

	<b>UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA</b> <b>GESTIÓN DE BIBLIOTECAS</b>	 <small>SG 7866-1</small>  <small>SA-CERF 59758</small>  <small>OS-CER 59755</small>	
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-06</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>
<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 2</b>

Neiva, 16 de enero de 2024

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Juan Pablo Reyes Tovar, con C.C. No. 1.079.184295,

Juan Sebastián Araujo Llanos, con C.C. No. 1.075.284.571,

María Alejandra Fernández Losada, con C.C. No. 1.075.263.594,

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **DISEÑO ESTRATEGICO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA COOPERATIVA UTRAHUILCA** presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de Especialización Gerencia Talento Humano; NO Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permite la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

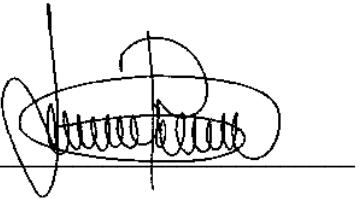


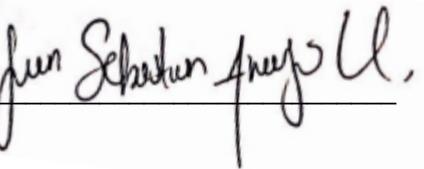
UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO	AP-BIB-FO-06	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 2
--------	--------------	---------	---	----------	------	--------	--------

EL AUTOR/ESTUDIANTE: Juan Pablo Reyes Tovar    EL AUTOR/ESTUDIANTE: Juan Sebastián Araujo Llanos

Firma: 

Firma: 

EL AUTOR/ESTUDIANTE: María Alejandra Fernández Losada

Firma: 

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS					
DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO						
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA
						1 de 4

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:**

Diseño estratégico del aprendizaje organizacional en la cooperativa Utrahuilca.

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Reyes Tovar	Juan Pablo
Araujo Llanos	Juan Sebastian
Fernández Losada	María Alejandra

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Avendaño Lopez	Jenny Lisseth

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Gerencia del Talento Humano

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en gerencia del talento humano

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2024

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 77

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos  Ilustraciones en general  Grabados   
 Láminas  Litografías  Mapas  Música impresa  Planos  Retratos  Sin ilustraciones   
 Tablas o Cuadros

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento: N/A

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

	UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA GESTIÓN DE BIBLIOTECAS				 ISO 9001 SC 17001	 ISO 14001 SC 17002	 ISO 45001 SC 17003	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>								
CÓDIGO	AP-BIB-FO-07	VERSIÓN	1	VIGENCIA	2014	PÁGINA	2 de 4	

**MATERIAL ANEXO:** Encuesta realizada.

**PREMIO O DISTINCIÓN** (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Aprendizaje Organizacional	Organizational Organizational
2. Intercambio de conocimiento	Knowledge Exchange
3. Proceso de formación	Training process
4. Estrategia	Strategy
5. gestión del conocimiento	knowledge management

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El capital humano en las organizaciones es de vital importancia, tanto en el desarrollo y gestión de los procesos, como en el enriquecimiento de la infraestructura social de la empresa. Por lo mismo, se convierte en un elemento esencial y primordial que garantiza mantener un ambiente y relación de mutuo beneficio, y por esta vía conduce a las metas estratégicas de la empresa; estas deben estar alineadas con la visión, misión y principios y de esta forma llegar a un pleno compromiso de parte de las personas que la componen. Tal es la importancia que la comunicación y la mejora continua del capital humano, por lo que se hace trascendental tener criterios de evaluación, indicadores y procesos que permitan medir constantemente esta relación. Una de las herramientas, lo constituye el aprendizaje organizacional y la adecuada gestión del conocimiento, minimizando los errores para la prestación de un servicio y el cumplimiento de los objetivos, principios, misión y visión de una organización. Este trabajo de investigación se aproxima a generar una delimitación de algunas estrategias que promuevan el aprendizaje organizacional en la organización financiera Utrahuilca.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

At this time, human capital is important, so much so that without people the organization would have no reason to exist. Therefore, it becomes an essential and primary element to

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
GESTIÓN DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO

CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

3 de 4



maintain an environment and relationship of mutual benefits, and for this, it is of great importance to be able to reach the strategic goals of a company, these must be aligned with the vision, mission and principles. and thus be able to reach a full commitment on the part of the people who make it up. Such is the importance that communication and continuous improvement of human capital is of utmost importance, which is why it is essential to have evaluation criteria, indicators and processes that allow this relationship to be constantly measured and one of the tools is organizational learning and adequate management of the human capital. knowledge, minimizing errors for the provision of a service and compliance with the objectives, principles, mission and vision of an organization. At this time, human capital is important, so much so that without people the organization would have no reason to exist. Therefore, it becomes an essential and primary element to maintain an environment and relationship of mutual benefits, and for this, it is of great importance to be able to reach the strategic goals of a company, these must be aligned with the vision, mission and principles. and thus be able to reach a full commitment on the part of the people who make it up. Such is the importance that communication and continuous improvement of human capital is of utmost importance, which is why it is essential to have evaluation criteria, indicators and processes that allow this relationship to be constantly measured and one of the tools is organizational learning and adequate management of the human capital. knowledge, minimizing errors for the provision of a service and compliance with the objectives, principles, mission and vision of an organization.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Fernando Adolfo Fierro

Firma:

Nombre Jurado: Juan Manuel Andrade

Firma:

Nombre Jurado: Luis Alfredo Muñoz

Firma:

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.

Diseño estratégico del aprendizaje organizacional en la Cooperativa Utrahuilca

Diseño estratégico del aprendizaje organizacional en la Cooperativa Utrahuilca

Juan Pablo Reyes Tovar

Juan Sebastián Araujo Llanos

María Alejandra Fernández Losada

Proyecto de Investigación

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Neiva-Huila, Colombia

15 de noviembre de 2023

Diseño estratégico del aprendizaje organizacional en la Cooperativa Utrahuilca

Juan Pablo Reyes Tovar

Juan Sebastián Araujo Llanos

María Alejandra Fernández Losada

Asesora

Jenny Lisseth Avendaño Lopez

PhD en Ciencias Sociales

Universidad Surcolombiana

Facultad de Economía y Administración

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Neiva-Huila, Colombia

2023



## **RESUMEN**

El capital humano en las organizaciones es de vital importancia, tanto en el desarrollo y gestión de los procesos, como en el enriquecimiento de la infraestructura social de la empresa. Por lo mismo, se convierte en un elemento esencial y primordial que garantiza mantener un ambiente y relación de mutuo beneficio, y por esta vía conduce a las metas estratégicas de la empresa; estas deben estar alineadas con la visión, misión y principios y de esta forma llegar a un pleno compromiso de parte de las personas que la componen. Tal es la importancia que la comunicación y la mejora continua del capital humano, por lo que se hace trascendental tener criterios de evaluación, indicadores y procesos que permitan medir constantemente esta relación. Una de las herramientas, lo constituye el aprendizaje organizacional y la adecuada gestión del conocimiento, minimizando los errores para la prestación de un servicio y el cumplimiento de los objetivos, principios, misión y visión de una organización. Este trabajo de investigación se aproxima a generar una delimitación de algunas estrategias que promuevan el aprendizaje organizacional en la organización financiera Utrahuilca

## **ABSTRACT**

At this time, human capital is important, so much so that without people the organization would have no reason to exist. Therefore, it becomes an essential and primary element to maintain an environment and relationship of mutual benefits, and for this, it is of great importance to be able to reach the strategic goals of a company, these must be aligned with the vision, mission and principles. and thus be able to reach a full commitment on the part of the people who make it up. Such is the importance that communication and continuous improvement

of human capital is of utmost importance, which is why it is essential to have evaluation criteria, indicators and processes that allow this relationship to be constantly measured and one of the tools is organizational learning and adequate management of the human capital. knowledge, minimizing errors for the provision of a service and compliance with the objectives, principles, mission and vision of an organization. At this time, human capital is important, so much so that without people the organization would have no reason to exist. Therefore, it becomes an essential and primary element to maintain an environment and relationship of mutual benefits, and for this, it is of great importance to be able to reach the strategic goals of a company, these must be aligned with the vision, mission and principles. and thus be able to reach a full commitment on the part of the people who make it up. Such is the importance that communication and continuous improvement of human capital is of utmost importance, which is why it is essential to have evaluation criteria, indicators and processes that allow this relationship to be constantly measured and one of the tools is organizational learning and adequate management of the human capital. knowledge, minimizing errors for the provision of a service and compliance with the objectives, principles, mission and vision of an organization.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.2.1. Descripción del problema:.....	11
1.2.2. Pregunta de investigación:.....	12
2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	13
2.1. General .....	13
2.1.1. Específico 1.....	13
2.1.2. Específico 2.....	13
2.1.3. Específico 3.....	13
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	14
4. ANTECEDENTES.....	17
4.1 MARCO TEÓRICO .....	21
4.1.2 Intercambio de Conocimientos .....	26
4.1.3 Capacitación.....	27
4.2 Estrategia .....	27
5. MARCO CONTEXTUAL: PRESENTACION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN UTRAHUILCA .....	28
5.1. Que es Utrahuilca .....	28
5.2. Misión .....	28
5.3. Visión .....	28
5.4. Principios Corporativos.....	28

