y en cambio transformacional.

En este mismo estudio, se proponen siete factores que facilitan el aprendizaje en las organizaciones y aseguran que su estrategia esté bien enfocada:

- Análisis y comprensión del entorno, cómo son las condiciones internas en la organización y cómo están evolucionando las necesidades del mercado, con el fin de dirigir los esfuerzos de aprendizaje.
- Identificación constante de oportunidades de mejora o brechas de desempeño, esto es importante porque lleva a la organización a reconocer que necesita aprender y que algo ya conocido quizás no está funcionando.
- Preocupación por indicadores y métricas de aprendizaje, tanto de aquellas que se generan por el aprendizaje, como por esas que lo provocan.
- La experimentación constante para promover el aprendizaje.
- Un clima abierto que permita la interacción constante entre equipos diversos, la libertad para expresar ideas que generen una discusión sana entre los interlocutores, que promueva la apertura mental y aprendizaje del error.
- Educación continua, donde se genere un entendimiento compartido de que nunca se deja de aprender y de practicar, convirtiéndolo en un pilar para el resto de la existencia.
- Variedad operacional que permita tener más de una manera para lograr los objetivos de trabajo, generando flexibilidad.
- Contar con facilitadores en todos los niveles de la organización, así se contará con defensores y promotores que jalonen el aprendizaje desde todos los frentes, logrando una mayor movilización.

- Líderes involucrados activamente en los programas de aprendizaje y movilizados al interior de los equipos.
- Contar con una perspectiva de sistemas donde la estrategia y los objetivos de la organización estén conectados a las acciones de aprendizaje propuestas.

Cheng et al. (2012), realizaron una investigación para identificar los factores de éxito del e-learning en el trabajo y pudieron concluir que los elementos que generan un impacto significativamente positivo en la percepción de utilidad del sistema de aprendizaje electrónico son, primero, desde el aprendizaje individual, una clara identificación de la brecha de conocimiento actual y la adquisición de competencias relacionadas con el trabajo que se realiza; segundo, desde el aprendizaje social, los ejercicios de tutorías y entrenamiento entre pares, promoviendo el trabajo en equipo. Estos autores concluyen que para asegurar el éxito de estas estrategias debe considerarse en el diseño del aprendizaje, prácticas de aplicación de conocimiento en el lugar de trabajo.

Por otro lado, Mohamed (2015), pudo concluir en un estudio para una empresa del sector bancario que estos siete elementos son claves dentro de una estrategia de aprendizaje: empoderamiento a los empleados por parte de sus líderes, tener una visión compartida en la organización, comunicar los retos y desafíos a los empleados, fomentar y apoyar el aprendizaje, trabajar en equipo y generar confianza.

A su vez, Bermúdez et al. (2020), describen algunas estrategias claves para promover el aprendizaje organizacional, entre ellas se destacan:

- Promover la transferencia de conocimiento, por expertos internos, la cual podría llevarse a cabo por medio de mentorías, capacitaciones y documentación de la experiencia.
- Reforzar la cultura organizacional por medio de un plan de recompensas, foros y comités del trabajo.
- Establecer una metodología para la gestión del conocimiento en la que se articulen conceptos, herramientas y procedimientos.
- Fortalecer la tecnología y las herramientas en los procesos de capacitación y aprendizaje
- Desarrollar competencias a nivel digital para facilitar la implementación de nuevas herramientas y la gestión del conocimiento.

- Llevar un control de la frecuencia, los contenidos entregados y la asimilación de los participantes en las actividades de aprendizaje, para establecer la trayectoria y el impacto de los programas de capacitación.

### **4.3 Habilidades y evolución cognitiva**

El fin del aprendizaje no es únicamente adquirir ciertos conocimientos, reproducirlos o ejecutar un procedimiento, sino que implica el dominio, la transformación y la utilización de ese conocimiento para la resolución de problemas reales (Beas et al., 2001).

Beas et al. (2001), mencionan que tener un aprendizaje profundo implica comprender de manera profunda. Esto trae consigo por un lado, establecer relaciones significativas entre los conocimientos previos y el nuevo conocimiento adquirido, esto se da a través de dinámicas de profundización. Esta dinámica se refiere al establecimiento de relaciones del conocimiento con otros más específicos de la misma disciplina. Sin embargo esta experticia no basta. Por este motivo es importante conocer la dinámica extensiva, es decir, la manera como se vincula el saber disciplinario con otras disciplinas y a su vez con la vida diaria del estudiante o aprendiz. Es aquí, donde el significado de los conocimientos deja de ser únicamente disciplinar y se vincula a la cultura y la vida cotidiana de la persona, volviéndola vital y fundamental.

Gardner (1994), afirma que la inteligencia es mediada por los estilos de pensamiento y aprendizaje y contiene otros aspectos relevantes: lo cognitivo y lo cognoscitivo; la cognición se refiere a los procesos básicos de las personas para interactuar con su entorno y procesar la información que le llega; dentro de estos procesos se encuentra la atención, memoria, percepción y disposición neurológica para la recepción de estímulos. Y lo cognoscitivo se orienta a los procesos que permiten organizar la información y estructurarla.

En el estudio de la atención es importante tener en cuenta dos aspectos: su carácter selectivo, por medio del cual sobresale un estímulo entre los demás. Por otro lado, la percepción, permite la facilidad de reconocer patrones, y la atención, permite que la información recibida llegue a la memoria. Es así como el ser humano aprende y en este proceso influye por una parte la percepción de la persona, su experiencia pasada y los conocimientos previos, además sus aptitudes

(Lara, 2013). Es así como, estos procesos cognitivos, llegan a considerarse una herramienta fundamental de las personas para procesar los contenidos y el conocimiento recibido.

#### ***4.3.1 Capacidad, habilidad y competencia***

Prieto y Revilla (2009), definen la capacidad de aprendizaje como el potencial que tienen las organizaciones para crear, aprovechar, compartir y utilizar el conocimiento a través de diferentes metodologías que posibilitan la formación y evolución de la organización y sus agentes de conocimiento para adaptarse a los cambios del entorno.

Igualmente García y Dutschke (2007), mencionan que la organización que tiene la capacidad de aprender es aquella que comprende el entorno y los cambios impredecibles, este concepto es usado mayormente en compañías que mantienen dentro de sus prioridades el adaptarse al nuevo contexto. Las compañías no solo buscan subsistir, sino que además deben desarrollar la capacidad de hacerlo de manera sostenible.

Stanley y Williamson (2017), argumentan que el conocimiento depende de la habilidad, indican que la habilidad está estrechamente relacionada con un tipo de conocimiento que muchos filósofos han llamado: saber cómo, sin embargo explican que este tipo de conocimiento tiene un carácter irreflexivo o deliberado, es decir, las personas que tienen esta habilidad saben hacerlo de manera instintiva, contemplando de manera automática el cómo, cuándo, dónde y qué pasaría si. Los autores concluyen que una habilidad es la disposición por saber.

Por otro lado, Amaya (2014), explica que las competencias son específicas y medibles, lo que implica que deben contener en su construcción varios elementos fundamentales para asegurar la correcta ejecución de una tarea, estos elementos a su vez deben tener indicadores, que son los que la hacen evidente y medible.

Senge (1993), en su libro *La quinta disciplina*, menciona las competencias necesarias, tanto para un individuo, como para la organización. En este sentido clasifica las cinco disciplinas en tres concepciones: la aspiración (visión personal y visión de grupo), la reflexión (modelos mentales y aprendizaje en grupo) y el pensamiento sistémico. Habla de la aspiración, como la capacidad de orientar, tanto a nivel individual como a nivel colectivo, con el fin de llegar a lo que las personas necesitan, sin sólo dar respuesta a las situaciones. La reflexión, es la capacidad de generar la

discusión buscando el entendimiento colectivo y la coordinación de acciones efectivas. El pensamiento sistémico, es la capacidad de definir interdependencias nuevas entre las dificultades y discernir el impacto de las acciones ejecutadas de inmediato o a largo plazo.

Para concluir, Trujillo (2021), hace una distinción entre los conceptos de capacidad, habilidad y competencia, explicando que: una capacidad hace referencia al potencial de aprender a realizar una acción y se relaciona con las aptitudes que por naturaleza tiene el ser humano; habilidad, la describe como la capacidad de realizar una acción con destreza y facilidad, es la capacidad llevada a la práctica; y por último, define la competencia como la habilidad que al realizarla constantemente genera un grado de experticia y excelencia, mostrando el dominio de la misma con resultados sobresalientes.

#### ***4.3.2 Reskilling y upskilling para el desarrollo de competencias***

Para hablar de desarrollo de competencias, es esencial cómo han evolucionado las organizaciones ante los cambios constantes del entorno. En este sentido, Albites y Colina (2020), concluyen que las organizaciones han adoptado la reingeniería como un método de aprendizaje que se centra en el aporte de todos los colaboradores basado en una visión compartida y colaborativa, garantizando el desarrollo de competencias y destrezas en el lugar de trabajo, de la mano de una nueva cultura orientada al aprendizaje. Lo anterior se debe a la globalización, los nuevos desarrollos tecnológicos, las crisis económicas, cambios políticos, culturales y sociales.

Desde esta visión, la innovación en las organizaciones que aprenden tienen retos a superar en su estructura organizativa, visión filosófica, gerencial y estratégica. Su base principal es la formación continua de los colaboradores, debido a que en el aprender a aprender se solidifican las bases estratégicas para dar rumbo a las organizaciones para estar a la vanguardia de los cambios del mundo posmoderno (Albites & Colina, 2020).

Entonces, la innovación en las organizaciones que aprenden se asume desde la forma creativa de los procesos de captación y selección, organización y utilización del talento humano y los materiales, esto lleva a obtener resultados productivos tanto para los colaboradores como para la organización en sí. Este proceso complejo origina cambios importantes en las organizaciones, e implica nuevas formas de comportamiento, estilos de aprendizaje y percepciones diferentes en el

talento humano, en una conexión inevitable con la visión filosófica de la organización (Albites & Colina, 2020).

Del mismo modo, la digitalización ha venido teniendo una transformación significativa, a esto se le llamó la Industria 4.0, la cual trajo consigo la fabricación y la creación de un sistema ciberfísico. Esta transformación trajo un gran impacto en el aprendizaje, ya que comienza a tener la función de formar talentos, liderar la innovación científica, difundir conocimientos y preparar una fuerza laboral enfocada en el futuro (Li, 2022).

En una revisión realizada por Schwab y Zahidi (2020), en las publicaciones realizadas en el Foro Económico Mundial sobre el futuro de los trabajos, encontraron que se han mostrado las habilidades que jugarán de manera significativa en los roles futuros, además, que se analizaron los cambios en las habilidades requeridas hoy en el mercado laboral y que se augura que este cambio se dará durante los próximos cinco años o más, por ende, las brechas en el desarrollo de estas nuevas habilidades seguirá siendo un tema relevante dentro de las organizaciones.

De acuerdo con Gray (2016), las competencias requeridas para 2025 serán: pensamiento analítico e innovación, resolución de problemas complejos, aprendizaje activo y estrategias de aprendizaje, coordinación con otros, resolución de problemas complejos, creatividad, gestión de personas, liderazgo e influencia social, inteligencia emocional, control de calidad, uso, seguimiento y control de la tecnología, juicio y toma de decisiones, orientación al servicio, resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad, negociación y escucha activa.

En la actualidad, los datos juegan un papel importante para la toma de decisiones de las empresas, esto se debe a que los gerentes utilizan cada vez, más grandes cantidades de datos y toman las decisiones basadas en el análisis de los mismos. Asimismo, las habilidades blandas en el ámbito cognitivo, han cambiado con el paso de los años, ahora se habla de habilidades de autogestión tales como aprendizaje activo, resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad (Li, 2022).

En el último informe Future of Jobs de World Economic Forum (Schwab & Zahidi, 2020), se estima que para el 2025, aproximadamente 85 millones de puestos de trabajo podrían desaparecer debido a la transformación laboral, pero a su vez 97 millones de puestos de trabajo nuevos que hoy no existen pueden surgir; estos nuevos trabajos están más adaptados a la nueva división del trabajo entre humanos, máquinas y algoritmos (Schwab & Zahidi, 2020).

Además, en su informe, Schwab y Zahidi (2020), indicaron que el 84% de los empleadores participarán en procesos de trabajo digitalizados, incluyendo una expansión significativa del trabajo remoto. Por lo tanto, aquellas personas actualmente desempleadas deberán enfocar el aprendizaje de habilidades digitales como el análisis de big data, ciberseguridad, y tecnología de la información.

Esto permite concluir a Li (2022), que, a medida que el mundo experimenta la transformación digital en la Industria 4.0, se observa un cambio de paradigma que tiene profundas implicaciones para la fuerza laboral y a su vez, afecta la estrategia, el talento, la innovación y los modelos de negocio. Esto se refiere a que, para mejorar las habilidades laborales, las organizaciones deberán capacitarse y actualizar continuamente, con el fin de que los empleados adquieran nuevas habilidades para desempeñar mejor su labor, a esto se le llama Upskilling. Por otro lado, el reskilling se refiere a la recapitación en conocimientos y habilidades que requieren los empleados para asumir diferentes retos en su labor.

#### **4.4 Normatividad del aprendizaje organizacional**

Referente a la normatividad relacionada al Aprendizaje en las organizaciones, en Colombia la Ley 50 de 1990, en el artículo 21, establece que las empresas que tengan más de 50 colaboradores que trabajen 48 horas a la semana, tendrán derecho a dos horas de su jornada para dedicar exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación. En este sentido, se aclara también que estas jornadas son obligatorias, deben darse dentro de la jornada laboral y pueden acumularse durante un año para hacer jornadas más largas según la necesidad del empleador (Colombia. Presidencia de la República, 1990).

De igual manera, hay otras normas que rigen la formación técnica de los colaboradores, en aspectos como RETIQ, seguridad y salud en el trabajo, trabajo seguro en alturas y manejo de alimentos, todas de obligatorio cumplimiento por las organizaciones ya sea por exigencias del Gobierno Nacional o por entes certificadores a los cuales voluntariamente las organizaciones se acogen.

El Reglamento Técnico de Etiquetado, por sus siglas RETIQ, fue expedido por el Ministerio de Minas y Energía el 18 de septiembre de 2015. Este busca fomentar el uso racional de energía eléctrica, y establece el uso obligatorio de etiquetas que informan sobre el desempeño



---

de los productos en términos de consumo energético e indicadores de eficiencia para que el consumidor final tome la decisión de compra basado en estos datos. Este reglamento dicta que es obligatorio formar con el SENA en un curso de 40 horas al personal que interviene en la disposición y uso del etiquetado, tales como: distribuidores directos de fábrica, encargados de punto de venta, vendedores e impulsores, y a todo aquel interesado en conocer aspectos técnicos referidos a la eficiencia energética de los elementos de uso común (Colombia. Ministerio de Minas y Energía, 2015).

La norma ISO 45001 de 2018, reglamenta la adopción de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), tiene como objetivo proporcionar lugares de trabajo seguros y saludables, por lo cual a través de un proceso basado en la mejora continua, busca anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud, en los espacios laborales. Este fue determinado mediante el Decreto 1072 de 2015 y establece que los responsables de la ejecución del Sistema de Gestión deberán realizar el curso de capacitación virtual de cincuenta horas definido por el Ministerio del Trabajo. Adicionalmente, este Decreto y la Resolución 0312 de 2019 establecen que todo empleador, debe capacitar a sus empleados en los riesgos del trabajo y diseñar programas de prevención y promoción de la salud. De igual manera, indica que los empleados están obligados a participar en las actividades definidas en el plan de capacitación del SG-SST (Colombia. Ministerio del Trabajo, 2015).

Desde trabajo seguro en alturas, la Resolución 1409 de 2012 establece los lineamientos para prevenir, mitigar o controlar los riesgos que afectan el bienestar, la salud, la integridad física de las personas durante la realización de trabajos y/o desplazamiento a 1.5 metros o más. En esta se dicta además que los empleadores deben garantizar un programa de capacitación a todo trabajador que se vayan a exponer al riesgo de trabajo en alturas, antes de iniciar labores, y que este tenga por lo menos un reentrenamiento anual. (Colombia. Presidencia de la República, 2020)

Por último, la Resolución 2674 de 2013 en el Artículo 12, establece que todas las personas que realizan actividades de manipulación de alimentos deben tener formación en educación sanitaria, principios básicos de Buenas Prácticas de Manufactura y prácticas higiénicas en manipulación de alimentos. Igualmente, deben estar capacitados para adoptar las precauciones y medidas preventivas necesarias para evitar la contaminación o deterioro de los alimentos. Dice también, que las empresas deben tener un plan de capacitación de mínimo 10 horas anuales, que

sea continuo y permanente que incluya refuerzos de actualización. (Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2013).

## 5 Metodología

### 5.1 Diseño de la investigación

De acuerdo con la finalidad de este trabajo de investigación y la información que se pretende recolectar, se define realizar un estudio cualitativo o de corte comprensivo, que parta de una búsqueda sistemática de información para tener soporte teórico y posteriormente aplicar el estudio de caso, con el uso de herramientas tipo encuesta semiestructurada en grupos focales, con el fin de tener información suficiente y detallada para realizar un diagnóstico de las necesidades, movilizadores y limitantes en el proceso de aprendizaje del personal operativo de la empresa del sector retail y posteriormente proponer una estrategia de aprendizaje centrada en esas necesidades del público objetivo definido en esta investigación.

Galeano (2012), manifiesta que la investigación documental, sugiere revisar cuidadosamente estudios, informes, artículos y literatura en general relacionada con el tema de estudio. Esta metodología brinda soporte conceptual y no requiere que el investigador participe directamente en el fenómeno, sino que aproveche los análisis y aprendizajes que otros investigadores han realizado previamente. Es importante resaltar que la investigación documental no es simplemente una forma de recolectar datos, es una estrategia que permite obtener información para crear bases sólidas en una investigación a través de la articulación de puntos claves que deriven en el análisis y la interpretación.

Por otro lado, Galeano (2012), también describe el estudio de caso como un mecanismo de investigación que permite comprender el significado de una experiencia, suceso o aspecto social en un espacio y tiempo específicos. Puede realizarse mediante enfoques cualitativos y cuantitativos, para este caso su enfoque será cualitativo.

En esta investigación, esta metodología permite una aproximación al público objetivo para representar el caso de estudio, profundizar en su comprensión y así arrojar información detallada para comprender el comportamiento de las personas dentro de la organización alrededor del aprendizaje. El estudio de caso permite registrar la información obtenida, describirla y evaluarla para tener resultados objetivos.

Para llevar a cabo los estudios de caso, se realizan grupos focales, estos son definidos por Canales (2006), como una técnica de investigación científica, la cual parte de los objetivos definidos dentro del proyecto de investigación para posteriormente recolectar datos de un grupo de participantes que represente al público objetivo en total, empleando elementos que motiven la discusión y teniendo en cuenta características como el lugar, moderador, los observadores y el tipo de análisis a realizar.

En los grupos focales se utilizan entrevistas semiestructuradas, las cuales Tonon (2009) define como: un evento que propicia el diálogo para profundizar en la subjetividad de cada individuo permitiendo que expongan sus emociones, recuerdos, pensamientos, sus razonamientos desde su historia personal y colectiva. Esta técnica permite representar un grupo a través de la recolección de un conjunto de saberes privados para conocer cómo actúan y de esta manera conocer las creencias y opiniones que no responden a un criterio de verdad y que juegan un papel importante dentro de la investigación.

**Tabla 1**

*Herramientas y productos por objetivo*

Objetivo específico	Herramientas	Productos esperados
Examinar las teorías y modelos de aprendizaje organizacional de acuerdo con la literatura existente.	Fuentes de información. Paso 1. Tabla	Encontrar fundamentos teóricos referentes a las características de una estrategia de aprendizaje organizacional y los modelos que lo soportan.
Identificar los elementos que limitan o promueven el aprendizaje de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.	Entrevistas semiestructuradas. Paso 2. Instrumento, preguntas, validación de expertos y aplicación interna	Obtener información sobre las barreras y movilizadores del público objetivo frente al aprendizaje organizacional.
Describir las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia con relación al aprendizaje.	Entrevistas semiestructuradas. Paso 3. Instrumento, preguntas, validación de expertos y aplicación con externos Paso 4. Análisis de la	Reconocer las necesidades de los colaboradores con relación al aprendizaje.

	información y Triangulación entre información interna, externa y teoría - De contenidos, qué se repite, insights, categorías emergentes	
Construir una estrategia de aprendizaje aplicada a las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.	Entrevista semiestructurada con otras compañías. Grupos focales con entrevistas semiestructuradas para la identificación de acciones viables desde la estrategia. Paso 5. Propuesta. Mostrar a los actores y validarla, podrían salir ajustes.	La estrategia de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de una empresa del sector retail en Antioquia

## 5.2 Fases del proceso investigativo

Este proceso se lleva a cabo a través de las siguientes fases:

### 5.2.1 Búsqueda sistemática de la información

Según Quispe et al. (2021), la investigación sistemática de la información consiste en la revisión de la literatura científica ejecutando un proceso planificado y cuidadoso que tiene como fin analizar hallazgos de otros autores para dar respuesta a una pregunta de investigación.

Estos autores plantean una serie de fases, de las cuales algunas fueron aplicadas en esta investigación:

- **Pregunta de investigación:** se define una pregunta problematizadora para orientar la investigación.
- **Criterios de elección:** para la búsqueda de investigaciones previas se definen algunos criterios de inclusión que permitan guiar el proceso de selección, facilitando la asertividad. Algunos de los criterios utilizados son:

- Artículos no mayores a 10 años.
  - Investigaciones aplicadas en organizaciones.
  - Investigaciones preferiblemente enfocadas en el personal operativo.
  - En su mayoría investigaciones en otro idioma.
  - En el ámbito geográfico se buscan investigaciones a nivel mundial.
- **Estrategia de búsqueda:** esta investigación se lleva a cabo en diferentes fuentes que facilitan la construcción de la justificación, el planteamiento del problema y el marco teórico, con el fin de definir las características de una estrategia de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de una empresa del sector retail en Antioquia. Algunas de las fuentes de información utilizadas son: Scielo, Scupos, Science Direct, Dialnet, Redalyc, Wiley Online Library, Google Scholar, SAGE Journals Home, donde se logra obtener resultados confiables por medio de artículos, libros digitales, revistas científicas, entre otras. Para facilitar esta estrategia de búsqueda se establece eliminar artículos repetidos luego de revisar los títulos y resúmenes.
  - **Selección de información:** en esta fase se aplican los criterios de inclusión y estrategias de búsqueda previamente establecidas, haciendo una revisión general de investigaciones a través de los resúmenes para posteriormente revisar en detalle los textos elegidos.
  - **Síntesis de resultados:** al analizar los textos elegidos se extraen las ideas claves que permitan responder a la pregunta de investigación partiendo de la consistencia entre los estudios y la solidez de los mismos.

### ***5.2.2 Diseño del instrumento de recolección de la información para públicos internos y Externos***

Con el fin de dar respuesta a los objetivos específicos 2 y 3, se establece un proceso de recolección de información por medio de entrevistas semiestructuradas aplicadas en grupos focales para públicos internos y por medio de reuniones uno a uno con públicos externos.

En la construcción de las entrevistas semiestructuradas se partió del análisis sistemático de la información para construir las categorías que permitan definir las preguntas claves, con el fin

de dar respuesta a la pregunta de investigación. Estas preguntas son validadas por algunos expertos en temas de aprendizaje corporativo para disminuir los sesgos que puedan presentarse.

De acuerdo con Folgueiras (2016), la entrevista, debe desarrollarse en tres fases:

- **Fase de elaboración** inicialmente se decide el tema, que para el caso de este estudio serán los planteados desde las categorías de análisis que dan respuesta a la pregunta de investigación. Luego, se plantean preguntas con base en la información obtenida en el análisis sistemático de la información enmarcadas en los objetivos de investigación.
- **Fase de aplicación** en esta fase se identifica el público al cual se le aplicará esta entrevista, estas personas serán definidas en la preparación de los grupos focales, ya que la entrevista será parte de este proceso. Durante el desarrollo de las entrevistas en el grupo focal, se busca garantizar un ambiente de confianza que permita una buena comunicación, contarle a los participantes el propósito del estudio y el trabajo que se realiza con este, por lo cual se deberá tener una preparación previa a este proceso, lo cual se ampliará en las fases del desarrollo del grupo focal. Por último se debe pedir el consentimiento informado de los participantes para hacer uso de la información obtenida en la entrevista.
- **Fase de análisis:** en esta fase se realiza la transcripción de la información obtenida en las entrevistas con el fin de proceder con la triangulación de la información que permite obtener las interpretaciones e hipótesis de cara a la construcción de la propuesta de la estrategia de aprendizaje foco de esta investigación.

Para el desarrollo de los grupos focales se siguen los siguientes pasos propuestos por Calvente (2000):

- **Formación de los grupos:** con el fin de dar respuesta a la pregunta se selecciona públicos de diferentes niveles que pertenezcan a la operación de la empresa del sector retail, entre estos se seleccionarán líderes, auxiliares administrativos y auxiliares operativos. Adicionalmente se contempla dentro de los criterios incluir personas con más de un año de antigüedad, de diferentes edades, sexo, marcas y lugares de trabajo, con el fin de tener un público diverso que contemple diferentes opiniones y puntos de vista.
- **Elaboración del guión de entrevista:** para este punto se estableció la elaboración de una entrevista semiestructurada.

- 
- **Desarrollo de la reunión:** en esta etapa se prepara el detalle de la reunión, definiendo aspectos logísticos como:
    - Lugar: oficinas corporativas o sedes de formación
    - Fecha: espacios formativos programados en noviembre
    - Condiciones del entorno: ambiente tranquilo, neutral, fuera de los almacenes, que les permita estar alejados de la operación, donde no tengan supervisores directos y puedan expresarse cómodamente.
    - Agenda: el desarrollo del espacio se da en 4 etapas: introducción, preparación del grupo, debate a fondo y clausura del grupo.
  - **Análisis de la información:** se registra la información en Excel con el fin de analizarla y encontrar los hallazgos de estos grupos focales de acuerdo con los objetivos del estudio, para esto se realiza una lectura preliminar de las transcripciones, teniendo en cuenta las categorías de análisis, la clasificación de la información de acuerdo a cada categoría, análisis del contenido y elaboración del informe final.
  - **Validación de instrumentos por expertos:** se eligen tres personas que sean validadoras de la claridad, pertinencia y redacción de los ítems del instrumento con el fin de generar asertividad en las preguntas para obtener la información que responda a los objetivos de la investigación. En el proceso de validación participa un líder de aprendizaje y un jefe de recursos humanos de la empresa del sector retail objeto de estudio, al igual que una líder de aprendizaje de otra compañía. Estas personas fueron elegidas por su experiencia en aprendizaje y por su cercanía y conocimiento con el público objetivo de la investigación. En el caso de la persona externa se quiso tener una visual que no estuviera sesgada por el conocimiento interno de la compañía, pero que sí estuviera relacionada con la problemática del estudio.



**Tabla 2***Formación y experiencia por validador*

Validador	Fuente	Formación y Experiencia
Líder de Aprendizaje	Interno	Persona con formación en Administración de Empresas con más de 10 años de experiencia en áreas formativas y con 5 años de experiencia en la compañía donde se realiza el estudio dirigiendo los procesos de aprendizaje en la organización.
Jefe de Recursos Humanos	Interno	Persona con formación en Psicología con más de 16 años de experiencia en la compañía y con 9 años de experiencia acompañando las necesidades de gestión humana en las tiendas, lo cual le otorga un conocimiento muy preciso del público objetivo.
Líder de Aprendizaje	Externo	Persona con formación en Psicología con más de 12 años de experiencia acompañando procesos de formación y desarrollo en empresas del retail, manufactureras y de servicios.

### 5.2.3 Análisis de la información

Esta fase tiene el objetivo de sintetizar la información obtenida y generar un entregable académico que evidencie los resultados de la investigación, los cuales permiten estructurar una estrategia de aprendizaje para el personal operativo de la empresa del sector retail en Antioquia con el fin de ser fuente para posteriores estudios.

El estudio de los datos obtenidos se lleva a cabo de manera simultánea a las entrevistas y los grupos focales realizados. La información se analiza según la categorización definida en en la metodología, con el fin de enfocar los resultados según el objetivo establecido.

Con el fin de dar respuesta al objetivo 4 se realiza una triangulación que permita encontrar los hallazgos entre la búsqueda sistemática y los resultados de la entrevista semiestructurada a públicos internos y externos obtenidos en los grupos focales que permitan proponer una estrategia

de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.

Según Aguilar y Barroso (2015), la triangulación de la información es una metodología de investigación que garantiza tener un mayor control en el proceso de análisis de la información, proporcionando mayor validez y credibilidad en los resultados obtenidos.

El tipo de triangulación que se utiliza en esta investigación es la triangulación metodológica, la cual consta de la aplicación de diferentes métodos de recolección de información, que facilitan el entendimiento del problema para de esta manera contrastar los resultados obtenidos. Es importante resaltar que dentro de la triangulación metodológica se utiliza la triangulación entre métodos, que para esta investigación es más efectiva, ya que permite la combinación de diferentes métodos cualitativos de investigación, lo cual, la complementa y su combinación deja entrever los pro y contra de cada uno de estos, cruzar los datos encontrados y permitir un análisis de coincidencias y diferencias que facilite la construcción de hipótesis.

La triangulación se realiza según los pasos descritos por Vicente (2009), donde en un primer nivel se asegura la búsqueda en diferentes fuentes de información que contengan el objetivo de estudio, encontrando resultados diversos cronológicamente y con visiones diferentes sobre el tema, con el fin de garantizar la calidad de los datos encontrados. En un segundo nivel, se cuenta con un equipo que asume las funciones de control, para depurar la información, creando una ecuación de búsqueda que delimite el objeto a investigar, de esta manera se produce una selección más objetiva de la información.