5.4.1. Modelo socioeconómico y político alternativo .....	28
5.4.2. Generación eficiente y equilibrada entre beneficios solidarios y económicos .....	29
5.4.3. Organización autogestionaria.....	29
5.4.4. Educación Cooperativa y formación integral .....	29
5.4.5. Clima organizacional gratificante .....	29
5.4.6. Competitividad e innovación empresarial cooperativa .....	29
5.4.7. Acción política .....	29
5.4.8. Integración cooperativa y solidaria .....	29
5.5. Manual programa general de capacitación para funcionarios y directivos .....	30
5.5.1. INTRODUCCIÓN.....	30
5.6.2. JUSTIFICACIÓN.....	30
5.6.3. OBJETIVO GENERAL: .....	31
5.6.4. Propósito del programa de capacitaciones .....	32
5.6.5. Indicadores de estructura procesos y resultados.....	32
5.6.5.1. Indicadores de estructura .....	32
5.6.5.2. Indicadores de procesos .....	33
5.6.5.3. Indicadores de resultados internos. ....	33
5.6.6. Estrategias .....	34
5.6.6.1. Escenarios de trabajo .....	34
5.5.6.2. Metodologías.....	34
5.5.6.3. Modalidades y Herramientas .....	34
5.5.7. Base de capacitaciones.....	35

5.6.8. Programación plan anual de capacitación .....	36
5.6.8.1. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo .....	36
5.6.8.2. Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.....	37
5.6.9. Presupuesto.....	38
5.6.10. Ejecución .....	39
5.6.11. Responsables del plan de capacitación .....	39
5.6.11.1. Responsable de autorización plan de capacitaciones .....	40
5.6.12. Desarrollo, evaluación y seguimiento.....	40
5.6.12. Disposiciones finales.....	41
6. METODOLOGÍA .....	42
6.1. Enfoque, tipo de estudio y diseño.....	42
6.2. Población y Muestra .....	42
6.3. Participantes .....	42
6.3.1. Instrumento para aplicar- Encuesta.....	43
6.4. Procedimiento.....	44
7. ANALISIS DE RESULTADOS .....	46
.....	52
7.3 DISCUSIÓN.....	62
7.3.1 ESTRATEGIA PARA UNA MEJORA CONTINUA EN UTRAHUILCA: .....	64
7.1.2 Mapa mental del diseño estratégico de aprendizaje organizacional para la cooperativa Utrahuilca .....	66

.....	66
8. CONCLUSIÓN.....	67
9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....	69
Referencias .....	69
10. ANEXOS .....	72

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 Proceso de gestión del conocimiento.....	23
Figura 2 Modos para la creación del conocimiento Nota: Tomada La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi (Dávila & Briones, 2017) .....	24
Figura 3 Escla de Likert.....	43
Figura 4 Diagrama circular pregunta 1 .....	48
Figura 5 Diagrama circular pregunta 2.....	48
Figura 6 Diagrama circular pregunta 3 .....	49
Figura 7 Diagrama circular pregunta 4 .....	50
Figura 8 Diagrama circular pregunta 5 .....	50
Figura 9 Diagrama circular pregunta 6 .....	51
Figura 10 Diagrama circular pregunta 7 .....	52
Figura 11 Diagrama circular pregunta 8 .....	53
Figura 12 Diagrama circular pregunta 9 .....	54
Figura 13 Diagrama circular pregunta 10 .....	54
Figura 14 Diagrama circular pregunta 11 .....	55

Figura 15 Diagrama circular pregunta 12 .....	55
Figura 16 Diagrama circular pregunta 13 .....	56
Figura 17Diagrama circular pregunta 14 .....	57
Figura 18 Diagrama circular pregunta 15 .....	58
Figura 19 Diagrama circular pregunta 16 .....	58
Figura 20 Diagrama circular pregunta 17 .....	59
Figura 21Diagrama circular pregunta 18 .....	60
Figura 22 Diagrama circular pregunta 19 .....	60
Figura 23 Diagrama circular pregunta 20 .....	61
Figura 24 Mapa mental del diseño estratégico de aprendizaje organizacional para la cooperativa Utrahuilca - Elaboración propia.....	66

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de procedimientos según la categoría.....	45
Tabla 2 Matriz DOFA del aprendizaje organizacional de la cooperativa Utrahuilca con base a la contextualización del capítulo 5 .....	46
Tabla 3 <b>Matriz de variables y percepción</b> .....	63

## 1. INTRODUCCION

Sin lugar a duda, en el mundo de las organizaciones son indispensables una serie de factores para que el desarrollo de estas se de manera armónica, natural y que exista la sinergia adecuada dentro del desarrollo de los procesos misionales y de apoyo de la organización, por lo anterior además de los recursos que son necesarios para la constitución de una entidad, uno de los factores que se ha identificado desde hace muchos años como esencial en las organizaciones, es el talento humano y con ello se hace fundamental la identificación, evaluación y potencialización del mismo con cada uno de sus conocimientos explícitos y tácitos que trae consigo el trabajador; de lo manifestado anteriormente cada una de las personas trae consigo una serie de habilidades de ser y saber hacer que deberán estar puestas a disposición de la organización. De la relación entre el ser humano y las organizaciones, nace uno de los factores esenciales tanto para los trabajadores como para la organización es el conocimiento y el aprendizaje organizacional, de los cuales son fuentes, para potenciarlo o generararlo, logrando que se divulgue y este en constante conocimiento de todos los actores de la organización.

Con el motivo de dar respuesta a lo anteriormente planteado, nace el presente documento que está enfocado en conocer los procesos del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en una de las cooperativas más reconocidas a nivel regional, cuya especialidad se centra en la prestación del servicio de ahorro y crédito, de esta manera el siguiente documento está dirigido en identificar el contexto organizacional sus debilidades y fortalezas, así como las herramientas y procesos de capacitación, para plantear una estrategia de aprendizaje organizacional en la Cooperativa Latinoamericana de Ahorro y Crédito Utrahuilca, para ello se

ha escogido todo el procesos de aprendizaje de la organización en sus diferentes áreas cuya finalidad es que sirva como modelo para todos los procesos misionales y de apoyo de la entidad.

Por ende, dentro de la investigación es posible hallar en el capítulo uno, el objeto de la investigación, planteamiento del problema, el marco teórico y antecedentes de investigaciones enfocadas al mismo proceso, con lo que se ha pretendido dar inicio a la investigación en la que se propone realizar una serie de planteamientos e identificaciones de procesos teórico-prácticos para justificar la relevancia de la investigación planteada.

Por otra parte, dentro del capítulo dos, es posible evidenciar la contextualización de la organización, su estructura y demás insumos de información necesarios para la evaluación, identificación y puesta en marcha de la investigación dentro de la entidad escogida.

Finalmente, dentro del Capítulo tres se presenta el análisis de las variables y resultados de los instrumentos aplicados en la organización, así como cada uno de los factores y análisis de la organización que son necesario para lograr encontrar insumo de información suficiente para proponer una adecuada estrategia organizacional para el aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

**PALABRAS CLAVES:** Aprendizaje organizacional, proceso de formación, capacitación, estrategia, intercambio de conocimiento, gestión de conocimiento.

## 1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.2.1. Descripción del problema:

Es notable, como el aprendizaje organizacional toma un papel de gran importancia para el correcto funcionamiento de las empresas; se ha evidenciado que esto permite la adquisición de nuevos conocimientos para la ejecución de sus labores y el cumplimiento de los objetivos de la misma. Peter Senge en su libro de la Quinta disciplina (Senge, 1990) habla de las "organizaciones que aprenden" aquellas en las que los colaboradores continuamente desarrollan su habilidad para obtener las metas deseadas, promoviendo nuevos y amplios patrones de pensamiento, liberando la aspiración colectiva y aprendiendo juntos de forma continua.

De lo anterior se puede decir que esto hace que las organizaciones se tornen más versátiles, integrales, dinámicas y tengan una ventaja competitiva, marcando la diferencia frente a las empresas de la competencia. Michael Porter habla en su libro ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, y ofrece una descripción de cómo las empresas pueden lograr un sostenimiento siendo líderes en sus industrias.

Es claro que un buen aprendizaje organizacional y una excelente gestión del conocimiento por parte de los trabajadores, es un insumo vital para la prosperidad y el desarrollo de cualquier compañía y de igual forma (Edmondson, 2012).

A pesar de ello, es una acción que aún no se tiene en cuenta, o es poco trabajada en muchas empresas del país y del mundo en general. En este caso, la cooperativa Utrahuilca no es la excepción, pues en ella también se ven errores en la comunicación, la capacitación, y el liderazgo, enfocados a la gestión del conocimiento.

La Cooperativa Utrahuilca cuenta con un Sistema de Gestión Estratégico del Talento Humano, enfocado en las competencias laborales, donde se establecen políticas y procedimientos

que permiten todo lo relacionado con la contratación y retención de personal y sus competencias blandas y funcionales, todo esto a través del diseño, instauración y verificación de los objetivos de la organización (Utrahuilca, 2023) .Sin embargo, se identifican dificultades en ciertos puntos del sistema mediante la presentación de falencias en los procesos de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional en sus colaboradores nuevos y antiguos, utilizando una enseñanza no asertiva haciendo que se presenten errores repetitivos en las actividades y que se minimice la posibilidad de circulación del conocimiento y de la información, siempre en pro de una mejora continua. Esto especialmente para la capacitación de los colaboradores en cualquier área de la compañía. Pues es allí en donde se evidencia la mayor cantidad de errores tales como el cobro anticipado de los procesos establecidos (validación o estudios previos, formalización de la documentación contractual, etc.) que causan reprocesos y la pérdida de tiempo, impactando de forma negativa a la empresa.

### **1.2.2. Pregunta de investigación:**

¿Cuál es la estrategia para el aprendizaje organizacional en la cooperativa Utrahuilca?

## 2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### 2.1. General

Diseñar la estrategia para el aprendizaje organizacional en la cooperativa Utrahuilca

#### 2.1.1. *Específico 1*

Describir el contexto organizacional de la entidad en torno a los procesos de capacitación y herramientas de aprendizaje.

#### 2.1.2. *Específico 2*

Identificar las necesidades, dificultades y prioridades de capacitación y herramientas de aprendizaje en la organización.

#### 2.1.3. *Específico 3*

Proponer estrategias de aprendizaje para el intercambio y enseñanzas en la Cooperativa Utrahuilca.