En un tercer nivel, se establece una recolección de información con otros métodos que permitan la confrontación entre la teoría y la aplicación práctica, donde se busca conocer información de primera mano que confirme o refute los planteamientos teóricos, evaluando la pertinencia de cada una de las categorías de análisis. Por último, en el cuarto nivel, se realiza una triangulación metodológica donde se compara la información obtenida buscando similitudes y contrariedades de cara a las categorías de análisis y así obtener los resultados de la investigación.

#### ***5.2.4 Ajuste de la información***

Con el fin de validar que la información responda a los datos obtenidos por las diferentes fuentes y que estos resultados representan las opiniones y observaciones que brindan durante el

proceso, se hace un ejercicio de verificación donde se muestre la estrategia construída y se obtenga retroalimentación que permita realizar los ajustes necesarios.

### 5.3 Actores sociales

Dentro de esta investigación se establece como público objetivo el personal operativo de los almacenes de las diferentes marcas de esta empresa del sector retail en Antioquia, los cuales corresponden a los niveles 6 y 7 de la estructura organizacional. Actualmente, esta compañía tiene alrededor de 35.000 colaboradores, de los cuales el 80% corresponde a personal operativo de los almacenes de las diferentes marcas de la compañía, siendo este el público más representativo de la organización.

Se define que esta empresa cuenta con las características necesarias para el desarrollo de esta investigación por la facilidad para acceder a la información, la diversidad de su población y el interés de la organización para profundizar en el aprendizaje de este público particular para definir estrategias que apunten a fortalecer su ventaja competitiva y adaptación a los cambios del entorno.

**Tabla 3**

*Instrumento por objetivo y características de los actores*

Objetivo específico	Instrumento	Características de los actores
Examinar las teorías y modelos de aprendizaje organizacional de acuerdo con la literatura existente.	Búsqueda sistemática de información	No Aplica
Identificar los elementos que limitan o promueven el aprendizaje de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.	Entrevistas semiestructuradas en grupo focal.	Actores internos: Personal operativo con más de un año de antigüedad, de diferentes edades, sexo, marcas y lugares de trabajo de Antioquia.
Describir las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector	Entrevistas semiestructuradas.	Actores externos: Líderes de aprendizaje de otras compañías con públicos de características similares.

retail en Antioquia con relación al aprendizaje.		
Construir una estrategia de aprendizaje aplicada a las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.	Grupo focal para validar la estrategia propuesta y realizar los ajustes necesarios.	Actores internos: Personas que hicieron parte de los grupos focales para validar qué le agregarían o le quitarían a la estrategia propuesta.

#### 5.4 Aspectos éticos

Desde los aspectos éticos contemplados en esta investigación se tiene en cuenta el uso de un consentimiento informado donde se da claridad a los participantes sobre el propósito, los derechos y las responsabilidades que adquieren las partes dentro de la investigación y de igual manera se aclara la libre voluntad de participar en la misma, garantizando la confidencialidad y el anonimato.

Para concluir, esta investigación se lleva a cabo a través de cinco fases metodológicas, la primera centrada en la formulación del problema, la segunda en la revisión bibliográfica, la tercera en recolectar información del público objetivo, la cuarta en analizar los datos obtenidos y la quinta en concluir y presentar los resultados obtenidos en el proceso.

## 6 Resultados

La investigación se lleva a cabo con el desarrollo de cada una de las fases de investigación descritas en el capítulo Metodología. A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la ejecución de cada una de las fases propuestas.

### 6.1 Categorías de análisis

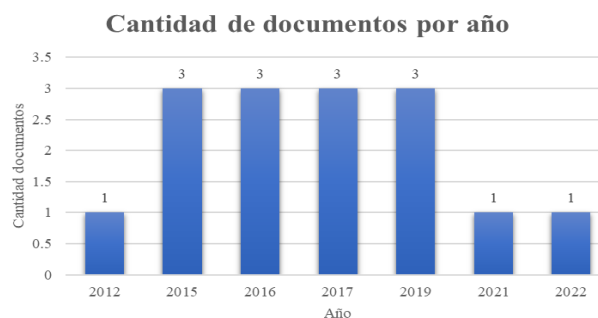
Se realiza una búsqueda sistemática de la información a través de una ecuación que cumpla con los criterios de selección definidos para delimitar la investigación. Esta búsqueda se ejecuta en diferentes fuentes de información que permitan brindar calidad en los datos obtenidos.

En el proceso se establece como primera ecuación "Estrategia de formación"+"modelo de aprendizaje"+"barreras que limitan"+"sector retail", con la cual no se encuentran resultados. Por esta razón se procede a modificar la ecuación por "Estrategia de formación"+"modelo de aprendizaje"+"barreras", encontrando una cantidad significativa de datos, de esta manera se puede concluir inicialmente que no hay investigaciones en el sector retail propiamente, pero sí algunas en otras organizaciones e instituciones educativas.

En esta primera búsqueda se eligieron 15, documentos que cumplieran con los criterios, de los cuales al ser revisados con más detalle se eligieron 9, estos a su vez permitieron establecer las categorías de análisis de la investigación para orientar la aplicación de las herramientas y métodos de recolección de información propuestos en la metodología.

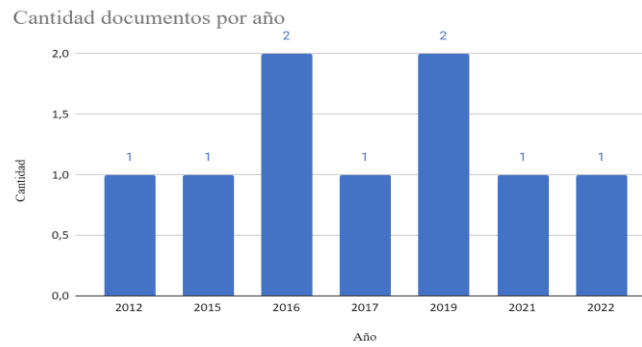
### Figura 1

*Total de documentos revisados.*



**Figura 2**

*Total de documentos elegidos.*



- Categorías de análisis:

**Tabla 4**

*Categorías de análisis*

Categoría	Autores	Concepto teórico	Grupo de preguntas
Barreras y movilizador es para el aprendizaje	Castro (2012) Castro Calderón (2016) Sánchez (2017) Vélez Rolón (2019) Moreno y Sanabrias (2022) Newell (2015)	Las barreras de aprendizaje son entendidas como las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización generando resistencias al cambio por parte de las personas que hacen parte de ella. Por su parte, los movilizados son las condiciones que promueven el aprendizaje dentro de la organización, estas pueden entenderse como los factores que permiten que las personas se motiven a aprender algo nuevo. Para ambos conceptos es importante tener en cuenta el compromiso de los directivos o líderes de la organización ya que son ellos quienes ayudan a acelerar o quienes pueden llegar a limitar el aprendizaje. Algunos factores que promueven el aprendizaje son, primero, construir conocimientos simples y específicos; segundo, contar con el compromiso de los líderes para darle la prioridad y promoción que requiere; tercero, que las personas quieran hacerlo, que se sientan motivados para recibir y transferir su conocimiento; cuarto, que sean utilizadas las herramientas tecnológicas adecuadas para romper barreras de tiempo y espacio y permitir a su vez la interacción; quinto, que el aprendizaje sea de fácil acceso y las personas autónomamente	¿Cuáles son las barreras que dificultan su aprendizaje en la organización? ¿Cuáles son los factores que promueven su aprendizaje? ¿Cómo ha percibido los programas de formación entregados por la compañía? ¿Son simples y específicos? ¿Cómo considera que su líder da prioridad y promueve el aprendizaje de sus colaboradores? ¿Qué lo motiva para recibir y transferir conocimiento en la organización? ¿Qué te gustaría aprender en la oferta formativa de la Compañía? ¿Cómo son las herramientas tecnológicas entregadas para el aprendizaje en su dependencia? ¿Cómo es la interacción con las herramientas tecnológicas entregadas para el aprendizaje en la empresa? ¿Cómo considera que la falta de conocimientos en el manejo de herramientas tecnológicas afecta la adquisición de conocimientos? ¿Cómo puedes a través de las herramientas actuales para el aprendizaje, interactuar con otras personas, compartir conocimientos y validar el entendimiento de los programas? ¿Hoy por qué medios te enteras y accedes a la oferta formativa que tiene la compañía? ¿Cuál prefieres? ¿Qué tan fácil es acceder? ¿Cómo te enteras del propósito de los programas de formaciones a los que asistes? ¿Cómo garantizan en su dependencia la creación de

		<p>puedan acceder a toda la oferta; y sexto, que se creen ambientes de observación, experimentación y contacto con otros enfocados en la resolución de problemas y el planteamiento de mejoras, promoviendo la retroalimentación, el apoyo mutuo y la colaboración. Por otro lado, algunos de los principales factores que obstaculizan el aprendizaje y se convierten en barreras son, primero, no tener el tiempo disponible; segundo, que sea en exceso o no sea del interés del individuo; y tercero, tener herramientas virtuales que limiten la interacción, la validación del entendimiento y el compartir aprendizajes.</p>	<p>ambientes de aprendizaje de fácil alcance para los colaboradores?                  ¿Cómo es la interacción con otras personas en los procesos formativos que hoy se dan en la Compañía?                  ¿Qué tan importante es para usted que las formaciones que hoy recibe tengan foco en mejorar los procesos y resolver problemas existentes en la empresa?                  ¿Cómo considera que el tiempo puede ser una barrera para su aprendizaje?                  ¿Cómo es el proceso para destinar el tiempo de aprendizaje en tu dependencia?                  ¿Cuál considera que es el tiempo ideal para una formación?                  ¿Qué tan acertada es la cantidad de programas ofertados por la compañía?</p>
--	--	---	--



<p>Tendencias de aprendizaje</p>	<p>Sánchez (2017) Castro Calderón (2016) Hernández (2016)</p>	<p>Dentro de las tendencias de aprendizaje se encuentran los recursos didácticos variados y soportados en las tecnologías de información como principal factor para colaborar dentro de este proceso, debido a que a través de ella se pueden desarrollar diferentes contenidos que aporten a la experiencia del colaborador en su aprendizaje. Es importante que dentro del contenido se tenga en cuenta la participación de expertos internos y se incluyan temas prácticos donde la persona pueda aprender a través ambientes de simulación de experimentación y contacto directo, que permitan a su vez generar feedback y reflexión entre los participantes. Otro factor importante es el aprendizaje social, donde el aprendizaje se da a través de la interacción con otros y el conocimiento se construye colaborativamente, destacando que esta interacción puede ser por medio de equipos y comunidades virtuales.</p>	<p>¿Cuál de los siguientes recursos facilitan su aprendizaje y por qué?: -Videos -Lecturas e instructivos -Juegos -Ejercicios prácticos -Audios ¿Al momento de realizar una formación bajo qué forma prefiere vivir esta experiencia y por qué? -Presencial interactuando con otros compañeros y un facilitador. -Por medio de una plataforma virtual como Teams, interactuando con otros compañeros y un facilitador en vivo. -Programas virtuales a través de Redhumana. -Programas mixtos que combinen las opciones anteriores. ¿Cómo experimenta actualmente el aprendizaje a través de redes sociales o plataformas donde pueda interactuar con otras personas? ¿Cómo ha sido su experiencia realizando los cursos de la compañía a través de dispositivos virtuales, como un computador, celulares, tables, entre otros? ¿Cómo ha sido su experiencia con los contenidos didácticos diseñados por expertos en la organización? ¿Qué elementos incluyen en su organización para centrar el aprendizaje en la práctica y la experimentación? ¿Actualmente para el entrenamiento se realiza feedback (retroalimentación) y reflexión como un medio para fomentar el aprendizaje?</p>
----------------------------------	---	--	---

			¿Cómo se siente al aprender con un mentor o con un equipo de personas?
Elementos de una estrategia de aprendizaje	Castro Calderón (2016) Villa y García (2021) Barahona et al. (2019)	<p>Para definir la estrategia de aprendizaje en el contexto organizacional se deben identificar las necesidades de los niveles estratégico, táctico y operativo. Adicionalmente, deben existir algunos elementos claves que contribuyan al proceso de aprendizaje, entre estos se destacan: Una cultura del aprendizaje que promueva el aprendizaje del error, un ambiente para el aprendizaje, una comunicación abierta y compartida, un trabajo compartido para desarrollar competencias y potencializar talentos y una razón de crecimiento. Esta estrategia debe contemplar cómo incorporar nuevos conocimientos, recuperar los que ya se tienen y conservarlos para su utilización futura con el fin de ser competitivas y sobrevivir en el mercado. También es importante mencionar que dentro de la</p>	<p>¿Considera que las acciones de aprendizaje están alineadas con las necesidades estratégicas, tácticas y operativas de la Compañía y por qué?                  ¿Cómo definen la estrategia anual de aprendizaje?                  ¿Cómo promueven una cultura de aprendizaje que propicie el aprendizaje del error en la compañía?                  ¿Cuáles son los elementos de la estrategia de aprendizaje definida en la organización?                  ¿Cómo gestionan el conocimiento en su organización?                  ¿Qué indicadores para medir las acciones de formación son utilizados en la empresa?                  ¿Cómo han logrado medir el impacto en las acciones de aprendizaje?                  ¿Cómo cree que el aprendizaje genera competitividad y permite a la compañía sobrevivir en el mercado?</p>

		estrategia debe existir un sistema de evaluación en función de los objetivos de la formación, en la cual se deben considerar cuatro criterios: reacciones, aprendizaje, comportamiento y resultados, que permitirán medir el impacto de las mismas.	
Otras preguntas	No aplica	Preguntas adicionales que se consideraron importantes incluir	<p>¿Qué otras formas de aprendizaje le gustaría que sean incluidas en la compañía?</p> <p>¿Conoce cuáles son los indicadores de Compañía impactados por las acciones de aprendizaje?</p> <p>¿Con qué frecuencia miden los indicadores de aprendizaje?</p> <p>¿Cómo y a quiénes comunican estos indicadores de aprendizaje?</p> <p>¿Dentro de la Evaluación de desempeño hay algún ítem que promueva la realización de las formaciones de la Compañía?</p>

Tabla 4. Nota: análisis basados en los autores Castro (2012), Newell (2015), Castro Calderón (2016), Hernández (2016), Sánchez (2017), Barahona et al. (2019), Vélez Rolón (2019), Villa y García (2021), Moreno y Sanabrias (2022).

Para validar la objetividad de las preguntas a aplicar en los métodos de recolección de información, se realiza una validación con tres expertos, los cuales son elegidos bajo ciertos criterios de cercanía con el público del estudio o con el tema de investigación. Tras la validación se procede al ajuste de las preguntas y a la aplicación de las mismas.

**6.2 Informe grupos focales con públicos internos - ¿Qué dice el público interno?**

En esta etapa de la investigación centrada en el público interno, se busca obtener información de personas de diferentes niveles que pertenezcan a la operación de la empresa del

sector retail estudiada. Con este método de recolección se puede comprobar que con respecto a las barreras de aprendizaje y en el marco de las preguntas ¿Cuáles son las barreras que dificultan su aprendizaje en la organización? y ¿Cómo considera que el tiempo puede ser una barrera para su aprendizaje?, se evidencia que existe una relevancia de la falta de tiempo y el alto volumen de trabajo que no permite que se den espacios para el aprendizaje y se identifica que no en todos los almacenes se cuenta con las herramientas necesarias para realizar las formaciones, y que como lo menciona el entrevistado número 7 “Tenemos todas las herramientas, pero tenemos poco espacio para explorar nuevos conocimientos”, aunque en algunos almacenes se cuenta con las herramientas, no siempre se cuenta con el tiempo para el aprendizaje. En este sentido se ve que en este público, existe la percepción de que las labores diarias no permiten el aprendizaje, pero también se identifica que en algunos casos puede ser por falta de organización y de interés, ya que para algunos líderes el aprendizaje no es una prioridad.

En este sentido y continuando con la pregunta ¿Cómo son las herramientas tecnológicas entregadas para el aprendizaje en su dependencia?, se encuentra que no en todos los almacenes cuentan con computadores destinados únicamente para los procesos de aprendizaje, y por esto deben usar los equipos de los líderes que también son para la gestión de la tienda. Es de resaltar como lo menciona el entrevistado número 4 “en formatos pequeños solo se tiene un computador, y los cursos los hacemos en la casa, nunca en el almacén porque no hay donde”, así mismo aunque en algunas marcas cuentan con más equipos que en otras debido al tamaño, los equipos con los que cuentan no tienen cámara y micrófono, que son necesarios para programas virtual asistidos, sin contar con que el internet en algunas tiendas no es el mejor.

Otro aspecto a tener en cuenta en los resultados encontrados, relacionado con las preguntas ¿Cómo es la interacción con las herramientas tecnológicas entregadas para el aprendizaje en la empresa? y ¿Cómo considera que la falta de conocimientos en el manejo de herramientas tecnológicas afecta la adquisición de conocimientos?, es que la falta de conocimiento de las herramientas tecnológicas puede ser una causa de desmotivación que hace que algunas personas prefieren no realizar procesos de formación, por la inseguridad y el miedo que incluso para algunos puede causar y esto también hace que a algunas personas se les dificulte hacer procesos de formación a través de medios tecnológicos y al no tener acompañamiento puede que la experiencia no sea la mejor, incluso que tarden mucho más de lo estipulado por el programa.

También se menciona frente a la pregunta ¿Cómo ha percibido los programas de formación entregados por la compañía?, ¿Son simples y específicos?, que algunos cursos no son tan amigables y que consideran que no están diseñados para todos, por ejemplo, como lo menciona el entrevistado número 2 “para mi ha estado bien, puede mejorar para que los cursos sean más sencillos, porque a veces no es tan fácil saber que hay que hacer, y a algunas personas se les hace difícil”, aunque han tenido una experiencia aceptable en general, se puede intuir que algunas personas tienen complicaciones con cursos poco amigables. Con respecto a la pregunta ¿Qué tan acertada es la cantidad de programas ofertados por la compañía?, se evidencia una percepción de una gran cantidad de programas, pero no ven la utilidad de varios de ellos. En este sentido mencionan que tal vez la falta de organización de los líderes y de los mismos programas puede hacer que no se perciba la utilidad de algunos cursos.

Frente a las preguntas ¿Qué tan importante es para usted que las formaciones que hoy recibe tengan foco en mejorar los procesos y resolver problemas existentes en la empresa? y ¿Cómo te enteras del propósito de los programas de formaciones a los que asistes?, se puede determinar a través de las respuestas de los entrevistados, que la orientación al aprendizaje está también ligada a la utilidad del mismo, y si se logra ver un propósito claro y cómo esto tiene un impacto real en su labor, hace que haya una vinculación a los procesos de formación, acción que no solo depende del equipo de aprendizaje, sino también del líder.

Por ejemplo, la mayoría coinciden en que no conocen el propósito o el para qué del programa que realizan, solo los envían para que lo hagan pero no tienen un contexto de cómo aporta a su labor, o el nombre del programa, o a qué tema le apunta. En el grupo focal se menciona como la organización foco de estudio, se está buscando que haya cada vez más autogestión pero es importante tener muy en cuenta qué igualmente se requiere acompañamiento en algunas ocasiones.

Con relación a la pregunta ¿Cómo puedes a través de las herramientas actuales para el aprendizaje, interactuar con otras personas, compartir conocimientos y validar el entendimiento de los programas?, permite establecer que en la operación no es tan fácil compartir conocimientos por medios virtuales, ya que como se ha mencionado en preguntas previas el aprendizaje por esta metodología no se adapta a las necesidades y el contexto de algunas de las personas de la

operación, por lo que se menciona que en la presencialidad se da más facilidad de compartir conocimientos y validar entendimiento.

Otro de los resultados obtenidos y que es clave para este estudio, se relaciona con las preguntas ¿Cómo considera que su líder da prioridad y promueve el aprendizaje de sus colaboradores?, ¿Cómo es el proceso para destinar el tiempo de aprendizaje en su dependencia? y ¿Cómo garantizan en su dependencia la creación de ambientes de aprendizaje de fácil alcance para los colaboradores?, como lo indica el entrevistado número 2 “en mi caso, el líder nos alerta cuando el curso está a punto de vencer o si tenemos pendientes, cuando hay menos clientes nos da el espacio. Algunos se saturan en tareas y no dejan tiempo, pero en nuestro caso, nuestro líder se organiza bien y nos da los espacio, si no es posible asistir nos reprograman”. Por lo anterior se identifica que algunos líderes son promotores del aprendizaje, ya que generan los espacios necesarios, hacen las debidas alertas y mantienen hábitos que le permiten a los colaboradores aprender, pero otros líderes no lo hacen. Por esto juegan un papel fundamental, ya que el líder habilita o impide muchas veces el aprendizaje al ser, como se evidencia en el público entrevistado al dar respuesta a la pregunta ¿Hoy por qué medios te enteras y accedes a la oferta formativa que tiene la compañía?, el mayor canal de información para conocer de la oferta formativa y depende de ellos si los colaboradores se enteran o no de esta información, incluso algunos entrevistados creen que no todos tienen la misma oportunidad de vivir las formaciones por preferencias a ciertas personas por parte del líder. También algunos se enteran por otros medios como carteleras, si en sus almacenes las ponen, o por el compañero si el líder le informa a algunos, y ellos replican la información. En este grupo algunos no conocían de REDI, que es un bot de recursos humanos que entrega información de cursos y otros temas del área.

Continuando con los resultados obtenidos y frente a la pregunta ¿Qué lo motiva para recibir y transferir conocimiento en la organización?, se evidencia en el grupo focal que el adquirir nuevos conocimientos, mejorar los procesos y prepararse más hacen parte de sus motivaciones, sin dejar de lado que también es una responsabilidad que a veces implica hacer cursos a los que no les ven utilidad de acuerdo a su rol. Igualmente consideran valioso compartir con compañeros que les permite conocer otras realidades y enriquecer su conocimiento.

Con relación a la pregunta ¿Cuáles son los factores que promueven su aprendizaje?, resaltan el interés por aprender, el mejorar el perfil laboral y esto a su vez trae crecimiento en la

organización. Por ejemplo el entrevistado número 7 el cual es un líder, menciona “me impulsa el cumplimiento de objetivos, crecimiento al interior de la compañía e interés en aprender cosas nuevas” y adicional mencionó que no se puede dejar de lado que esto también se realiza por el cumplimiento de objetivos, y es importante tener en cuenta que a los líderes en su gestión de desempeño se les evalúan no solo su aprendizaje, sino el de su equipo.

A continuación con los resultados entregados por el grupo focal y orientado en la segunda parte del espacio a las tendencias de aprendizaje (como quiere aprender la gente), se realizan una serie de preguntas para identificar los recursos y metodologías más valoradas por las personas.

Frente a la pregunta: ¿Cuál de los siguientes recursos facilitan su aprendizaje y por qué? con las opciones de respuesta: lecturas, instructivos, ejercicios prácticos y audios, se encuentra que dentro de los recursos que fueron mencionados a utilizar en espacios de aprendizaje, se destacan los ejercicios prácticos que les permite aplicar aquello que aprenden haciendo que esto tenga un sentido, se vea la utilidad y adicional genera mayor recordación. Igualmente se habló de herramientas audiovisuales como videos y juegos, que les permite divertirse mientras aprenden.

Igualmente, en la pregunta ¿Al momento de realizar una formación bajo qué forma prefiere vivir esta experiencia y por qué?, se destaca el comentario de un entrevistado que abarca la visual general del grupo, “el tema de la tecnología es desligar eso que nos conecta, que tu amigo sea un computador, te relaciones más con eso y para muchos no es lo mismo aprender con una persona que con un computador”, en este punto se evidencia que el aprendizaje social es importante para este público, que el compartir con otros e interactuar con compañeros, les permite tener mayor conexión con el tema, desconectarse de la rutina y enfocarse en la formación.

Muy en conjunto, se ve que algunos optan por la metodología mixta que combina distintas metodologías y complementa de manera integral el proceso. Hablan de la virtualidad desde su experiencia, donde aunque les parece una buena metodología, los cursos pueden tornarse aburridos o monótonos debido a que piensan que desde quienes los diseñan no tienen esto en cuenta.

En relación a lo anterior, también se valida por medio de la pregunta ¿Cómo experimenta actualmente el aprendizaje a través de redes sociales o plataformas donde pueda interactuar con otras personas? una de las tendencias planteadas desde los referentes teóricos, la cual consideran los participantes como una tendencia actual para dinamizar el aprendizaje, y se establece que es una buena manera de aprender, que es cercana, de fácil acceso, y que puede funcionar al ser rápida

y práctica, pero se ve una preocupación por invadir espacio personal a través de aprender por las redes, ya que puede ser contraproducente al invadir tiempo por fuera de la labor.

Esta tendencia puede ayudar a mejorar la experiencia de aprendizaje al tener más medios por los cuales entregar el conocimiento, debido a que como se evidenció en la pregunta ¿Cómo ha sido su experiencia realizando los cursos de la compañía a través de dispositivos virtuales, como un computador, celulares, tablets, entre otros?, los colaboradores no cuentan con más medios que el computador de los líderes, y aunque en su celular personal las personas realizan los cursos, algunas personas no han tenido una buena experiencia.

Igualmente, relacionado con la tendencias y en busca de conocer qué elementos incluyen en la organización para centrar el aprendizaje en la práctica y la experimentación, en la pregunta ¿Qué elementos incluyen en su organización para centrar el aprendizaje en la práctica y la experimentación?, algunas personas resaltan las actividades simuladas que a través de juegos de roles por ejemplo hacen que pongan en práctica los conocimientos adquiridos.

Frente a la pregunta ¿Cómo ha sido su experiencia con los contenidos didácticos diseñados por expertos en la organización?, mencionan que algunos cursos a través de concursos motivan a que las personas practiquen lo aprendido. Esto evidencia lo mencionado por los colaboradores de cómo observan que poco a poco han mejorado los programas y son más didácticos, enfocándose mucho en lo presencial. Sin embargo, para algunos la virtualidad, aunque busca ser didáctica puede caer en el error de pasar a ser complicado, como lo indica el entrevistado número 4 “pero a veces desde el cómo hacen esos cursos no miran muchas cosas que puede que no sean tan fácil para todos y eso puede dañar todo”.

Otra tendencia que hoy en día es muy utilizada para el aprendizaje es la retroalimentación, por lo cual se pregunta ¿Actualmente para el entrenamiento se realiza feedback (retroalimentación) y reflexión como un medio para fomentar el aprendizaje?, y con respecto a esto se identifica en el grupo focal que el feedback o retroalimentación, son herramientas que se usan constantemente, pero también se puede identificar que no siempre el líder lo hace de manera correcta, lo que puede generar un impacto negativo en el aprendizaje, al hacer ver la retroalimentación como un llamado de atención.

En línea con las tendencias, una muy destacada es el acompañamiento de mentores y el aprendizaje en equipo, por lo que se pregunta al público interno ¿Cómo se siente al aprender con



un mentor o con un equipo de personas?, y con respecto a esto en el grupo focal se menciona que desde su experiencia, consideran que es muy valioso y aunque es posible garantizar esto desde programas virtual asistidos, valoran mucho más el acompañamiento presencial. También hablan de lo importante de que el mentor esté capacitado, ya que si no es así puede causar el efecto equivocado.

Por último, en relación a los elementos de una estrategia de aprendizaje, en el grupo focal se pregunta ¿Considera que las acciones de aprendizaje están alineadas con las necesidades estratégicas, tácticas y operativas de la Compañía y por qué?, y se identifica que aunque es claro para ellos que la compañía tiene como misión que el cliente regrese, lo suelen confundir con la estrategia. Adicional con la pregunta ¿Cómo definen la estrategia anual de aprendizaje?, se puede rescatar que aunque no es clara la estrategia, partiendo de la misión, ellos consideran que desde los programas se busca entregar herramientas que logren que el cliente se vaya satisfecho, regrese y nos recomiende, no solo desde lo operativo sino también desde lo táctico.

En la pregunta ¿Cómo cree que el aprendizaje genera competitividad y permite a la compañía sobrevivir en el mercado?, los participantes hablan de cómo el aprendizaje entrega herramientas, preparándolos no solo para el presente, sino también para el futuro. Para esto ellos mencionan que el aprendizaje en campo, es decir sitio, les ayuda a poner en práctica lo aprendido, también el hacer intercambios entre marcas, formatos y áreas enriquece el aprendizaje, y potencia su labor. Por último se habla de aprender de personas con más experiencia, como una figura de mentor.

Igualmente, al preguntar ¿Cómo promueven una cultura de aprendizaje que propicie el aprendizaje del error en la compañía?, en el espacio se evidencia que 4 de los entrevistados sienten que si es posible proponer ideas y que se dan espacios para el aprendizaje del error en reuniones o en grupos de formación, ya que se busca incentivar estas prácticas que hacen parte del desarrollo de nuevos hábitos y comportamientos, pero no en todos los equipos pasa, y aún se ve que en algunos se castiga el error.

En otras preguntas más relacionadas con la estrategia de aprendizaje, como ¿Cuáles son los elementos de la estrategia de aprendizaje definida en la organización? y ¿Cómo gestionan el conocimiento en su organización?, se identifica que esta información no es tan clara para ellos,

pero igualmente consideran que, por ejemplo, los elementos deben alinearse con garantizar que el cliente regrese, mejorar el desempeño y también para lograr esto conocer la operación.