### 3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Lo importante de la comunicación adecuada y asertiva para cualquier tipo de organización es un pilar para pensar en una estrategia que ayude a conectar la metodología de una mejora continua en la recepción de la información que las organizaciones tienen involucrando sus colaboradores, permitiendo un mejor cumplimiento de las metas, el aprendizaje organizacional y la debida gestión del conocimiento en sus diferentes áreas de la Cooperativa Utrahuilca como una investigación para un aporte a la organización y poder cumplir con los indicadores de esta misma, ya que se ha visto las falencia que hay al momento del personal aplicar las herramientas desarrolladas por la misma empresa.

El aprendizaje organizacional en las empresas es esencial, por medio de este se puede llegar a mitigar errores que afecten cada paso o proceso dentro de las diferentes áreas establecidas. Esta investigación es conveniente para la Cooperativa Utrahuilca comparado con países como Chile y Ecuador se han evidenciado en el sector financiero los beneficios que puede traer el aprendizaje organizacional en empresas, estos estudios han servido para analizar la DOFA donde se pueden identificar patrones de comportamiento en las personas que desarrollan dichos procesos. Según Phillips, (2003) citado en Pablo Chan Rachel Cooper & Patricia Tzortzopo (2005), las organizaciones son antropomórficas que llevan al aprendizaje individual y también identifica el comportamiento que restringe este mismo aprendizaje individual dentro de la organización.

Por tanto, lo anterior enfatiza el apoyo que deben tener las organizaciones para fortalecer las habilidades básicas del aprendizaje y la mejora continua en los procesos.

La ayuda de este aprendizaje se puede beneficiar tanto las empresas como los mismos trabajadores al momento de facilitar los medios para cumplir los objetivos en cada área de

trabajo, excelente atención por parte de los colaboradores siendo el apoyo a los objetivos misionales y por ende la comunidad o cliente final estaría satisfecho con el servicio recibido. Donde se puede evidenciar la búsqueda de mejores conceptos y desarrollo del aprendizaje organizacional. De hecho, la idea de Wild, que "la difusividad de la construcción requiere un orden tácito significativo, pero cuestiona la suposición de la gestión del conocimiento de que "esto es solo accesible para la investigación estructurada".

El aprendizaje organizacional aplicado diariamente en una estrategia de seguimiento y control puede solucionar el problema que hay en cualquier empresa del mundo que es ¿cómo se cautiva la debida atención al transmitir el conocimiento que se transmite en el intercambio de conocimiento en una capacitación?; haciéndolo de manera sencilla y fácil de captar para cada proceso establecido dentro de una organización. Las habilidades del individuo juegan un gran papel, cabe resaltar que la actitud y la aptitud de los líderes hacia el colaborador debe ser la adecuada para poder cumplir con la debida capacitación que este requiere.

Por medio de esta investigación aplicada a la Cooperativa Utrahuilca, se quiere dejar un instrumento de solución al problema interno, que hay dentro de la empresa en mención. Se quiere por medio de algunas variables estudiadas crear una estrategia específica que arroje datos muy objetivos y poder ser más agiles en saber si la información o conocimiento transmitido llegó adecuadamente y así tener la certeza de que se va cumplir a cabalidad con el objetivo trasversal de la empresa haciendo sinergia con los empleados.

La importancia que tiene los procesos de capacitación en las organizaciones son de gran ayuda para los nuevos colaboradores y para la mejora continua de los que han permanecido en la empresa, en la Cooperativa Utrahuilca es necesario aprovechar la oportunidad que hay de mejorar el proceso capacitación e inducción que se tiene en el área de Talento Humano; lo cual

consistirá en recolectar diversas experiencias de los colaboradores cuando trasmiten la información de respectivo puesto de trabajo y el conocimiento de la organización, dando paso a la creación de una COP (Comunidades de práctica en organizaciones) que pueda facilitar el debido aprendizaje de los procesos iniciales y en los diarios de la compañía; con esto en mente podría ser una ventaja competitiva al minimizar los errores en esta transmisión de conocimiento. Actualmente está afectando la contratación y los procesos que hacen que la atención en el servicio al cliente no sea oportuna. Es importante resaltar que el proyecto piloto que se va a realizar en la Cooperativa Utrahuilca se medirá por medio de encuestas para indagar más a profundidad del problema y sus posibles soluciones que puedan aportar de manera favorable a la organización.

#### **4. ANTECEDENTES**

A lo largo de los años en el mundo de las organizaciones sin importar la actividad económica donde hagan presencia, se han construido y realizado a través de los diferentes recursos, pero fundamentalmente de la base del pensamiento del ser humano buscando alinear y perfeccionar en mayor medida cada uno de sus procesos y procedimientos en la búsqueda de objetivos organizacionales, es allí donde en la búsqueda de cualificar cada uno de sus recursos, se incluye uno trascendental como los el recurso humano y para ello la búsqueda de estrategias que puedan maximizar el desarrollo de las actividades que se le encomiendan, por tanto los proceso de aprendizaje y gestión del conocimiento en la organizaciones es fundamental, ya que permite el crecimiento de sus trabajadores, así como el crecimiento organizacional.

De acuerdo a lo anterior muchas de las organizaciones del mundo han tomado acciones encaminadas a mejorar sus modelos de aprendizaje y gestión del conocimiento organizacional dentro de estas, como lo enuncia la investigación “Implementación de un modelo de gestión del conocimiento en los procesos organizacionales: caso DISAN S.A.” (Acosta, 2011) que dentro de su enfoque de investigación realizado a una organización productora y comercializadora de diferentes materias primas para la transformación de diferentes líneas de productos del mercado, en la implementación de un modelo progresivo del mejoramiento de los canales, comunicación y el fortalecimiento de la cultura organizacional, en la exploración de mejorar la gestión del conocimiento de los procesos organizacionales de DISAN S.A. buscando fortalecer procesos de capacitación, mejorar la calidad de sus procesos y fomentar los procesos de carrera de los trabajadores.

Por ello, diferentes organizaciones se han interesado en seguir diferentes acciones que permitan la cualificación de cada una de sus actividades internas y externas es así como de la

misma forma es posible evidenciar investigaciones que han aportado al estudio de casos y que se le dé la importancia que tienen los procesos de aprendizaje y gestión del conocimiento organizacional, tal como la investigación “Modelo y Metodología de Aprendizaje Organizacional Para Mejorar El Desempeño de Una Organización de Ciencia e Innovación Tecnológica” (Stable, 2012) quien en su investigación y modelo metodológico de aprendizaje organizacional se enfoca en cuatro líneas o fases estratégicas: intervención, generación de relaciones, formalización organizacional e incidencia, cada una de estas fases contiene un componente técnico que permite el reconociendo racional de los trabajadores de la necesidad del mejoramiento de los procesos organizacionales que permite la cooperación y compromiso por parte de los mismos y teniendo insumos de información para analizar a través de herramientas, para dar continuidad al involucramiento del personal, formalizando un plan de capacitaciones y entrenamiento y un proceso de seguimiento y medición de la aplicación de fases anteriores, todo alienado y en la búsqueda mejorar el desempeño de la organización de ciencia e innovación.

Los casos anteriores expuestos dan certeza de que los procesos organizacionales en los que intervenga el recurso humano son de suma importancia y contienen factores esenciales para que la organización mejore, crezca y pueda tener índices de medición en cada uno de sus gestiones de aprendizaje organizacional; así mismo diferentes autores han aportado significativos resultados en pro de avanzar hacia los modelos de gestión y aprendizaje organizacional, es así como según (CANO ERIKA, 2013) en los resultados que arrojó la investigación realizada en el modelo de capacitación vinculado a los procesos medulares de la organización, soportado en el mejoramiento del desempeño; en este modelo el objetivo fue medir la eficiencia de la capacitación del programa de aprendizaje en la organización a un nivel más amplio, se recopiló, organizó y analizó datos. Donde se desarrolló un enfoque hacia el desempeño a través de la

capacitación, se utilizaron dos modelos de evaluación que es la de Krikpatrick y el modelo propuesto por Esquivel Garcia para el proceso de recolección y en los resultados, se concluye que haciendo la debida aplicación de estos modelos ayuda a la formación de líderes y dirigentes ayudando a promover la creatividad e innovación de estos, este es un trabajo de grado en la Universidad de Medellin.

De lo anterior es posible afirmar que el entrenamiento, capacitación y aprendizaje organizacional dentro de cualquier organización que realice diferentes actividades, tiene una fuerte tendencia que permite lograr optimizar procesos y maximizar recursos, por esta razón la relevancia que debe tener cada uno de estos lineamientos en los que se han identificado debilidades que afectan el desarrollo de los procedimientos e impidiendo la circulación del conocimiento dentro de la organización que ha sido escogida como objeto de estudio “La Cooperativa Utrahuilca”, es necesario hacer frente de manera radical y técnica para minimizar posibles pérdidas de recursos, reprocesos y fugas del conocimiento operacional.

Además de los autores citados anteriormente la literatura ha avanzado de manera exponencial aportando sus conceptos e investigaciones en relación con la capacitación, de tal forma (Mondy et al, 2005) afirma, que “capacitación y desarrollo son el centro de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar las capacidades de los empleados y el desempeño organizacional” (pág. 202). De lo que nos permite definir que la estrecha relación entre trabajador-empleado y el crecimiento que se genera entre las partes.

Por otra parte, para La Cooperativa Utrahuilca la situación que presenta actualmente en el cumplimiento de sus actividades requiere de una intervención y mejora continua dando la importancia a la estrecha relación que existe entre el trabajador y la organización, fortaleciendo

el vínculo con los objetivos en común, es por ello que se evidencia la necesidad de una transformación organizacional en relación con el tema objeto de estudio.

Visto desde las diferentes perspectivas en las organizaciones es primordial ejercer un estado dinámico, que permitan estar atentos y preparados en su mayor medida para los diferentes cambios o transformaciones que deba tener esta, es así como los trabajadores tienen una función esencial que define el siguiente autor como: “Esta es una de las etapas más complejas de este proceso, cuyo objetivo es investigar cuáles son las necesidades reales y prioritarias para satisfacer, traduciéndolas en conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que deberán ser adoptadas, desarrolladas o modificadas para mejorar la calidad del trabajo y la prestación integral del personal. Esta detección implica realizar un diagnóstico de las carencias reales de alguna competencia para que el trabajador pueda conocer y contrarrestar esas debilidades y cumplir eficientemente una función o tarea”. (Revilla et al. 2009).

Claramente para el logro de estrategias eficientes que se desarrolle en la Cooperativa Utrahuilca en el diseño estratégico adecuado para los procesos de entrenamiento y aprendizaje organizacional, es importante considerar análisis de nivel cultural en un enfoque regional, los sondeos de niveles educativos y demás factores con los que cuentan sus trabajadores, lo que es señalado por Knight (1979), plantea que los empleados con mayor nivel de educación requieren menor entrenamiento en el empleo y por ende se adaptan mejor a las necesidades de una organización mientras que los empleados que permanecen durante mucho tiempo acumulan experiencia y agilidad en las actividades, pero requieren mayor entrenamiento cuando de cambios o innovaciones se trata.

Finalmente, dado lo anterior es de vital importancia llevar a cabo la presente investigación con el propósito de definir acciones y estrategias que permitan el desarrollo de los trabajadores y

del perfeccionamiento organizacional que la Cooperativa Utrahuilca requiere, en la búsqueda de poder generar las herramientas adecuadas a sus colaboradores para el desarrollo de sus funciones, gestionar el conocimiento, generar nuevo conocimiento e innovar utilizando los canales de capacitación, entrenamiento y aprendizaje dispuestos, en la búsqueda de lograr objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz.

#### **4.1 MARCO TEÓRICO**

Como primer momento se quiere destacar la gestión del conocimiento, como uno de los conceptos claves, que permitió a esta investigación conceptualizar diferentes temas a tratar y que concedió a las empresas aprovechar de una manera más eficiente, el conocimiento que posee, conocimiento que adquiere, para brindar unas ventajas competitivas e innovadoras para la toma de decisiones y la supervivencia de las organizaciones. “La gestión del conocimiento es un proceso lógico, organizado y sistemático para producir, transferir y aplicar en situaciones concretas una combinación armónica de saberes, "experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información” (Nagles, 2007, pág. 77).

Lo anterior sustenta como la gestión del conocimiento en una empresa hace que se aproveche el conocimiento; junto con la experiencia de los empleados, con la información existente o disponible, con el fin de mejorar el desempeño competitividad. Teniendo como propósito identificar, organizar, almacenar y comunicar el conocimiento de forma más efectiva, para facilitar la toma de decisiones, ya que para el mejoramiento de procesos y sobre todo resultados en una organización.

Según el informe de (Martinez, 2003), titulado "Guía tecno pyme. Fase II. 2- gestión del conocimiento" el proceso de gestión del conocimiento, tiene cuatro pasos, que consisten en la generación y captura de la información basada en desarrollar un conocimiento que se necesita, pero no se posee, esta entrada de dato se realiza de forma manual, como las bases de datos, plataformas virtuales empresarial o la internet. Luego la organización y almacenamiento se encarga de recoger el conocimiento, representado formalmente y almacenarlo en un formato que pueda generar su fácil acceso y utilización. Seguido de la distribución y acceso hace referencia a difundir y transferir ese conocimiento con las personas que lo necesiten, sea para uso interno o externo de la organización, los canales de comunicación, sería internet, plataformas virtuales empresariales o noticias y correos electrónicos. finalmente se estaría aplicando y utilizando el conocimiento, esto significa llevar todos los procesos del saber hacer de la empresa, a través de interfaces sencilla que faciliten esas búsquedas, para que finalmente ese usuario pueda tener la información en carpetas, categorías de información o formulación de preguntas, para que esto se pueda utilizar en productos, servicios y procesos en lo que esté involucrado.

En conclusión, estos pasos se convierten en un ítem importante porque permiten generar, organizar, distribuir y aplicar el conocimiento de una forma más efectiva, ayudando a la empresa a mantenerse actualizada, dinamizar los procesos de resolución de problemas, colaborar e innovar, y poder tener esa ventaja competitiva en el mercado.

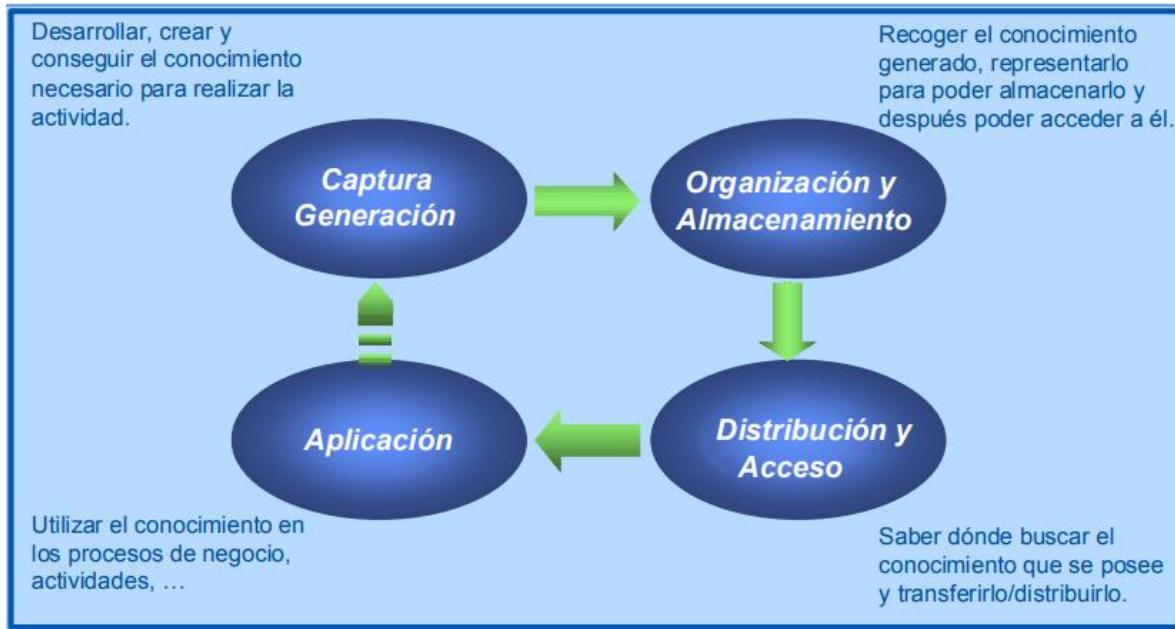


Figura 1 Proceso de gestión del conocimiento

Nota: Tomando "Guía tecno pyme. Fase II. 2- gestión del conocimiento" (Martinez, 2003).

Por consiguiente, es importante hablar de la conversión del conocimiento ya que esta hace mención al desarrollo de transformar conocimiento explícito, a conocimiento implícito y/o tácito o inversamente. “El conocimiento explícito es el conocimiento que puede ser escrito y transferido con relativa facilidad de una persona a otra. Por otro lado, el conocimiento tácito, es más difícil de articular porque a menudo surge por parte de la experiencia” (Dávila & Briones, 2017).

Teniendo en cuenta lo mencionado por Nonaka (1995) la conversión del conocimiento se puede llevar a través de cuatro formas: socialización (donde todas las personas comparten acciones, sentimientos, pensamientos por medio de una interrelación entre ellos), exteriorización (donde las personas comparten sus mapas mentales por medio de un modelo de lenguaje común), combinación ( se refiere a la mezcla de conocimiento explícito con diferentes puntos de vista,

ideas o conceptos y a partir de esto se crean nuevos conocimientos) y la internalización ( aquí se unifica el conocimiento el cual será atribuido a cada individuo. De este modo se busca el aprovechamiento del conocimiento tácito de aquellas personas que pertenecen a una organización y transformarlo en conocimiento explícito que aporte a toda la organización de una forma más pública y general.



Figura 2 Modos para la creación del conocimiento Nota: Tomada La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi (Dávila & Briones, 2017)

#### 4.1.1 Aprendizaje Organizacional

Asimismo, Se puede hablar del aprendizaje organizacional esto es de gran importancia para el desarrollo competitivo de una empresa, un reconocido experto en este campo es Peter Senge con su principal aporte de la quinta disciplina, donde se enfoca en cinco disciplinas para hacer organizaciones que aprenden.

En su libro Titulado “La Quinta Disciplina Senge (2005)habla de sus cinco disciplinas y los fundamentales que son para el aprendizaje organizacional. La primera es el dominio personal,

la cual se centra en la capacidad de las personas para clarificar y profundizar su visión personal y que enfoque su energía hacia metas y los objetivos más claros. La segunda disciplina es modelos mentales, donde hace referencia a las suposiciones, creencias y percepciones que influye en la forma de entender y ver el mundo. La tercera disciplina es la visión compartida, donde que consiste en desarrollar una visión común y compartida para los miembros de la organización. La cuarta disciplina es el aprendizaje en equipo, implica fomentar la comunicación y la colaboración entre el miembro del equipo. Por último, la quinta disciplina es el pensamiento sistémico, que está basado en comprender y abordar los problemas desde una visión holística, reconociendo las interconexiones y las relaciones de causa y efecto en un sistema amplio. Estas cinco disciplinas ayudan a la empresa a aprender, adaptarse y crecer en un eterno empresarial que necesita un constante cambio.

Actualmente, la educación virtual se ha convertido en una verdadera herramienta para el desarrollo de ventajas competitivas. El uso y aplicación de plataformas virtuales de aprendizaje apoyadas por tecnologías de información, ha resultado de gran utilidad para el logro de objetivos, haciendo más dinámico el proceso de suma de conocimientos que conlleve a desarrollar entornos laborales más competitivos. Estas tecnologías, han roto paradigmas sobre cómo impartir nuevos conocimientos a los colaboradores, lo cual hace compañías con bases sólidas e indicadores de gestión con resultados sobresalientes. Las organizaciones que no capacitan a sus colaboradores, enfrentan situaciones adversas como deserción, incapacidades, sobrecostos, detrás de retrocesos de contratación, inducciones y entrenamientos ( Moreno, et al. 2022).