Con respecto a los indicadores que miden el aprendizaje, en la pregunta ¿Qué indicadores para medir las acciones de formación son utilizados en la empresa?, mencionan que creen que se basan en la asistencia y satisfacción, pero no es claro para ellos cuáles son o cómo se calcula. Algunos saben por donde llega esta información, ejemplo, los rankings pero es posible que para ellos esto no sea claro que dicen estos informes.

Por último, con respecto a la pregunta ¿Cómo han logrado medir el impacto en las acciones de aprendizaje?, sin saber exactamente como, mencionaron que el impacto se evidencia desde cambios de hábitos y comportamientos, que aunque hoy en día no es claro cómo se mide el impacto, es una buena reflexión de como se muestra en los almacenes y la recordación que causa.

### **6.3 Informe entrevistas semiestructuradas con públicos externos - ¿Qué dicen los expertos externos?**

Durante la investigación se entrevistaron algunos públicos externos a la compañía, de sectores similares, donde se pudiera encontrar también personal operativo, ya que, son ellos el objeto de esta investigación. Se entrevistaron 3 expertos de Aprendizaje de tres compañías diferentes en Medellín y se encontró que dentro de la categoría de Barreras y movilizadores para el aprendizaje, se desarrollan una serie de preguntas, de las cuales, en la primera pregunta, ¿Cuáles son las barreras que dificultan su aprendizaje en la organización? la conclusión más relevante fue la respuesta del poco tiempo disponible, como uno de los mayores factores que limitan el proceso de aprendizaje en el personal operativo.

Sin embargo, se realizan las siguientes preguntas para validar y profundizar más sobre este tema: ¿Cómo considera que el tiempo puede ser una barrera para su aprendizaje?, ¿Cómo es el proceso para destinar el tiempo de aprendizaje en tu dependencia?, ¿Cuál considera que es el tiempo ideal para una formación? y ¿Qué tan acertada es la cantidad de programas ofertados por la compañía? Y se encontró que las diferentes compañías manifiestan que puede deberse a que, si bien el tiempo de las formaciones entregadas está acorde a lo que los colaboradores necesitan, mantener la atención en personas que la mayor parte de su tiempo realizan actividades que

requieren esfuerzo físico es más complejo, ya que, no acostumbran a concentrarse en una sola cosa por largos periodos de tiempo. Además la gran cantidad de tareas que deben realizar en sus puestos de trabajo hace que los líderes no estén de acuerdo con las formaciones extensas.

Otra barrera importante analizada en las respuestas a las preguntas, ¿Cómo son las herramientas tecnológicas entregadas para el aprendizaje en su dependencia?, ¿Cómo es la interacción con las herramientas tecnológicas entregadas para el aprendizaje en la empresa? ¿Cómo considera que la falta de conocimientos en el manejo de herramientas tecnológicas afecta la adquisición de conocimientos? y ¿Cómo puedes a través de las herramientas actuales para el aprendizaje, interactuar con otras personas, compartir conocimientos y validar el entendimiento de los programas? Se evidencia que es el manejo inadecuado de las herramientas digitales proporcionadas para el aprendizaje otro gran limitante y esto se debe a que, ni las compañías cuentan con ellas disponibles para los colaboradores, ni que los colaboradores tienen el conocimiento adecuado para utilizarlas y expresan que esto puede generar una “mala experiencia de aprendizaje”.

En esta misma categoría, de cara a los movilizados del proceso de aprendizaje, se encontró dentro de las respuestas a las preguntas ¿Cuáles son los factores que promueven su aprendizaje?, ¿Cómo considera que su líder da prioridad y promueve el aprendizaje de sus colaboradores? y ¿Qué lo motiva para recibir y transferir conocimiento en la organización?, ¿Qué te gustaría aprender en la oferta formativa de la Compañía? Que el principal movilizador del aprendizaje son los líderes, debido a que la mayoría de las compañías entrevistadas, buscan comprometerlos en los comités y reuniones, mostrando objetivos amarrados a este proceso y la importancia de su cumplimiento, donde puedan observar la gestión de sus colaboradores en los programas formativos.

Adicionalmente, para ampliar el tema de movilizados para el aprendizaje se indaga a través de las preguntas ¿Cómo garantizan en su dependencia la creación de ambientes de aprendizaje de fácil alcance para los colaboradores?, ¿Cómo es la interacción con otras personas en los procesos formativos que hoy se dan en la Compañía?, ¿Qué tan importante es para usted que las formaciones que hoy recibe tengan foco en mejorar los procesos y resolver problemas existentes en la empresa? y ¿Cómo ha percibido los programas de formación entregados por la compañía? ¿Son simples y específicos? Y se encuentra, que para la mayoría de las compañías

entrevistadas, contar con una oferta formativa, simple, específica, alineada a las personas y al propósito de la organización, con alta diversidad de metodologías y contenidos, donde ellos puedan tener un acompañamiento y logren interactuar con otro, permite generar en los colaboradores más conciencia y compromiso sobre su proceso de aprendizaje.

Continuando bajo el marco de esta misma categoría, también se busca indagar por el acceso a la oferta formativa, ya que esta puede limitar o movilizar el aprendizaje en los colaboradores, para lo cual se realizaron algunas preguntas como, ¿Hoy por qué medios te enteras y accedes a la oferta formativa que tiene la compañía? ¿Cuál prefieres?, ¿Qué tan fácil es acceder? y ¿Cómo te enteras del propósito de los programas de formaciones a los que asistes? Y se encontró que el medio más efectivo para este público objetivo enterarse y acceder a la oferta formativa de la compañía, es a través de los equipos de gestión humana que están en las dependencias soportando el proceso de aprendizaje, los líderes y las carteleras que están cerca a sus puestos de trabajo. Además, consideran importante y valioso que el propósito de las formaciones sea entregado durante la apertura de los espacios formativos por los mismos líderes.

Por otro lado, dentro de la categoría de tendencias de aprendizaje, se realizan preguntas que buscan dar respuesta a cómo se viven las tendencias de este proceso dentro de organizaciones externas, estas preguntas son: ¿Cuál de los siguientes recursos, videos, lecturas e instructivos, juegos, ejercicios prácticos y audios facilitan tu aprendizaje y por qué?, ¿Al momento de realizar una formación bajo qué forma prefiere vivir esta experiencia y por qué?, ¿Cómo experimenta actualmente el aprendizaje a través de redes sociales o plataformas donde pueda interactuar con otras personas?, ¿Qué elementos incluyen en su organización para centrar el aprendizaje en la práctica y la experimentación? y ¿Cómo ha sido su experiencia realizando los cursos de la compañía a través de dispositivos virtuales, como un computador, celulares, tablets, entre otros? Dentro de las respuestas, se evidencia que los entrevistados, no cuentan con una variedad amplia de metodologías diferentes, que toquen la experiencia de los colaboradores, ni que sea práctica en sus labores, ni tampoco se han experimentado canales y herramientas diferentes como las redes sociales para llegar a sus públicos, ya que, consideran que puede invadir la privacidad de los colaboradores.

Asimismo, en las indagaciones que se realizaron sobre las preguntas ¿Actualmente para el entrenamiento se realiza feedback (retroalimentación) y reflexión como un medio para fomentar

el aprendizaje? y ¿Cómo ha sido su experiencia con los contenidos didácticos diseñados por expertos en la organización? Se observa que en las compañías entrevistadas ninguna utiliza la retroalimentación como aprendizaje, ya que, el proceso apenas está en construcción y no han tenido la oportunidad de explorar temas diferentes, en este sentido, se observa que falta dar a conocer más estas metodologías en las organizaciones.

Finalmente para la pregunta ¿Cómo se siente al aprender con un mentor o con un equipo de personas?, expresan en general, que tener contenidos con expertos internos es una experiencia valiosa para el público objetivo, ya que entienden más fácil los contenidos y ven ese experto como un referente para su aprendizaje.

Por último, en la categoría elementos de una estrategia de aprendizaje, en la pregunta ¿Considera que las acciones de aprendizaje están alineadas con las necesidades estratégicas, tácticas y operativas de la Compañía y por qué?, se puede concluir que la mayoría de las acciones de aprendizaje de estas empresas están alineadas con la estrategia definida por las diferentes compañías.

En la pregunta, ¿Cuáles son los elementos de la estrategia de aprendizaje definida en la organización?, se evidencia que si bien en algunas compañías entrevistadas existe una estrategia de aprendizaje, no en todas tienen elementos enfocados únicamente para el personal operativo. Sin embargo, dentro de las respuestas se resalta la importancia de conocer lo que las personas necesitan y quieren aprender para que este proceso pueda ser más efectivo.

Frente a las preguntas ¿Qué indicadores para medir las acciones de formación son utilizados en la empresa? y ¿Cómo han logrado medir el impacto en las acciones de aprendizaje?, los expertos externos no conocen los indicadores de su compañía movilizados por el proceso de aprendizaje, ni el impacto de estas dentro de la estrategia del negocio, es por esto que, no se logra medir el impacto de las mismas y a su vez que, el proceso de aprendizaje no tiene la importancia que debería tener dentro de la organización.

Adicionalmente, en la pregunta ¿Cómo definen el plan anual de aprendizaje?, se evidencia que, si bien todos realizan un plan anual donde se revisan las necesidades de los procesos y equipos en temas de aprendizaje, no hay un foco que le apunte a la estrategia o propósito de la compañía directamente.

Asimismo, cuando se indaga por ¿Cómo gestionan el conocimiento en su organización? y ¿Cómo cree que el aprendizaje genera competitividad y permite a la compañía sobrevivir en el mercado? Se observa que los entrevistados aún no ven todavía estos temas importantes para el proceso de aprendizaje y la mayoría no cuentan dentro de las organizaciones con un proceso de gestión de conocimiento estructurado, ni sus acciones apuntan directamente a la estrategia planteada por la compañía, lo cual no permite que se desarrollen nuevas competencias enfocadas en el futuro y a su vez que sus colaboradores estén formados con las tendencias vigentes del mercado. Esto puede generar que en muchas ocasiones las compañías no estén preparadas para sobrellevar situaciones que puedan presentarse en la actualidad del mercado.

Para finalizar esta categoría, se indaga por la pregunta, ¿Cómo promueven una cultura de aprendizaje que propicie el aprendizaje del error en la compañía?, donde se encuentra que en las diferentes compañías no hay una promoción de una cultura de aprendizaje del error, o no ha sido una preocupación importante para estos equipos, sin embargo, en algunas se ejecutan actualmente lecciones aprendidas.

#### **6.4 Comprensión general del tema de estudio**

Al realizar la triangulación de la información recolectada de fuentes internas y externas, se puede observar que desde la categoría de barreras y movilizadores del aprendizaje, es evidente que la principal barrera para el aprendizaje es la del tiempo, es reiterativo que tanto interna, como externamente, no se dedique un tiempo exclusivo a la formación, esto se debe a que se ve como prioridad cumplir con las tareas del día a día, teniendo una visión muy en el presente y descuidando el futuro.

Otra de las barreras más significativas está relacionada con las herramientas para el aprendizaje, para el personal operativo este contacto tecnológico genera fricciones porque pueden estar a disposición de los empleados dichas herramientas y no se saben usar, o en otras ocasiones ni siquiera existen. Adicionalmente, es difícil asegurar un fácil acceso al internet, lo cual genera una mala experiencia con la interacción en las plataformas afectando el aprendizaje.

Por otro lado, el líder puede ser tanto una barrera, como un movilizador, por lo cual es fundamental comprometer a los líderes con los procesos de formación, pues si ellos ven importante

el proceso, movilizarán al equipo para participar, de lo contrario, limitarán el acceso de las personas al aprendizaje. Adicional, el líder es el canal de comunicación directo con los colaboradores para que conozcan de la oferta formativa y puedan acceder a ella. En este sentido, algunas personas mencionaron que otras opciones que les permiten más autonomía para conocer la oferta formativa, serían información brindada directamente por personal de gestión humana, cartelera y whatsapp.

Es importante resaltar que bajo esta categoría, el movilizador más relevante es la posibilidad de crecimiento, ya que al acceder a la oferta formativa fortalecen su perfil y pueden crecer en la compañía, en este orden de ideas, buscan aprender de temas que estén en su foco de desarrollo.

Otro movilizador se relaciona con la mejora de los procesos y la solución de los problemas del día a día, debido a que de esta manera las personas vean una utilidad a lo que aprenden y esto hace que adquieran su conocimiento con más facilidad. Aquí hay una reflexión importante, debido a que se encontró que las personas asisten a las formaciones sin conocer el propósito de la misma, lo cual hace que no se conecten con la utilidad del espacio formativo.

Desde la categoría de tendencias de aprendizaje, se pudo encontrar que una de las dinámicas actuales es la utilización de tecnologías que promuevan la interacción virtual bajo diferentes metodologías de aprendizaje. En este sentido, en algunas validaciones externas, se encontró que existen empresas que no tienen metodologías muy variadas y plataformas tecnológicas que permitan dinamizar los procesos formativos. En contraste, en la empresa foco del estudio, si bien tiene una amplia diversidad de metodologías y cuentan con una plataforma tecnológica que promueve el aprendizaje virtual, las personas prefieren aprender a través de la experiencia y de la interacción de manera presencial, aplicando lo aprendido a través de actividades simuladas y juegos de roles, dado que la virtualidad aunque puede ser didáctica, puede volverse complicada y larga, teniendo en cuenta que gran parte del personal operativo no cuenta con habilidades tecnológicas y sus labores son completamente presenciales y de interacción constante con otros.

En cuanto a las herramientas tecnológicas para facilitar el aprendizaje, se evidencia que las personas prefieren acceder a las plataformas desde el computador y no desde su celular, debido a que es una experiencia menos compleja y el campo visual es más grande.

Otra de las tendencias analizadas, son los recursos didácticos, donde se encontró que las personas prefieren los ejercicios prácticos porque les ayuda aplicar lo que aprenden y les genera recordación; adicional, prefieren herramientas audiovisuales y juegos que les permita divertirse mientras aprenden.

Otro hallazgo relevante, es que las personas prefieren las metodologías que implican presencialidad, ya que les permiten interactuar con otros, teniendo mayor conexión, dejando de lado las rutinas diarias. Si bien en otras compañías prefieren la presencialidad, también perciben positivamente las conexiones virtuales asistidas o también conocidas como sincrónicas. En contraste, en la empresa de estudio este tipo de formaciones virtuales asistidas se perciben igual a la virtualidad, los colaboradores indican que aunque es una buena metodología puede tornarse aburrida y monótona, pues no conecta con su contexto y su forma de aprender.

Por otro lado, otra de las tendencias analizadas, es el aprendizaje a través de redes sociales o en plataformas de interacción social, el cual, no ha sido muy explorado, ni en la empresa foco del estudio, ni en las empresas externas entrevistadas, estas últimas argumentan que esta práctica invade la privacidad y adicional no todos cuentan con redes sociales, lo que podría limitar el aprendizaje. Ahora bien, los operativos entrevistados de la empresa foco del estudio, mencionan que podría ser una buena forma de aprender, es de fácil acceso y cercana, sin embargo, aclaran al igual que los externos, que existe una preocupación por la invasión a la privacidad.