Estos conceptos permiten a las empresas aprovechar el conocimiento y la experiencia de sus empleados, promover la colaboración, la innovación y mantener ese espíritu competitivo y ese pensamiento sistémico.

#### **4.1.2 Intercambio de Conocimientos**

Irónicamente, estos entornos fluidos y abiertos se consiguen mediante la implementación de procesos; el intercambio eficaz de conocimientos se produce cuando la cultura y la infraestructura técnica de una empresa están en consonancia con la comunicación abierta. Por eso, a la hora de implementar las mejores prácticas de intercambio de conocimientos, es importante desarrollar una estrategia que incluya tanto la infraestructura cultural como la técnica. (ATLASSIAN, s.f.).

Es importante resaltar que la Cooperativa Utrahuilca tiene los manuales de procedimientos instaurados lo que permite una mejora más ágil en encontrar las posibles soluciones con dicho intercambio de conocimiento y así aplicar una estrategia que permita que este aprendizaje organizacional se vea reflejado diariamente en todas las áreas y sedes que tiene la Cooperativa, optimizando a través de su desarrollo tecnológico eficiente y eficaz para la validación, seguimiento y desarrollo de dicha estrategia para la mejora continua.

El intercambio de conocimientos es un procedimiento de aprendizaje de empleado a empleado para ayudarse mutuamente a mejorar su potencial, resolver problemas y mejorar el rendimiento laboral (Nguyen et al., 2021). El intercambio de conocimientos se ocupa del proceso de hacer que los conocimientos relevantes estén disponibles para los compañeros de trabajo en la organización (S. -W. Lin & Lo, SB Grant, Z. Wang et al., Zhang & Jiang citado en Yeboah.). Este intercambio de conocimiento es muy importante en toda organización y la Cooperativa Utrahuilca no es la excepción y por ello se quiere trabajar en dicha falencia para una mejora continua en ese intercambio que actualmente se tiene de conocimiento líder-colaborador.

#### **4.1.3 Capacitación**

El modelo de capacitación permite estructurar el proceso de necesidades el cual es importante desarrollar con las personas claves de cada área hasta la medición de la eficacia de la capacitación, en términos cuantitativos y cualitativos, basados en los informes de evaluación de desempeño o en una prueba de conocimiento posterior que dé cuenta del mejoramiento de sus funciones Cano Erika (2013, pág. 16). Así mismo es importante resaltar que la cooperativa Utrahuilca cuenta con un modelo de capacitación que necesita ser reestructurado para así mismo evaluar la retroalimentación que debe tener la capacitación de los líderes en cada una de las áreas, las cuales tienen un rubro presupuestado e igualmente tener una mejor directriz y llegar a una mejor optimización de los recursos; así contar con un mejor resultado para la toma de decisiones y que haya una sinergia adecuada entre la parte operativa y la administrativa.

#### **4.2 Estrategia**

Según Daniel (2022) el término “estrategia” en un principio era usado exclusivamente en el arte de la guerra y ha ido abriendose paso en el campo de la administración organizacional hasta convertirse en una línea de pensamiento (Garrido, 2006), una estrategia, según Mintzberh, (1997), es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

## **5. MARCO CONTEXTUAL: PRESENTACION DEL PROCESO DE APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN UTRAHUILCA**

### **5.1. Que es Utrahuilca**

#### **La COOPERATIVA LATINOAMERICANA DE AHORRO Y CREDITO**

UTRAHUILCA es una empresa asociativa sin ánimo de lucro creada como organización jurídica de derecho privado y responsabilidad limitada, de patrimonio variable e ilimitado y conformado por asociados. Esta es una empresa cooperativa especializada en ahorro y crédito, enmarcada en la filosofía y doctrina de la economía solidaria, practicante de los principios y valores cooperativos; siendo autogestionarios y generando unos resultados económicos y sociales equilibrados.

### **5.2. Misión**

Contribuimos cooperativamente al desarrollo integral de la base social, sus familias y comunidad.

### **5.3. Visión**

En el 2026 UTRAHUILCA se consolidará en el modelo cooperativo de las regiones del sur de Colombia, con la práctica integrada, eficiente y efectiva del trabajo económico y la acción social para el desarrollo de los territorios; con los productos, servicios y procesos de impacto en la comunidad en su base social.

### **5.4. Principios Corporativos**

#### ***5.4.1. Modelo socioeconómico y político alternativo***

Se trabajará continuamente para fortalecer a UTRAHUILCA como modelo empresarial; que incida en la transformación social y económica.

#### ***5.4.2. Generación eficiente y equilibrada entre beneficios solidarios y económicos***

Nuestro compromiso es entregar a la comunidad beneficios económicos y financieros, pero sobre todo sociales, que permitan mejorar el nivel de vida de nuestros asociados.

#### ***5.4.3. Organización autogestionaria***

UTRAHUILCA es una organización autogestionaria y efectiva mediante el aporte económico y social voluntario de cada uno de los asociados para el desarrollo de la filosofía institucional.

#### ***5.4.4. Educación Cooperativa y formación integral***

Destinamos recursos para tomar a la base social y su núcleo familiar, en filosofía cooperativa y educación financiera, permitiendo desarrollar seres integrales de bien, útiles para la sociedad.

#### ***5.4.5. Clima organizacional gratificante***

Propiciar en UTRAHUILCA, un ambiente de trabajo gratificante, que genere excelencia del acuerdo cooperativo.

#### ***5.4.6. Competitividad e innovación empresarial cooperativa***

Generar acciones, productos y servicios que posicen a UTRAHUILCA en el primer nivel de las empresas cooperativas del Ahorro y Crédito.

#### ***5.4.7. Acción política***

Organizar, promover y difundir espacios de formación y acciones políticas para el desarrollo del modelo alternativo de economía solidaria.

#### ***5.4.8. Integración cooperativa y solidaria***

Unir esfuerzos económicos, sociales, gremiales y políticos para fortalecer el desarrollo de la económica solidaria.

## **5.5. Manual programa general de capacitación para funcionarios y directivos**

### **5.5.1. INTRODUCCIÓN**

Los programas de capacitación son una estrategia que aplican las organizaciones con el propósito de cualificar a su personal de forma integral, lo que conduce al crecimiento personal, profesional y laboral del ser social, en la búsqueda del mejoramiento permanente que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la Cooperativa.

La Cooperativa Latinoamérica de Ahorro y Crédito UTRAHUILCA, empresa de economía cooperativa y solidaria, considera fundamental brindar educación y entrenamiento a todo el personal, a los órganos de dirección y control, como estrategia para el desarrollo económico y social, enmarcada en su filosofía institucional, generando cultura que se arraigue a las costumbres de cada individuo en su diario vivir y durante el trabajo alternativo de la empresa cooperativa UTRAHUILCA.

### **5.6.2. JUSTIFICACIÓN**

La doctrina cooperativa es el resultado del proceso filosófico, dialéctico y práctico, heredado de los/las cooperativistas que constantemente se formaron para lograr materializar un modelo de producción justo y equitativo.

UTRAHUILCA considera fundamental cimentar conocimientos teóricos y prácticos sobre Cooperativismo y otros temas de economía solidaria, para mantener en el tiempo el accionar cooperativo y solidario transformador de vidas.

### **5.6.3. OBJETIVO GENERAL:**

Elaborar y desarrollar un programa de formación integral que contribuya al crecimiento del accionar cooperativo y solidario de UTRAHUILCA.

#### **5.6.3.1. Objetivos específicos**

- Determinar formaciones acordes a las actividades desarrolladas por la Cooperativa UTRAHUILCA.
- Fortalecer los conocimientos técnicos y teóricos que conduzcan al personal a mejorar su capacidad para realizar las actividades laborales y profesionales.
- Cimentar los conocimientos en cooperativismo y economía solidaria en todos los integrantes de la Cooperativa UTRAHUILCA.
- Promover en todo el personal de la Cooperativa la prevención en riesgos derivados de las actividades laborales.
- Establecer un método que permita determinar la competencia necesaria (situación ideal) y las necesidades de capacitación del personal (situación actual); es decir, detectar regularmente las necesidades de capacitación del personal, para que cuenten con mayores conocimientos y habilidades para mejorar su desempeño en el puesto actual o para mejorar y ampliar sus destrezas en aras de promociones futuras.
- Dar a conocer a los funcionarios y directivos, los lineamientos generales que la Cooperativa UTRAHUILCA establezca en el Manual de Políticas del Sistema de Administración de Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, SARLAFT.
- Orientar la actuación de los funcionarios y conocer los procedimientos sancionatorios por el incumplimiento del Manual de Políticas SARLAFT y sus consecuencias.

- Comprender la importancia del porqué se debe obtener mayor conocimiento de las personas interesadas en vincularse a la Cooperativa.
- Impulsar al interior de UTRAHUILCA, la cultura de Prevención y Control del Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, LA/FT.

#### **5.6.4. Propósito del programa de capacitaciones**

El propósito fundamental de este programa de capacitaciones, es fomentar en todo el personal de UTRAHUILCA el reconociendo de la filosofía, doctrina y demás aspectos relacionados con el trabajo colectivo; mediante la difusión de información clara y precisa que satisfaga cada una de las necesidades de aprendizaje de acuerdo a su labor, rol interno y desempeño del cargo.

#### **5.6.5. Indicadores de estructura procesos y resultados**

##### ***5.6.5.1. Indicadores de estructura***

La Cooperativa dentro de la estructura del programa mantendrá los documentos necesarios y apropiados para su correcto desarrollo:

- Formato para registro de asistencias de participantes y capacitador
- Programa de capacitación actualizado para el año en curso.
- Cronograma anual
- Objetivos a lograr.

#### **5.6.5.2. *Indicadores de procesos***

Durante el desarrollo del programa general de capacitaciones de UTRAHUILCA, se deben evaluar los resultados obtenidos considerando los siguientes aspectos con un cumplimiento del 85% sobre 100.

- Listas de asistencias diligenciadas y firmadas por los asistentes en las capacitaciones y el capacitador.
- Evaluación de conocimientos, aplicadas al personal; los resultados de la prueba aplicada superior a 4, en una escala de 5 puntos.
- Indicador de participación: (Nº de asistentes / Nº de convocados X100).
- Indicador cantidad de capacitaciones: (Nº de capacitaciones ejecutadas / Nº de capacitaciones programadas).
- Plan de capacitación ejecutado con sus indicadores anuales.

#### **5.6.5.3. *Indicadores de resultados internos.***

Cada año, la Cooperativa verificará la efectividad de las capacitaciones revisando los siguientes componentes:

- Verificar el diligenciamiento total de las asistencias.
- Comprobar la participación del personal convocado.
- Revisar la ejecución del plan de capacitación anual.
- Evaluar comportamientos frente a los objetivos propuestos.

Parágrafo: al resultado obtenido se deberá aplicar la mejora continua.

## **5.6.6. Estrategias**

Para lograr un efectivo desarrollo del plan de capacitaciones, se deben establecer una serie de estrategias metodológicas y la utilización de tecnologías de la información.

### ***5.6.6.1. Escenarios de trabajo***

Las actividades de educación, capacitación y formación que desarrolle la Cooperativa UTRAHUILCA, se realizarán en ambientes adecuados proporcionando comodidad al participante.

### ***5.5.6.2. Metodologías***

Para el desarrollo del programa de capacitaciones, se implementarán metodologías magistrales, clases prácticas, talleres y aquellas que contribuyan a la correcta comprensión de los temas expuestos, exaltando siempre la filosofía institucional y las bondades del trabajo colectivo.

### ***5.5.6.3. Modalidades y Herramientas***

Para la aplicación del programa de capacitación de la Cooperativa UTRAHUILCA se utilizarán diferentes modalidades, teniendo siempre en cuenta su afinidad con las labores internas, la prevención de riesgos laborales y de lavado de activos y financiación del terrorismo, evaluando el tipo de formación y su aplicabilidad con énfasis en cooperativismo. Dentro las modalidades se consideran las siguientes:

- Especializaciones tecnológicas
- Tecnologías

- Técnicos
- Diplomados
- Seminarios
- Talleres
- Cursos de actualización y profundización
- Capacitaciones
- Charlas grupales
- Jornadas de inducción y reinducción
- Video conferencias

Las formas de capacitación contemplada tienen como objeto el aprendizaje particular y grupal que desarrolle las capacidades creativas y de innovación y fomenten una cultura de autocuidado.

#### **5.5.7. Base de capacitaciones**

La base para determinar las capacitaciones que debe proporcionar la Cooperativa a su personal, serán las siguientes:

- Doctrina y filosofía Cooperativa propia y universal.
- Procesos internos y externos relacionados con las áreas administrativas, operativas.
- Riesgos laborales y seguridad y salud en el trabajo, se tomará la estructura del sistema de gestión en SST, la matriz de riesgos por actividad, el diagnóstico de las condiciones de salud del personal, la política contra el consumo de sustancias psicoactivas, tabaquismo, alcoholismo y los temas que contribuyen a la creación de una cultura de autocuidado y prevención de riesgos.

- Manual de Políticas del Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

#### **5.6.8. Programación plan anual de capacitación**

Cada año la Cooperativa establecerá un cronograma de capacitaciones, el cual deberá contener como mínimo los siguientes puntos: Nombre de la capacitación, objetivo general de la capacitación, responsable de la ejecución, apoyo logístico, personal convocado, cronograma anual e indicador de participación.

##### ***5.6.8.1. Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo***

El Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo ejecutará su propio cronograma de capacitaciones, el cual es parte integral de este programa de capacitaciones. El desarrollo del programa de capacitaciones debe desarrollar como mínimo los siguientes temas.

- Promoción y prevención de peligros/riesgos prioritarios.
- Estilos de vida y entorno saludable,
- Prevención y el control de la farmacodependencia, el alcoholismo y el tabaquismo, entre otros.

Las capacitaciones contenidas en el cronograma de capacitaciones deberán dar prioridad a los siguientes temas:

1. Prevención de riesgo público
2. Prevención de accidentes de tránsito
3. Atención de emergencias
4. Prevención de riesgos biomecánicos

5. Prevención de riesgo psicosocial

6. Prevención de riesgo biológico

7. Condiciones de seguridad

8. Prevención de riesgo químico

9. Prevención de riesgo físico

Grupo de capacitaciones en promoción y prevención prioridad por tema.

1. Riesgo cardiovascular

2. Prevención de la obesidad

3. Prevención del tabaquismo

4. Prevención del consumo de sustancias psicoactivas

5. Prevención del cáncer

#### **5.6.8.2. Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo**

El Oficial de Cumplimiento, en coordinación con la Gerencia General, elaborará el cronograma anual de capacitaciones internas en materia de SARLAFT.

El programa de capacitaciones incluye a los empleados vigentes y a los nuevos funcionarios durante la etapa de inducción. Además, se deberá impartir capacitación a los integrantes de los órganos de dirección y control de la Cooperativa.

Las capacitaciones contenidas en el cronograma deberán dar prioridad a los siguientes temas:

1. Presentación y sensibilización sobre el fenómeno de lavado de activos y financiación del terrorismo.

2. Lectura del Manual SARLAFT.
3. Normas legales, estándares nacionales e internacionales en el tratamiento del riesgo de LA/FT.
4. Consecuencias del incumplimiento de las normas de SARLAFT.
5. Etapas del lavado de activos.
6. Casos y tipologías de LA/FT.
7. Estructura organizacional de SARLAFT en UTRAHUILCA.
8. Entorno normativo.
9. Mecanismos e instrumentos de control.
10. Señales de alerta o alertas tempranas.
11. Definición de operación inusual y de operaciones sospechosas.
12. Análisis de operaciones inusuales.
13. Régimen sancionatorio.

#### **5.6.9. Presupuesto**

La Cooperativa, dentro su presupuesto general, asignará los recursos necesarios anualmente para el desarrollo del programa de capacitaciones, en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo y en el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo.

La asignación de recursos financieros, humanos, logísticos, técnicos y tecnológicos será anual.

### **5.6.10. Ejecución**

La ejecución del plan de capacitación anual se realizará con el apoyo de personal idóneo que cuente con las competencias y los conocimientos requeridos para las temáticas a desarrollar.

Las capacitaciones específicas en seguridad y salud en el trabajo, cuando ellas sean destinadas a garantizar la seguridad del personal y estén consideradas en la estructura del sistema de gestión, deberán ser certificadas con la firma de una empresa que preste servicios de seguridad y salud en el trabajo o profesional en salud ocupacional con su respectiva licencia que le acredite.

Las capacitaciones en SARLAFT serán ejecutadas por los Oficiales de Cumplimiento Principal y Suplente y contará con el apoyo del equipo de trabajo de cumplimiento. Cuando se requieran capacitaciones especializadas o de mayor complejidad, éstas podrán hacerse por intermedio de personal experto en riesgos y deberán ser retroalimentadas a todo el personal de la Cooperativa.

### **5.6.11. Responsables del plan de capacitación**

La responsabilidad de la ejecución del plan anual de capacitaciones del área de talento humano será de la Subgerencia, quien puede delegar dentro de su equipo de trabajo a una área o persona específica para que coordine su ejecución.

La ejecución del plan de capacitaciones del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo será responsabilidad del profesional en salud ocupacional que, en todo caso, ejecutará las actividades en coordinación de la Subgerencia.

La responsabilidad de la ejecución de plan anual de capacitación en SARLAFT estará a cargo del Oficial de Cumplimiento Principal, en coordinación con la Gerencia General.

#### **5.6.11.1. Responsable de autorización plan de capacitaciones**

La Subgerencia será la directamente responsable de autorizar el programa anual de capacitación con sus respectivos cronogramas de ejecución.

La autorización del plan anual de capacitación en SARLAFT será responsabilidad del Gerente General de UTRAHUILCA, quien es el funcionario encargado de aprobarlos y cuyos contenidos deben estar dirigidos a todas las áreas y funcionarios de la Cooperativa y los integrantes de los órganos de administración y control.

#### **5.6.12. Desarrollo, evaluación y seguimiento**

La Cooperativa aplicará seguimiento y control a cada una de las actividades de capacitación desarrolladas, verificando que se cumplan altos estándares de calidad, y se desarrolle con idoneidad y pertinencia, aplicando la inclusión y la igualdad en su desarrollo; a continuación, se establecen algunas disposiciones:

➤ El personal que participe de alguna de las actividades programadas dentro del plan de capacitaciones, podrá desarrollar en los casos que sea viable, un aporte a la empresa de tipo intelectual o de réplica de los conocimientos adquiridos.

➤ Los resultados en forma general del plan de capacitaciones, se deben observar en el mejoramiento cabal de las actividades y tareas asignadas al personal e individualmente con la aplicación de las evaluaciones del desempeño además el mejoramiento de los indicadores internos en seguridad y salud.

Las capacitaciones y demás actividades de seguridad y salud en el trabajo serán evaluadas en una escala máximo de 5 puntos; la calificación mínima para certificar el aprendizaje de un participante es de 4 puntos; quien en la presentación de un examen obtenga un

valor inferior a este, deberá ser retroalimentado en forma individual y presentar nuevamente la prueba.

➤ Los resultados del plan de capacitación y seguimiento al SARLAFT, deben contribuir al mejoramiento en las actividades de los funcionarios, de tal forma que prevengan que la Cooperativa sea utilizada como canal para realizar actividades ilícitas provenientes del delito de lavado de activos o actividades encaminadas a la financiación del terrorismo.