Continuando con el análisis de las tendencias, la figura de mentor no ha sido muy utilizada en las empresas externas entrevistadas, por el contrario, en la empresa de estudio esta es una figura muy valorada por las personas, debido al acompañamiento presencial y el soporte ante las dudas que se puedan generar, sin embargo aclaran que este mentor debe ser experto en el tema y estar bien capacitado para facilitar dichos espacios de aprendizaje.

Para finalizar con el análisis de esta categoría sobre tendencias de aprendizaje, se analiza lo que las personas piensan de los espacios de retroalimentación y reflexión, donde se encuentra que en las empresas externas no aplican estas prácticas, pero consideran que las lecciones aprendidas pueden ser un medio para llegar a hacerlo. Mientras que el público interno menciona que hoy se aplica en la organización, pero no se utiliza de la manera correcta, lo que puede generar un impacto negativo, es decir debe ser una práctica más consciente.



En la siguiente categoría de estudio, enfocada en los elementos de una estrategia de aprendizaje se tuvo varios hallazgos relevantes, uno de estos orientado a que el personal operativo de la empresa foco de estudio, no tiene claridad sobre la estrategia de aprendizaje de la compañía y los elementos que la componen; incluso se puede deducir que no saben cómo se relacionan las acciones de aprendizaje con la estrategia de compañía, pues esta última no es clara para ellos, tienden a confundirla con la misión, que aunque hace parte de la misma, solo es uno de los componentes. Se puede rescatar que las personas sí identifican que algunas acciones de formación apuntan a mejorar la experiencia para asegurar que el cliente regrese. En este sentido, desde esta perspectiva las empresas externas entrevistadas en su mayoría afirman que las acciones de formación están alineadas con la estrategia de la compañía.

Con respecto a los elementos de una estrategia de aprendizaje, se identifica en los entrevistados internos, que para ellos esta información no es clara y no es de su conocimiento, pero, consideran que los elementos mínimos que debería tener una estrategia de aprendizaje son el garantizar que el cliente regrese y mejorar el desempeño de los colaboradores, adicional recomiendan que para identificar los demás elementos, se debe conocer a fondo la operación del negocio. Por su parte, se puede resaltar dentro de las respuestas de los entrevistados externos que los elementos que tienen en sus estrategias son, temas de ley, el autodesarrollo y el empoderamiento.

Referente a los elementos que componen una estrategia de aprendizaje, al indagar sobre la cultura del aprendizaje del error, se identifica que las respuestas se encuentran muy divididas, algunos perciben que el error es castigado, por lo cual no hay espacio a equivocarse y temen dar nuevas ideas, mientras otros perciben lo contrario. Igualmente, en las compañías externas entrevistadas, se encuentra que no es elemento que hoy haga parte de sus estrategias.

Con relación a la gestión de conocimiento, tanto los entrevistados internos como externos, relacionan este tema con los cursos entregados y no conocen, ni aplican este proceso dentro de la organización, sin embargo, en la empresa foco del estudio si se cuenta con un proceso implementado de gestión de conocimiento, lo que da un hallazgo importante sobre la falta de socialización y aplicación en la operación.

Por otro lado, sobre los indicadores de aprendizaje, se encontró que el público interno entrevistado no conoce los indicadores ni comprende la información de los mismos, sin embargo,

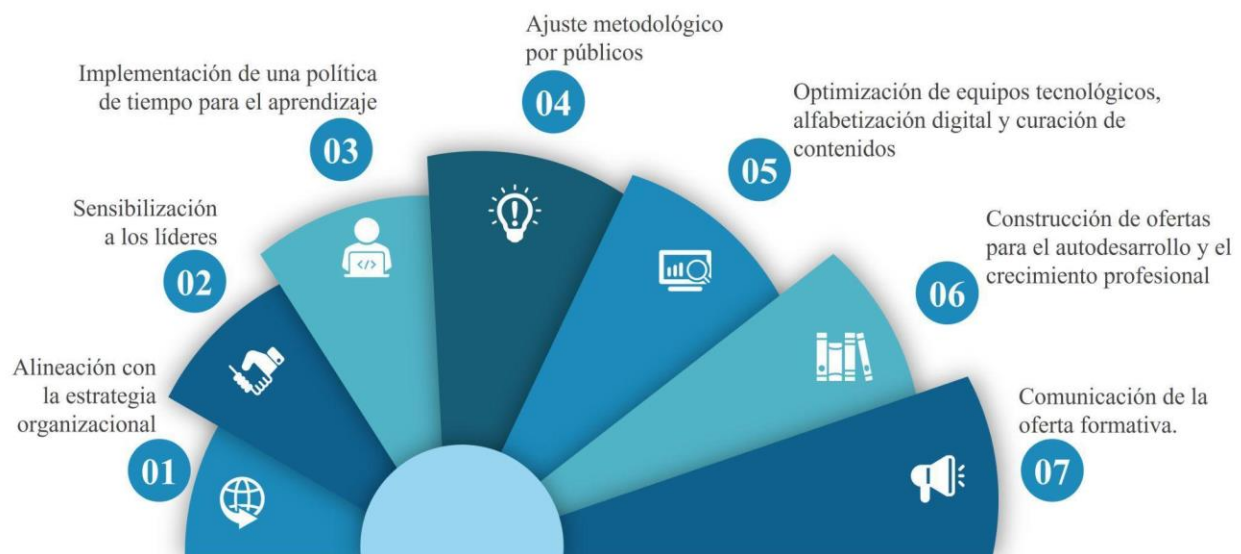
saben que los líderes tienen acceso a esta información y que miden la asistencia y satisfacción de los espacios. Las empresas entrevistadas coinciden en que manejan indicadores de gestión y no de impacto en el proceso de aprendizaje, además comparten periódicamente los indicadores a los diferentes equipos para movilizar la asistencia a los espacios. En este punto se puede deducir que hay camino largo por recorrer respecto a los indicadores de aprendizaje en las compañías, ya que como se puede ver, hoy ninguna está midiendo el impacto que está relacionado directamente con la estrategia.

Por último, un elemento clave en el que coinciden ambos públicos es que la estrategia de aprendizaje esté enfocada en desarrollar esos nuevos conocimientos y capacidades que permitan prepararse para el futuro.

## 6.5 Propuesta

### Figura 3

*Propuesta estrategia de aprendizaje.*



Al realizar esta investigación, validar el soporte teórico y analizar los resultados de los diferentes públicos entrevistados alrededor de las categorías de análisis, las cuales fueron: barreras y movilizados para el aprendizaje, tendencias aprendizaje y elementos de una estrategia de

aprendizaje, se propone que la estrategia de aprendizaje organizacional para el personal operativo de la empresa del sector retail en Antioquia contenga las siguientes características:

Primero, partiendo desde la categoría de elementos de una estrategia de aprendizaje, es clave que la organización baje en cascada la estrategia de la compañía para construir la estrategia de aprendizaje, pues esta debe estar ligada y ser coherente con lo que quiere la organización en el presente y en el futuro, eliminando aquello que hoy no esté declarado en la estrategia e incluyendo aquellos focos que permitan desarrollar únicamente las capacidades que le permitirán hacerla realidad. En este sentido, es importante que el impacto de las acciones de formación se midan de acuerdo con los indicadores estratégicos del negocio, por lo cual se propone continuar implementando el modelo Kirkpatrick pero en todos sus niveles, dado que hoy la compañía foco del estudio es muy fuerte en los dos primeros niveles que miden satisfacción y conocimiento y falta seguir abonando el terreno para medir los comportamientos, los impactos y el retorno a la inversión.

Segundo, relacionado con la categoría de análisis correspondiente a barreras y movilizadores para el aprendizaje, se propone generar una campaña de sensibilización a los líderes frente al aprendizaje y desarrollo de equipos, que se mantenga en el tiempo y que incluya actividades periódicas con diferentes metodologías que se combinen en una comunidad de aprendizaje, donde se puedan compartir testimonios, retos de los equipos y lecciones aprendidas. Alrededor de esta sensibilización debe ir inmerso el impacto de las acciones formativas en los resultados del negocio con el fin de mostrar la utilidad del aprendizaje y contar con el compromiso de todos los líderes.

Tercero, continuando con la misma categoría de análisis, es importante definir una política de compañía que establezca un tiempo determinado semanalmente dentro de la jornada laboral para dedicarse exclusivamente al aprendizaje. Se recomienda tener un seguimiento periódico por parte de los jefes de recursos humanos de las dependencias a los líderes de la operación, para validar que su equipo de trabajo efectivamente esté cumpliendo con este tiempo designado. Para las dependencias que no estén cumpliendo, se recomienda hacer un acompañamiento de la mano de los jefes de recursos humanos donde ellos sean los promotores de estos espacios, ayudándolos con la planeación de las agendas para gestionar el tiempo. Adicionalmente, se sugiere realizar

---

actividades de sensibilización y establecer un plan de reconocimiento a las dependencias que estén cumpliendo con la política para incentivar esta práctica en la organización y generar el hábito.

Cuarto, de acuerdo con la categoría de análisis correspondiente a las tendencias de aprendizaje, se recomienda que frente a las metodologías a implementar en la estrategia de aprendizaje para el personal operativo, una de las primeras propuestas se enfoque en migrar a la presencialidad algunas formaciones virtuales y virtuales asistidas, dado que dentro de los resultados de la investigación evidencian la necesidad de este público por aprender a través de la interacción con otros, a través de la experiencia y en espacios físicos guiados por un formador interno que sea experto en la temática a entregar y que cuente con las habilidades para facilitar estos espacios de formación. Se recomienda para estos espacios el uso de elementos audiovisuales, juegos de roles, experiencia de aprendizaje en sitio, actividades simuladas, acompañamiento en terreno y ejercicios prácticos enfocados en sus labores, los problemas del día a día y las mejoras de los procesos. Respecto al uso de redes sociales para la formación es una metodología que se propone explorar de manera controlada como una fuente de consulta y no obligatoria para evitar invadir la privacidad.

En cuanto a los cursos virtuales, se propone que su diseño sea más amigable e intuitivo facilitando la realización de los mismos, teniendo en cuenta las necesidades del personal operativo; adicionalmente optimizar el contenido para evitar que sean programas muy extensos debido al poco tiempo que se tiene para realizar estas acciones.

También en la investigación se identifica que la retroalimentación es una herramienta de aprendizaje clave para este público, pero con el fin de aprovecharla de la manera adecuada se recomienda dar a conocer un modelo claro y homologado, adicional, entregar recomendaciones para potencializar su uso y evitar que únicamente se utilice para llamados de atención.

Quinto, en esta misma categoría correspondiente a tendencias, frente al uso de herramientas digitales para los espacios formativos, es indiscutible que esta es una tendencia que se mantendrá en el tiempo por sus beneficios espacio temporales y de elementos interactivos, sin embargo, al analizar las condiciones de la organización, es evidente que deben ser utilizadas bajo el contexto y la realidad de la operación, por lo cual se propone que para la optimización de los equipos disponibles en los almacenes que hoy son muy limitados, desde el área de aprendizaje se realice

---

una depuración de contenidos formativos virtuales, para reducir la cantidad de cursos obligatorios, debido a que en la actualidad se percibe una sobre oferta de programas. Sumada a esta, es posible desarrollar otras acciones que permitan hacer un uso óptimo de las herramientas disponibles como: realizar jornadas periódicas en las dependencias con menos herramientas disponibles, donde el área de aprendizaje lleve un equipo tecnológico rotativo y exclusivo para el aprendizaje y se cuente con facilitadores que soporten el proceso y atiendan las dudas de los colaboradores frente al uso de las herramientas.

Dentro de la depuración, también se pueden identificar programas para ser realizados de manera colectiva, es decir, reunir un grupo de colaboradores y proyectar el curso en un solo equipo, para posteriormente registrarles en el sistema el curso finalizado. Esta acción se recomienda ser acompañada por el equipo de aprendizaje inicialmente con el fin de empoderar posteriormente a los líderes para realizarla.

Otra acción importante a tener en cuenta, es la realización de jornadas de alfabetización tecnológica, donde se instruyan a las personas en uso de las plataformas de aprendizaje actuales en la compañía y se respondan las dudas que puedan tener los colaboradores con las diferentes opciones de aprendizaje disponibles en esos software y derivado de esto, entregar a los almacenes una guía de preguntas frecuentes, que puedan consultar fácilmente cuando lo requieran.

Sexto, retomando la categoría de barreras y movilizadores, dónde se encuentra que el crecimiento en la compañía y mejorar el perfil laboral son movilizadores fundamentales del aprendizaje, se propone ofertar cursos de libre consulta que potencien habilidades socio emocionales y técnicas que apunten al desarrollo profesional y al crecimiento, enfocados en cargos de liderazgo y roles aspiracionales dentro de la compañía para hacer plan carrera.

Para concluir con la propuesta de aprendizaje, frente al acceso de la oferta formativa y la disponibilidad de la información para el personal operativo, el líder y las auxiliares de recursos humanos en las dependencias continúan siendo la principal fuente de comunicación, sin embargo, de acuerdo con los resultados de la investigación, se proponen otros canales que permitan aumentar el acceso a la oferta formativa por parte de este público, como: información por medio de carteleras físicas en las dependencias donde se encuentre un código QR que al escanearlo puedan obtener la información actualizada referente a la oferta formativa disponible. También, notificaciones por

medio de whatsapp en una franja horaria intermedia en la que, la mayoría de colaboradores se encuentren en labores.

### ***6.5.1 Validación de la propuesta***

Finalmente con la estrategia propuesta, y para validar que la misma responda a las opiniones e información suministrada durante la recolección de datos a través de las diferentes fuentes, se realiza la verificación de esta propuesta exponiéndola a algunos participantes entrevistados en los grupos focales, ejercicio en el cual se obtiene retroalimentación positiva al evidenciar en la propuesta la alineación con las observaciones entregadas por parte de los participantes. Las personas participantes en esta validación consideran que es tangible en dicha propuesta cada una de las preocupaciones y opiniones que se generan frente al objeto de estudio. Igualmente surgen en este ejercicio algunas recomendaciones como, el tener en cuenta en la política del tiempo para el aprendizaje, que no sea en días de promoción, fines de semana o quincenas, ya que son temporadas con un alto volumen de clientes y esto mismo implica para ellos un alto volumen de labores.

Finalmente mencionan que les pareció muy valioso hacer parte de este proceso y que esperan que la información entregada siga aportando al desarrollo de acciones de aprendizaje más alineadas con su realidad, e igualmente que se sigan haciendo procesos como este, ya que la realidad cambia constantemente y lo que hoy funciona, puede que en un futuro ya no sea suficiente.

## 7 Discusión

De acuerdo con la revisión de la literatura, se encuentran disponibles muchos modelos de aprendizaje que si bien pueden servir como soporte, en la opinión de las investigadoras y de acuerdo a los resultados obtenidos con los entrevistados internos y externos, se considera que no pueden ser aplicados tal cual están descritos en las organizaciones, debido a que, la estrategia de aprendizaje debe ser construida según el contexto y realidad organizacional, teniendo en cuenta los recursos y las características del público objetivo desde su aprendizaje, es decir, las prácticas formativas no pueden ser homologadas en todas las organizaciones.

Tal y como se evidencia en la investigación realizada en la empresa foco de estudio, donde los entrevistados internos mencionan que aunque la virtualidad les parece una buena metodología, los cursos pueden tornarse aburridos o monótonos, y adicional no se cuenta en algunos almacenes con computadores destinados solo para procesos de aprendizaje, por lo que deben usar los equipos de los líderes que también son para la gestión de la tienda, es así como la virtualidad se convierte en una metodología poco acogida por la dificultad que presenta al interactuar con esta, adicional como lo menciona Sánchez (2017), la virtualidad trae consigo una serie de barreras desde la comunicación, limitando la interacción social y el compartir conocimientos. En este sentido, se considera que las acciones de aprendizaje deben ser variadas y segmentadas según los públicos, incluso al interior de la organización, debido a que en esta también existen varias realidades y las personas aprenden de manera diferente.

Es por esto que, es indispensable conocer las características de los diferentes públicos para establecer la estrategia de aprendizaje de la compañía, haciendo justicia a los diferentes modos de aprender con un abanico de recursos didácticos variados y apoyados en las tecnologías de la información y el aprendizaje social (Castro Calderón 2016). En este sentido, como hallazgo en la investigación se identifica que dentro de los recursos que prefieren los colaboradores, se destacan los ejercicios prácticos que les permitan aplicar lo aprendido, permitiéndoles ver la utilidad del conocimiento adquirido y esto al final genera mayor recordación. Igualmente se habló de herramientas audiovisuales como videos y juegos, que les permite divertirse mientras aprenden. Con relación a lo anteriormente mencionado, se considera que es importante que este ejercicio de

validación de las características de aprendizaje del público interno se realice de manera constante, ya que, las personas cambian y rotan frecuentemente.

De acuerdo a lo anterior, la construcción de contenidos debe estar enfocada en el ser, el saber y el hacer, integrando la actitud, el conocimiento y la práctica, a través de elementos experienciales que sean útiles según el propósito de la compañía, ya que, como lo menciona Stanley y Williamson (2017) el conocimiento deriva de la habilidad que a su vez está relacionada con el saber cómo, es decir, la persona puede hacerlo de manera instintiva. Adicional, lo anterior se soporta en uno de los hallazgos de la investigación, donde se evidencia en los entrevistados internos que el aprendizaje social es importante, que el compartir con otros e interactuar con compañeros, les permite tener mayor conexión con el tema, desconectarse de la rutina y enfocarse en la formación. Igualmente este hallazgo también se observó con los entrevistados externos al mencionar que los recursos más usados para el personal operativo son vídeos, gamificación y ejercicios prácticos.

Por otro lado, en las entrevistas realizadas, tanto a público interno, como externo, fue evidente la falta de conocimiento de la estrategia de compañía, por lo cual se considera que las organizaciones tienen el reto de definir estrategias más claras y comunicarlas de manera efectiva a todos los niveles de la organización. Por lo anterior, se evidencia que, las estrategias de aprendizaje no tienen una conexión, ni dan respuesta a las necesidades de la compañía de cara a lo descrito en la estrategia organizacional, que de acuerdo con Castro Calderón (2016), para cumplir con las necesidades de la organización, la universidad corporativa debe identificar de manera integral las necesidades en los niveles estratégico, táctico y operativo.

Esta desconexión deriva en que no sea posible medir el impacto que tienen estas acciones en el negocio, evitando que este proceso sea estratégico para la compañía y estos equipos sean vistos como una tarea adicional y no como un aliado, esto último es un punto indispensable para vincular a los líderes como promotores del aprendizaje.

En este orden de ideas, para dar respuesta a la estrategia organizacional desde el aprendizaje, es importante potenciar el desarrollo de habilidades para el futuro, ya que es un tema que está punteando en los intereses de las compañías, específicamente en las áreas de aprendizaje. Según como lo indica Newell (2015), en la actualidad es necesario que la energía de las personas



---

se enfoque en el trabajo colaborativo, la resolución de problemas y la propuesta de acciones de mejora, por esto es indispensable potenciar las habilidades de los colaboradores hacia un trabajo conjunto que genere un valor agregado. Actualmente los equipos de aprendizaje tienden a ser más reactivos que proactivos para anticiparse a las capacidades que se requerirán en el futuro y así asegurar la permanencia de la compañía en el tiempo.

Adicional a esto, es evidente que se tienen culturas organizacionales con estrategias muy enfocadas en los resultados y no en el aprendizaje, ocasionando que no se aproveche el error como una oportunidad para adquirir nuevos conocimientos, tal como se observa que en las diferentes compañías entrevistadas, donde no hay una promoción de una cultura de aprendizaje del error e igualmente en la empresa foco de estudio se identifica que en algunos equipos se castiga el error. Como lo expresa Villa y García (2021), las compañías que están orientadas en los resultados ven el error como un fracaso, pues están motivadas al éxito, mientras que las que tienen una cultura de aprendizaje aprovechan el error como una oportunidad para generar conocimientos. En este sentido, se considera que la retroalimentación debe ser usada como una herramienta de aprendizaje, y no como una forma de castigar el error, pues de esta manera se bloquea la innovación y el cambio organizacional.

## 8 Conclusiones

Después de examinar las teorías y modelos de aprendizaje organizacional de acuerdo con la literatura existente, lo cual corresponde al primer objetivo planteado para esta investigación, se puede concluir que existe un amplio contenido teórico sobre elementos referentes al aprendizaje que soportan desde diferentes fuentes cómo aprenden las personas en su cotidianidad y específicamente en la organización. Sin embargo, se evidenció que no existe mucha información e investigaciones referentes a cómo aprenden las personas que desarrollan un rol operativo en el sector retail, el cual era el foco de este estudio. Esto demuestra la oportunidad de continuar ahondando en la comprensión del aprendizaje en este sector y aportar de esta manera a la construcción científica.

De igual manera, en el segundo objetivo planteado en la investigación, se logran identificar diferentes barreras y movilizadores del aprendizaje de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia, las cuales concuerdan con algunas teorías estudiadas y a su vez, otras entran en contradicción con lo planteado por los autores. Esto sucede también al contrastar la información interna con otras compañías similares, si bien tienen algunos elementos en común, hay otros que difieren y esto se debe en parte, a que tienen contextos y realidades distintas, lo cual implica conocer detalladamente el público y las características de cada organización para posteriormente realizar la creación e implementación de estrategias ajustadas en cada una de ellas.

Algunas de las barreras más relevantes observadas dentro de la investigación y las cuales influyen en gran medida en el proceso de aprendizaje del público objetivo foco de este estudio, fueron, primero, la falta de comprensión de la estrategia y por ende la desconexión con las acciones de aprendizaje, lo cual no permite que ni los líderes, ni el personal operativo, le den un sentido a lo que aprenden y se desinteresen del proceso, esta barrera tiene una alta relación con las demás, pues se convierte en un detonante de las otras, es así como una segunda barrera, es la falta de tiempo dedicado al aprendizaje, pues hay otras prioridades enfocadas en los resultados; la tercera, es la falta de compromiso de los líderes en los procesos formativos, y por último, el difícil acceso a la tecnología y a la oferta de aprendizaje disponible, los cuales hacen que no haya una buena

experiencia para los colaboradores, se pierda interacción, interés y por tanto la oportunidad de aprender.

De la mano con lo anterior, se puede concluir que los principales movilizados para el público objetivo se enmarcan en cómo la formación brinda la posibilidad de crecimiento para fortalecer su perfil y desarrollarse, y en la utilidad que perciben al recibir el conocimiento para mejorar los procesos y solucionar los problemas del día a día.

Es así como, después del análisis de la teoría y de los resultados obtenidos tanto dentro de la organización foco de estudio, como en las compañías con actividades comerciales similares, y para dar respuesta al tercer objetivo, se describen las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia con relación al aprendizaje y se logran obtener elementos claves para responder al cuarto y último objetivo de la investigación, que corresponde a construir una estrategia de aprendizaje aplicada a las necesidades de los colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia.

De esta manera, se logra el objetivo general el cual es diseñar una estrategia de aprendizaje organizacional para colaboradores operativos de una empresa del sector retail en Antioquia, esta estrategia se basa en las características propias de este público y busca mejorar el proceso de aprendizaje para despertar un interés por el autodesarrollo de los mismos, integrando en la estrategia elementos como la alineación con la estrategia organizacional, la sensibilización a los líderes, la implementación de una política de tiempo para el aprendizaje, el ajuste metodológico por públicos, la optimización de equipos tecnológicos de la mano de campañas de alfabetización digital y curación de contenidos, la construcción de ofertas para el autodesarrollo y el crecimiento profesional, y por último, la comunicación de la oferta formativa.

## 9 Recomendaciones

Luego de ahondar en el tema de investigación y dar a conocer los resultados obtenidos, se recomienda llevar esta pregunta de investigación a compañías con públicos similares, ya que, cada organización tiene contextos y realidades diferentes y es importante conocerlos para generar una propuesta que sea efectiva para el desarrollo del aprendizaje dentro de la misma. De esta manera, se podría continuar aportando a la ciencia y las empresas del sector, debido a que, dentro de los registros bibliográficos actualmente no hay mucha información sobre el aprendizaje organizacional en el personal operativo del sector retail.

Adicionalmente, es importante que dentro de las compañías se valide la utilidad de la virtualidad como la principal metodología para el aprendizaje, ya que uno de los hallazgos más relevantes de la presente investigación, fue la necesidad del público objetivo por tener diferentes metodologías que incluyeran la presencialidad, guiada por un facilitador, con ejercicios desde la práctica y la experiencia. En este sentido, se recomienda para futuras investigaciones en el tema, llevar esta pregunta e indagar a profundidad sobre algunas adecuaciones a la virtualidad para aprovechar sus beneficios espacio temporales sin afectar la experiencia de los aprendices.

Finalmente, se recomienda que para futuras investigaciones se pueda profundizar en el conocimiento de los diferentes perfiles que se tienen en las compañías del sector retail, para así caracterizar el público objetivo y generar arquetipos que segmenten la forma de aprender de las personas y de esta manera permitan dirigir efectivamente las diferentes metodologías y acciones de aprendizaje de acuerdo a las necesidades identificadas.

## Referencias

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2018). The race between man and machine: Implications of technology for growth, factor shares, and employment. *American economic review*, 108(6), 1488-1542.
- Aguilar, S., & Barroso, J. M. (2015). La triangulación de datos como estrategia en investigación educativa. *Pixel-bit*.
- Albites, J. L. & Colina, F., (2020). Aprendizaje e innovación: retos en las organizaciones del siglo XXI. *Desde el Sur*, 12(1), 167-176.
- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2-3), 259-301.
- Aly, W. O. (2017). New emerging trends in organizational learning to business enterprises development with special focus on Egypt. *Global Journal of Political Science and Administration*, 5(5), 1-16.
- Amaya, A. (2014). Competencias, objetivos, habilidades y destrezas: ¿cómo entender las diferencias conceptuales? Una analogía de entendimiento a partir de un bloqueo en el tránsito automotor. *Universitas Médica*, 55(4), 424-435.
- Argyris, C. & Shön, D.A. (1996). *Organizational learning*. Addison Wesley.
- Aristizábal, M., Rivera, R., Bermúdez, J. F., y García, L. I. (2016). Aprender a aprender en un modelo de competencias laborales. *Zona Próxima*, (25), 1-21.
- Barahona, L. J., Forero, W. J., Reyes, D. P., & Gómez, C. (2019). *Impacto y oportunidades de mejora del programa "liderarte" para la formación de coordinadores punto de venta de las tiendas Arturo Calle en Bogotá*. [trabajo de grado, Universidad Jorge Tadeo Lozano].
- Beas, J.; Santa Cruz, J.; Thomsen, P., Utreras, S. (2001). Enseñar a pensar para aprender mejor. *Ediciones Pontificia Universidad Católica de Chile*.
- Bermúdez, A. P., Cuéllar, C. J., & Riascos, S. C. (2020). Estratégias de aprendizagem organizacional e tecnologias de informação e comunicação para apoiar a gestão do conhecimento em PME no Valle del Cauca, Colômbia. *Revista EAN*, (89), 69-90.
- Botschen G., Ian C., & Eva T., (2012). Brand-Driven Leadership for Change Management in Retailing, *European Retail Research*, 26, 1-18.

- 
- Caldeira, A., & Godoy, A. S. (2011). Barreiras e incentivos à aprendizagem organizacional: um estudo de caso. *REGE-Revista De Gestão*, 18(4), 513-530.
- Calvente, M. G., & Rodríguez, I. M. (2000). El grupo focal como técnica de investigación cualitativa en salud: diseño y puesta en práctica. *Aten Primaria*, 25, 181-186.
- Canales, M. (2006). El grupo de discusión y el grupo focal. *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios*, 265-287.
- Castro Calderón, W. F. (2016). *Influencia de las TICS en la implementación de la Universidad Corporativa en las empresas de la zona de Chapinero de Bogotá* [tesis de maestría, Universidad de La Salle Bogotá].
- Castro, I. R. (2012). *La transferencia de conocimiento en una red de alianzas estratégicas-el caso de la caixa de brasil* [doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona].
- Cheng, B., Wang, M., Moormann, J., Olaniran, B. A., & Chen, N. S. (2012). The effects of organizational learning environment factors on e-learning acceptance. *Computers & Education*, 58(3), 885-899.
- Choo, W. (1998). *La organización inteligente*. Editorial Oxford.
- Colombia. Ministerio de Minas y Energía. (2015). *Reglamento Técnico de Etiquetado – RETIQ*. Ministerio de Minas y Energía.
- Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2013). *Resolución número 2674 de 2013 (julio 22): por la cual se reglamenta el artículo 126 del Decreto Ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones*. Ministerio de Salud y Protección Social.
- Colombia. Ministerio del Trabajo. (2015). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo*. Ministerio del Trabajo.
- Colombia. Presidencia de la República. (1990). *Ley 50 de 1990 por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones*. Función Pública.
- Colombia. Presidencia de la República. (2020). *Lineamiento para trabajo seguro en alturas*. Sistema Integrado de Gestión de la Presidencia de la República.
- Cortés, J. A. (2015). *El trabajo administrativo en las PYMES desde la perspectiva del aprendizaje organizacional* [tesis Universidad CEU San Pablo Madrid]. Repositorio Institucional CEU.
- Cortés, J.A. y Zapata, J.P. (2008). El aprendizaje organizacional: reflexión desde la investigación aplicada en el grupo de estudios empresariales. *Cuadernos de Administración*, (39), 29-36.