➤ Las evaluaciones en materia de SARLAFT serán calificadas en escala de 5, con aprobación mínima de 4 puntos. Los funcionarios que en alguna prueba de conocimientos obtengan un puntaje inferior a 4, deberán ser capacitados y evaluados individual o grupalmente.

➤ Con el propósito de verificar si los funcionarios y directivos han sido capacitados, cada funcionario e integrante de los órganos de administración y control deberán firmar la constancia de haber recibido la capacitación, con indicación del tema objeto de capacitación. Esta constancia será parte integral de la hoja de vida de los funcionarios y directivos y constituirá prueba de haber recibido la capacitación en materia de SARLAFT.

#### **5.6.12. Disposiciones finales**

El programa de capacitaciones de la Cooperativa UTRAHUILCA estará sujeto a7 cambios, siempre y cuando estos estén justificados y se desarrolle dentro de un proceso de mejora continua.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1. Enfoque, tipo de estudio y diseño**

Según Sampier (2010) la metodología seleccionada para la investigación sobre el diseño estratégico del aprendizaje organizacional en cooperativa Utrahuilca es de tipo cuantitativo, en el sentido preciso, de generar una medición aproximada en un determinado contexto, en el área de talento humano, en torno a los niveles de satisfacción o no satisfacción y perspectiva, con respecto a los procesos de aprendizaje organizacional. El alcance de este proceso investigativo, es descriptivo, en razón a que el propósito principal de la investigación se orienta hacia la descripción de una situación particular, especificando las propiedades y características del problema en cuestión (HernandezSampieri, 2014).

### **6.2. Población y Muestra**

Expresa Martins (2008), que la población es: "una agrupación de personas de las que se quiere obtener información para posteriormente generar resultados " (p.83).

En este caso la población la constituye 150 empleados y contratistas quienes laboran en las diferentes dependencias de la cooperativa Utrahuilca, debido a que se cuenta con una población finita. El cálculo de la muestra con un margen de error del 10% y con un nivel de confianza del 95% es 60 colaboradores a encuestar. Sacados del muestreo probabilístico sistemático.

### **6.3. Participantes|**

Para Castro (2003) la población depende de su tamaño y es de dos tipos:

Población finita: hace referencia a que la cantidad está delimitada.

Población infinita: hace referencia a que la cantidad es infinita o muy difícil de contar.

Para el caso de la cooperativa Utrahuilca su población de participantes es finita. para recopilar y analizar la información y poder determinar una estrategia que pueda ayudar a validar de una manera más eficiente la retroalimentación que debe tener el intercambio del conocimiento en el debido aprendizaje organizacional.

#### **6.3.1. Instrumento para aplicar- Encuesta**

La recolección de los datos se realizó a partir de la aplicación de un instrumento de medición de tipo escalamiento tipo Likert, el cual se constituye en un conjunto de afirmaciones o juicios a los cuales se les pide la relación de los participantes. Es decir, se le solicita al participante que exteriorice su reacción (percepción) eligiendo una de las cinco categorías de la escala (HernandezSampieri, pág. 238). El banco de ítems a considerar para esta investigación se encuentra en el ANEXO No 1

Encuesta (construcción propia) – Escala de Likert



Figura 3 Escla de Likert

**Instructivos:** Seleccione un solo ovalo la respuesta de su preferencia. La valoración de cada opción es la siguiente:

1: Muy en desacuerdo.

2: Desacuerdo.

3: Indiferente.

4: De acuerdo.

5: Muy de acuerdo.

#### **6.4. Procedimiento**

La siguiente tabla se construyó con el fin de agrupar categorías de variables que son enfoques principales del estudio de investigación, cuyas categorías se centran en las variables de aprendizaje organizacional y estrategia, de acuerdo con lo anterior se escogieron las preguntas más relevantes y en donde las respuestas son los enfoques principales para que la generación acceso de estrategias que permitan diseñar y establecer una serie de acciones orientadas a la fortalecer el aprendizaje organizacional y las estrategias de la gestión del conocimiento en la Cooperativa Utrahuilca, quien fue objeto de estudio de la presente investigación.

Objetivos	Procedimiento	Instrumento
Describir el contexto organizacional de la entidad en torno a los procesos de capacitación y herramientas de aprendizaje.	Revisión documental de la organización e información digital.	Información secundaria.

Conocer las necesidades, dificultades y prioridades de capacitación y herramientas de aprendizaje en la organización.	A partir de una encuesta se abordarán a los colaboradores de Utrahuilca, quienes a partir de sus percepciones proporcionara la información necesaria	Encuesta tipo escala de Likert.
Crear estrategias de aprendizaje para el intercambio y enseñanzas en la Cooperativa Utrahuilca.	Analizar la información que aporto el análisis documental y la aplicación del instrumento y los resultados definitivos para generar un conjunto de alternativas	1. Determinación de variables que permiten implementar 2. Evaluación del entrenamiento o capacitación 3. Seguimiento del entendimiento del aprendizaje organizacional

Tabla 1. Análisis de procedimientos según la categoría.

## 7. ANALISIS DE RESULTADOS

### 7.1 DOFA ANÁLISIS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La siguiente matriz fue construida en base al estudio de la organización en sus diferentes variables que pueda llegar aportar y/o significar los factores que imposibilitan el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en la Cooperativa Utrahuilca, cuyo fin se centra en la identificación de acciones que se pueden encaminar para potenciar la organización o hacer frente para el mejoramiento estratégico del objeto de la presente investigación; teniendo como base un insumo de información técnico de las dificultades y prioridades de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional de Utrahuilca.

*Tabla 2 Matriz DOFA del aprendizaje organizacional de la cooperativa Utrahuilca.*

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
Poco interés de los directivos en los procesos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Dentro de la estructura de la organización no se cuenta con área de capacitaciones. El trabajador encargado de los procesos de capacitación no cuenta con la formación académica, ni con la experiencia afín al cargo. Mínima cultura organizacional enfocada al aprendizaje continuo por parte de los trabajadores. El 10% de los procedimientos internos no están actualizados y tienen vacíos que permiten la ambigüedad de los procedimiento por parte de los trabajadores.	La organización cuenta con herramientas tecnológicas para canalizar los procesos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento. Reconocimiento en el mercado que permite alianzas estratégicas con organizaciones especializadas en el aprendizaje y gestión del conocimiento. Creación de liderazgo diferencial en comparación con los competidores del mercado. Dinamización de los procesos y entendimiento por parte de los trabajadores que optimice los tiempos de respuesta de los procesos.
FORTALEZAS	AMENAZAS

<p>Estructura financiera viable para la creación y/o fortalecimiento del área de capacitaciones.</p> <p>La organización cuenta con el 90 % los procedimientos internos documentados y actualizados.</p> <p>Fuerte filosofía, credibilidad y buena imagen en los líderes de los procesos de talento humano.</p> <p>Alto nivel de compromiso por parte de los trabajadores para implementación de nuevas estrategias en los procesos de aprendizaje.</p>	<p>Reprocesos de los procedimientos internos.</p> <p>Demoras en los tiempos de respuesta de las gestiones de procesos misionales y de apoyo.</p> <p>Perdida del conocimiento al retiro o traslado de un trabajador.</p> <p>Perdida de asociados y/o colaboradores por la maximización del tiempo en los procesos.</p> <p>Trabajadores con el conocimiento limitado que no permite generar nuevas propuestas y/o conocimiento que aporte a la organización.</p>
--	--

## **7.2 IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES DIFICULTADES Y PRIORIDADES DE CAPACITACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN UTRAHUILCA**

De igual forma a continuación, se presentan los resultados generales de la aplicación del instrumento tipo encuesta y en el cual participaron 60 personas en el suministro de la información. Esta instancia de la investigación permitió indagar sobre las necesidades, dificultades y prioridades de capacitación y herramientas de aprendizaje en la organización Cooperativa Utrahuilca. De igual forma el resultado permitió generar el insumo con el cual se podría establecer el conjunto de estrategias para el mejoramiento en la gestión del aprendizaje, para el intercambio y enseñanzas proen la Cooperativa Utrahuilca, que se abordará en el capítulo ocho (8).

1. He desarrollado habilidades, actitudes y competencias dentro de mi grupo de trabajo

60 respuestas

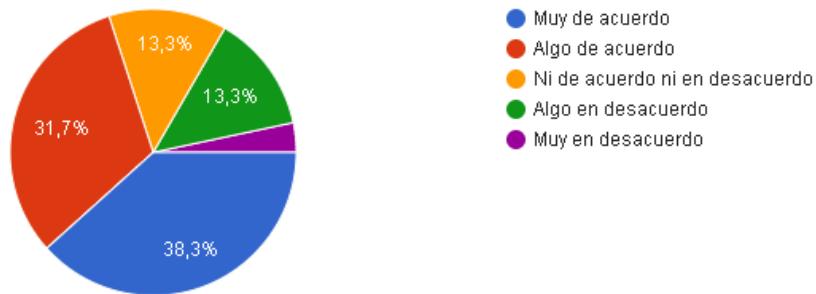


Figura 4 Diagrama circular pregunta 1

Esta pregunta, está enfocada a conocer la percepción de los colaboradores en cuanto a los conocimientos tácitos y competencias dentro de la organización se logra analizar que el 38.3% de los encuestados quienes están muy de acuerdo y un 31.7% están algo de acuerdo, si han conseguido desarrollar habilidades y actitudes dentro de sus grupos de trabajo en el desarrollo de sus funciones.