- De la Cruz, G., Eslava, A. L., & Castañeda, R. (2015). Diseño de la Experiencia del Usuario para Espacios Interactivos de Aprendizaje no Formal. *Res. Comput. Sci.*, 89, 53-62.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Del Río, J., & Santisteban, D. F. (2020). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 26(19), 247-266.
- Deloitte (SF). *Las 10 tendencias en la gestión de Recursos Humanos*. Reescribiendo las reglas para la era digital. <https://bit.ly/3HIDtto>.
- Downes, S. (2005). E-learning 2.0. *ELearn*, 2005(10), 1.
- Duarte, S. P., & Castañeda, D. I. (2013). Um modelo de aprendizagem organizativo na prática. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 439-444.
- Dyer, J., Gregersen, H., & Christensen, C. M. (2019). *The Innovator's DNA, Updated, with a New Preface: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators*. Harvard Business Press.
- Eichholz, J. C. (2016). *Capacidad adaptativa: Cómo las organizaciones pueden sobrevivir y desarrollarse en un mundo cambiante*. LID Editorial.
- Evans, P., McPherson, G. E., & Davidson, J. W. (2013). The role of psychological needs in ceasing music and music learning activities. *Psychology of Music*, 41(5), 600-619.
- Folgueiras, P. (2016). La entrevista.
- Galeano, M. E. (2012). *Estrategias de investigación social cualitativa*. La Carreta.
- García, A. J., & Troyano, Y. (2010). Aprendizaje cooperativo en personas mayores universitarias. Estrategias de implementación en el Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista interamericana de Educación de Adultos*, 32(1), 6-21.
- García, J., & Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje: A propósito de una revisión de la literatura. *Acimed*, 16(5), 0-0.
- Gardner, H. (1994) *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples* (2da ed.). Fondo de la Cultura Económica.
- Gartner. (2021). *Top 5 Priorities for HR Leaders in 2022*. <https://www.gartner.com/en/human-resources>
- Garzón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.

- Geake, J. (2008). Neuromythologies in education. *Educational research*, 50(2), 123-133.
- Gómez, J. G. I., Villareal, M. D., & Villareal, F. M. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y administración*, 60(3), 686-702.
- Gopalan, V., Bakar, J. A. A., Zulkifli, A. N., Alwi, A., & Mat, R. C. (2017). A review of the motivation theories in learning. In *Aip conference proceedings*, 1(1891), 020043.
- Gray, A. (2016). The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution [Elektronny resurs]. In *World Economic Forum Annual Report*.
- Hernández, J. S. (2016). *Aprendizaje cooperativo como estrategia de enseñanza para el bachillerato general unificado en ciencias*. [doctoral dissertation, Ecuador-PUCESE-Maestría en Ciencias de la Educación].
- Hornbæk, K., & Hertzum, M. (2017). Technology acceptance and user experience: A review of the experiential component in HCI. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction (TOCHI)*, 24(5), 1-30.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D. J., & Nichols Jr, E. L. (2003). Organizational learning as a strategic resource in supply management. *Journal of operations management*, 21(5), 541-556.
- Jones, R., & George, J. (1998). The evolution of trust and cooperation: implication for teamwork and tacit knowledge. *Academy of Management Review*, 23(2), 531-46.
- Kirkpatrick, D., & Kirkpatrick, J. D. (2011). *The Kirkpatrick four levels*. Kirkpatrick Partners.
- Knowles, M. S. (1980). *De la pedagogía a la andragogía*. Educación Religiosa.
- Knowles, M. S. (1984). *Andragogy in action*.
- Knowles, M. S. (2001). Understanding the adult learner. *IFLA PUBLICATIONS*, 98, 242-247.
- Lara, A. (2013). Desarrollo de habilidades de pensamiento y creatividad como potenciadores de aprendizaje. *Revista Unimar*, 30(1), 86-97.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual review of sociology*, 14(1), 319-338.
- Li, L. (2022). Reskilling and upskilling the future-ready workforce for industry 4.0 and beyond. *Information Systems Frontiers*, 1-16.
- Lindner, J. R. (1998). Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.



- 
- Lindner, M. (2006). Use these tools, your mind will follow. Learning in immersive micromedia and microknowledge environments. *In The next generation: Research proceedings of the 13th ALT-C conference*, 41-49.
- Maldonado, B., Espinosa, K., & Buenaño, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia UNEMI*, 10(25), 25-35.
- McKinsey & Company. (2021). *The skillful company*. McKinsey & Company. <https://mck.co/3XHRyXs>.
- Mohamed, S. (2015). *Learning Organization and employee motivation: A case study of Equity Bank, Kenya* [tesis de maestría, Universidad de Nairobi]. Biblioteca digital Universidad de Nairobi Kenia.
- Monereo, C. (2000). El asesoramiento en el ámbito de las estrategias de aprendizaje. *Estrategias de aprendizaje*, 15-62.
- Montoya, L. M. (2004). Propuesta de un proceso educativo de habilidades del pensamiento como estrategias de aprendizaje en las organizaciones. *Contaduría y administración*, (214), 0.
- Morales A., K. J., Pertuz, V., Pérez, A., & Vega, M. A. (2020). Aprendizaje organizacional en una empresa minera en Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(89), 213-228.
- Moreno, C. E., & Sanabria, R. *Estrategia de aprendizaje organizacional para el aseguramiento del conocimiento institucional del área comercial de Toning SAS* [tesis de maestría, Universidad autónoma de Bucaramanga]. Biblioteca digital Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Muñoz S., O. (2013). *El pensamiento estratégico. Una perspectiva interdisciplinaria de la mente del planificador de cuentas publicitarias* (Doctoral dissertation, Universitat Ramon Llull).
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (2009). *Understanding organizations as learning systems*. In *Knowledge, groupware and the internet* (pp. 43-63). Routledge.
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (2009). Understanding organizations as learning systems. In *Knowledge, groupware and the internet* (43-63). Routledge.
- Newell, T. (2015). *Propuesta de formación Social Learning 2.0 para la generación "Y"*. [doctoral dissertation, Tesis para optar el grado académico de Master en Dirección Estratégica del Factor Humano].

- 
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. *Oxford University Press*. <https://doi.org/fddjmc>
- Osteraker, M. C. (1999). Measuring motivation in a learning organization. *Journal of workplace Learning, 11*(2), 73-77.
- Pantoja, M. A., Duque, L. I., & Correa, J. S. (2013). Modelos de estilos de aprendizaje: una actualización para su revisión y análisis. *Revista Colombiana de educación, (64)*, 79-105.
- Pardo, C. E., & Díaz, O. L. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá DC. *Suma de negocios, 5*(11), 39-48.
- Pérez, J., & Cortés, J. A. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento & gestión, (22)*, 0.
- Piña, J., Rodríguez, B., & Rodríguez, Y. (2016). Construcción del aprendizaje del adulto. *Revista Arje, 10*(18), 9-17.
- Prieto, I. M., & Revilla, E. (2009). La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y los resultados organizativos. *Academia Revista Latinoamericana de Administración, 32*, 47-76.
- Prieto, M. D., Y Pérez, L. (1993). Programas para la mejora de la inteligencia. Teoría. aplicación y evaluación. *Síntesis*.
- Qi, C.; Chau, P. Y. K. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 28*(1), 31-57.
- Quispe, A. M., Hinojosa-Ticona, Y., Miranda, H. A., & Sedano, C. A. (2021). Serie de Redacción Científica: Revisiones Sistemáticas. *Revista del Cuerpo Médico Hospital Nacional Almanzor Aguinaga Asenjo, 14*(1), 94-99.
- Rayner, S. G. (2001). Cognitive styles and learning styles. *International Encyclopedia of Social & Behavioral Sciences. Elsevier Science Ltd*.
- Rendón, E. J. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. *Revista Scientific, 4*(14), 101-119.

- Rohles, B., Backes, S., Fischbach, A., Amadieu, F., & Koenig, V. (2022). Creating positive learning experiences with technology: A field study on the effects of user experience for digital concept mapping. *Heliyon*, 8(4).
- Saez, J. M. (2018). Estilos de aprendizaje y métodos de enseñanza. Editorial UNED.
- Saldarriaga J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.
- Sánchez, J. (2017). *Aprendizaje colaborativo en entornos virtuales: los equipos y comunidades virtuales*. [tesis de Doctorado, Universidad de Valencia].
- Savicevic, D. (2008). Convergence or divergence of ideas on andragogy in different countries. *International Journal of Lifelong Education*, 27(4), 361-378.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Currency.
- Schwab, K., & Zahidi, S. (2020). The future of jobs report 2020. *In World economic fórum*, 83(1), 80-87.
- Schwartz, D. L., & Bransford, J. D. (1998). A time for telling. *Cognition and instruction*, 16(4), 475-5223.
- Senge, P. M. (1993). *La quinta disciplina: el arte de la organización abierta al aprendizaje*. Granica [sd].
- Solis, J. B., Neira, M. L., Ormaza, J. E., & Quevedo, J. O. (2021). Emprendimiento e innovación: Dimensiones para el estudio de las MiPymes de Azogues-Ecuador. *Revista de ciencias sociales*, 27(1), 315-333.
- Stanley, J., & Williamson, T. (2017). Skill. *Noûs*, 51(4), 713-726.
- StarMeUp (2021). *Tendencias de recursos humanos 2022: ¡Todo lo que tienes que saber!*  
<https://bit.ly/3HkaUg1>
- Tonon, G. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. En S. Alvarado, P. Botero, F. Fabris, P. Lucero, M. Luna, H. Ospina, G. Tonon, *Reflexiones latinoamericanas sobre investigación cualitativa*. (pp.47-68).
- Top 100 tools. (2022). *Top 100 Tools for Learning 2022*. <https://bit.ly/2KNWyYC>
- Trujillo, C. (2021). *Capacidades, habilidades y competencias... ¿Son lo mismo?* Koideas.  
<https://bit.ly/3ZLqF6Z>

- 
- Tselios, N., Avouris, N., & Komis, V. (2008). The effective combination of hybrid usability methods in evaluating educational applications of ICT: Issues and challenges. *Education and information technologies, 13*, 55-76.
- Tzu, S. (1990). *Sun Tzu: El arte de la guerra*. Editorial Fundamentos.
- Vélez, M. I. (2006). El proceso de toma de decisiones como un espacio para el aprendizaje en las organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas, 14*(16), 153-169.
- Vélez Rolón, A. M. (2019). *La gestión y transferencia de conocimiento en la formación dual en Colombia: los semilleros de investigación como instrumento de mejora* [doctoral dissertation, Universitat Autònoma de Barcelona].
- Vicente, M. (2009). Desde el análisis de contenido hacia el análisis del discurso. La necesidad de una apuesta decidida por la triangulación metodológica. *Iberoamérica: comunicación, cultura y desarrollo en la era digital*, 1-10.
- Villa, J., & García, A. (2021). Implementación de estrategias neurodidácticas en ambientes virtuales de aprendizaje. [trabajo de investigación, Universidad CES].
- Wentworth, D., & Lombardi, M. (2014). Trends for the future of learning and development. *Training Magazine, 28*.
- Zapata, J. P., & Ramírez, J. A. C. (2007). Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento & gestión, (22)*, 0.
- Zárate, A. S. (2007). La organización que aprende y su aporte al proceso de cambio. *Persona, (10)*, 29-47.

## Anexos

### Anexo 1. Consentimiento informado

 <p><b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b></p>	<p><b>INFORMACIÓN BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN</b></p>
--	--

<b>Título de investigación</b>	Características de una estrategia de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de una empresa del sector retail en Antioquia
<b>Propósito del estudio</b>	<p>La presente investigación busca comprender cómo aprenden los colaboradores operativos, cuáles son las barreras que limitan el aprendizaje y a su vez los factores que lo promueven, con el fin de proponer una estrategia de aprendizaje para el personal operativo que promueva un interés genuino por el aprendizaje, garantizando así la adaptación a los cambios, el entendimiento y la aplicación de la estrategia, y como resultado la continuidad del negocio.</p> <p>De esta manera, esta investigación podrá aportar a la construcción de conocimiento de cara al aprendizaje organizacional, proporcionando evidencias concretas de la forma de aprender de este público en las condiciones mencionadas, con el fin de contribuir al logro de los resultados de las organizaciones de cara a los retos futuros.</p>
<b>Investigadores</b>	Carolina Bolívar Bedoya Natalia Andrea Díaz Restrepo Yadennys Navarro Pérez
<b>Datos de Contacto</b>	Carolina Bolívar Natalia Díaz Yadennys Navarro

<b>Participantes de la investigación</b>	Participantes de diferentes niveles que pertenezcan a la operación de la empresa del sector retail, entre estos se seleccionarán líderes, auxiliares administrativos y auxiliares operativos.
<b>Criterios de selección de los participantes</b>	Se contempla dentro de los criterios incluir personas con más de un año de antigüedad, de diferentes edades, sexo, marcas y lugares de trabajo, con el fin de tener un público diverso que contemple diferentes opiniones y puntos de vista.
<b>Procedimientos</b>	Este proceso se lleva a cabo a través de las siguientes fases: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda sistemática de la información</li> <li>• Diseño del instrumento de recolección de la información para públicos internos y Externos</li> <li>• Análisis de la información</li> <li>• Ajuste de la información</li> </ul>

## CONSENTIMIENTO INFORMADO

**Título del Proyecto:** Características de una estrategia de aprendizaje organizacional que responda a las necesidades de los colaboradores operativos de los almacenes de una empresa del sector retail en Antioquia.

**Investigadores:** Carolina Bolívar Bedoya, Natalia Andrea Díaz Restrepo, Yadennys Navarro Pérez

Yo, \_\_\_\_\_  
(Nombre y apellidos)

Declaro que:

- He leído la hoja de información que me han facilitado.
- He podido formular las preguntas que he considerado necesarias acerca del estudio.
- Tengo presente que la información suministrada será manejada de forma totalmente confidencial y anónima, por tanto, no tengo riesgo como encuestado.
- Teniendo en cuenta mi derecho a la privacidad me garantizan que ninguna persona diferente al equipo responsable de la investigación va a conocer mis datos personales.
- Tengo presente que la información suministrada será utilizada para fines académicos, además, que he recibido información adecuada y suficiente por el investigador abajo indicado sobre:
  - Los objetivos del estudio y sus procedimientos.
  - Los beneficios e inconvenientes del proceso.
  - Que mi participación es voluntaria
  - El procedimiento y la finalidad con que se utilizarán mis datos personales y las garantías de cumplimiento de la legalidad vigente.

-Que en cualquier momento puedo revocar mi consentimiento (sin necesidad de explicar el motivo) y solicitar la eliminación de mis datos personales.

-Que tengo derecho de acceso y rectificación a mis datos personales.

-Que si deseo cuando se tengan los resultados de la investigación se me compartirán para mi conocimiento.

• En caso de dudas podré comunicarme con:

Carolina Bolívar

Natalia Díaz

Yadennys Navarro

### **CONSIENTO EN LA PARTICIPACIÓN EN EL PRESENTE ESTUDIO**

**SÍ** \_\_\_\_\_                      **NO** \_\_\_\_\_

(marcar con una x lo que corresponda)

**Para dejar constancia de todo ello, firmo a continuación:**

Firma \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Firma del investigador