2. Los valores, cultura, experiencia y estrategia de Utrahuilca me han llevado a tener nuevos conocimientos

60 respuestas

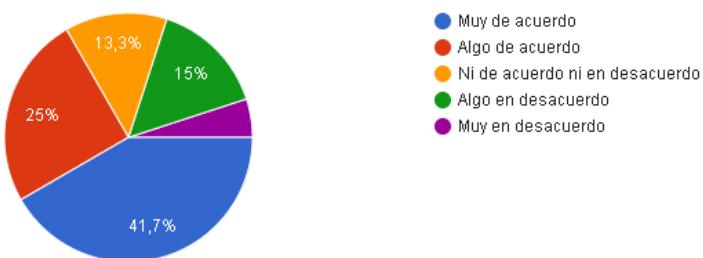


Figura 5 Diagrama circular pregunta 2

En Utrahuilca el 41.7% de los colaboradores están muy de acuerdo al estar adquiriendo los valores, experiencias y estrategias que la organización brinda y así tener un mayor conocimiento para la experiencia laboral que esto genera y el constante aprendizaje organizacional dentro de la empresa; por el contrario contamos con un 25% que están algo desacuerdo, lo que genera que hay un grado de dificultad donde la gestión del conocimiento no ha sido recibido de la misma manera por los colaboradores.

### 3. La visión de Utrahuilca les da dirección a sus metas en el trabajo

60 respuestas

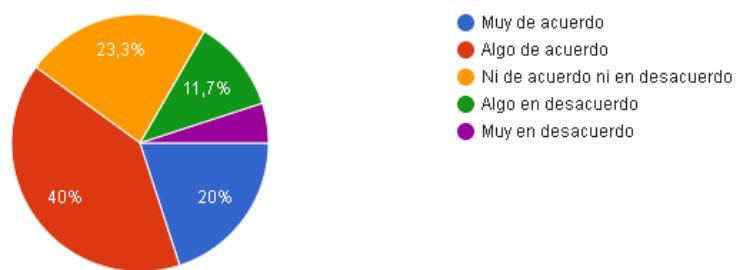


Figura 6 Diagrama circular pregunta 3

La siguiente pregunta está orientada a conocer la percepción por parte de los trabajadores en el conocimiento sobre la proyección de la entidad y en el aporte que realizan estos desde sus puestos de trabajo, en lo que es posible evidenciar que el 40% de la muestra está algo de acuerdo, en donde se identifica que los trabajadores no conocen a totalidad los aportes estratégicos que desde sus funciones pueden brindarle a la visión que tiene la Cooperativa Utrahuilca. Así mismo la gráfica representa un 20% que se encuentra totalmente muy de acuerdo, que representa el conocimiento total de sus aportes, lo que permite implementar acciones de mejora en los procesos de inducción y reinducción de los conocimientos de la institucionalidad.

#### 4. En tu puesto de trabajo tomas riesgos y resuelves problemas

60 respuestas

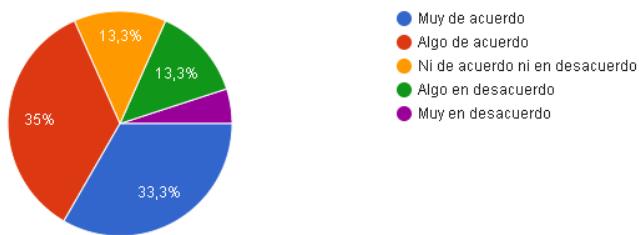
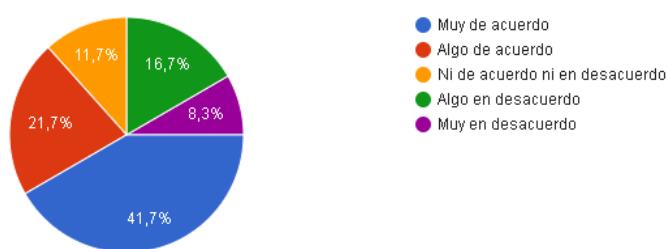


Figura 7 Diagrama circular pregunta 4

De acuerdo a la percepción de los colaboradores hay un porcentaje significativo del 13.3% que responde a ni de acuerdo ni desacuerdo, donde se puede deducir que están en un punto neutro donde no toman partida en los riesgos que demanda resolver algunos problemas en el puesto de trabajo que no dependen de ellos. De la misma manera hay un 33.3% están muy de acuerdo ya que se sienten en la capacidad tomar el riesgo y resolver los problemas en el puesto de trabajo y se cuenta con un 35% que está en algo de acuerdo en poder tener el riesgo y resolver los problemas que generan los inconvenientes que pueden surgir dentro del proceso, dando a entender que el aprendizaje organizacional es muy insípido y hay una limitante que no les permite tomar cierto riesgos para solucionar problemas en los puestos de trabajo de los colaboradores.

#### 5. Considera que los asociados pueden aportar información útil que sirva para implementar mejoras

60 respuestas



La siguiente pregunta corresponde a la dimensión de priorización de la entidad a los aportes realizados desde la perspectiva de quienes son beneficiarios y/o reciben el servicio que la Cooperativa presta, la gráfica representa que el 41,7% se encuentra muy de acuerdo que representa que los asociados brindan información constructiva y de mejora para la entidad, así mismo el 21,7% percibe que el segmento de consumidores al que va dirigido el servicio de la entidad permite aportes que se desarrolle en acciones de mejora dentro del conocimiento y/o procesos internos de la entidad.

6. En Utrahuilca, los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones

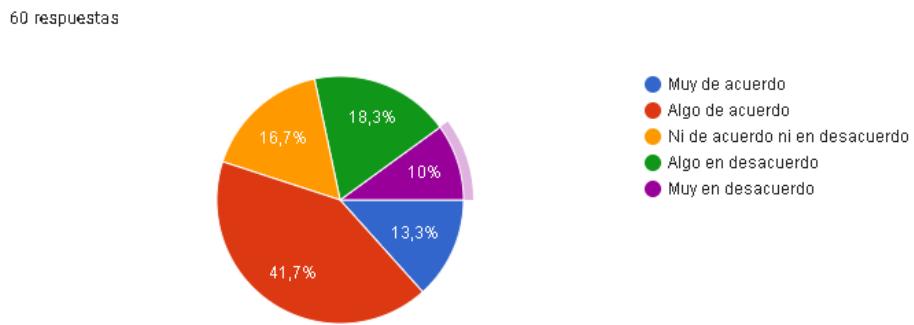


Figura 9 Diagrama circular pregunta 6

Los aportes que se emanen de los trabajadores son información y conocimiento organizacional esencial para el crecimiento y para el mejora continua de los procesos misionales y de apoyo, por ello es que es necesario que la Cooperativa Utrahuilca, obtenga y incluya dentro de su planeación estratégica todas estas acciones que pueden contribuir a darle importancia a aquellos grupos y/o personas de sus visiones que contribuirán a que la entidad tienda a mejorar sus posibles falencias, así mismo esto contribuye a que se genere mayor conocimiento y se

gestione e manera adecuada en la organización, por ello el 42,7% se encuentra algo de acuerdo que representa que no siempre estos aportes son tenidos en cuenta y tan solo un 13,3 % se encuentra muy de acuerdo con esta afirmación, por consiguiente es necesario que se implementen acciones de mejora en pro de fortalecer estas actividades de socialización y relevancia por parte de los colaboradores.

7. En Utrahuilca, los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización

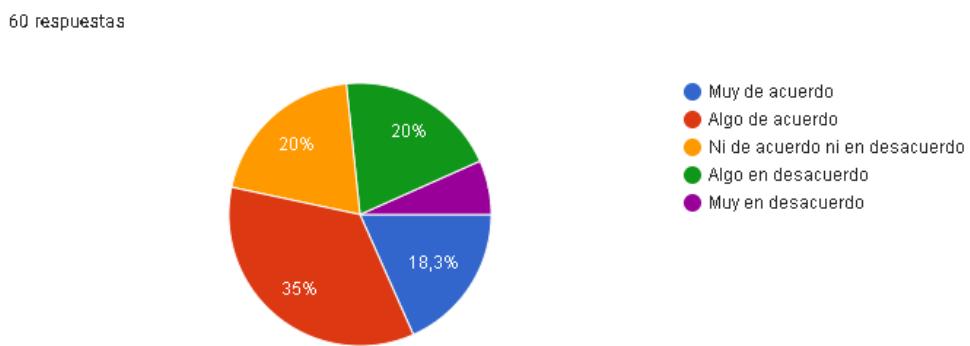


Figura 10 Diagrama circular pregunta 7

En Utrahuilca el 35% de los empleados se encuentran algo de acuerdo a la información actualizada recibida de parte de los líderes para poder mejorar sus competencias, tendencias y líneas directrices en la organización, donde la información llega tarde generando retrasos en los procesos, hay que realizar una mejora en el método que deben usar para y un 20% algo de acuerdo donde la información no es recibida para poder realizar las mejoras pertinentes en la organización.

8. En Utrahuilca, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado

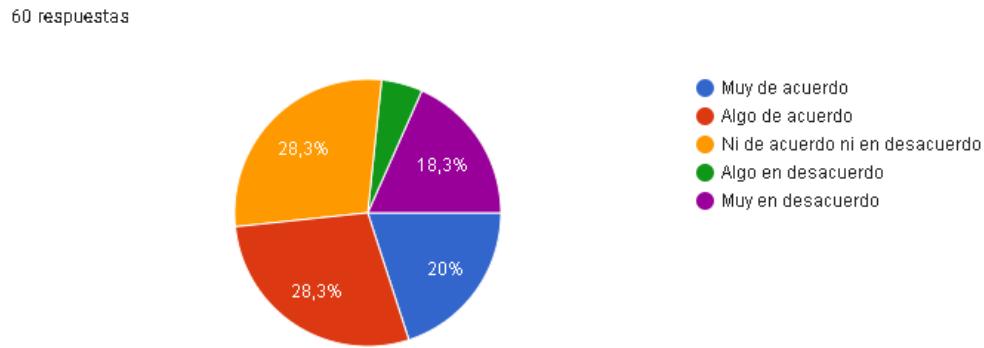


Figura 11 Diagrama circular pregunta 8

La siguiente pregunta está enfocada a identificar los indicadores de medición de la gestión de calidad del funcionamiento de los procesos misionales y de apoyo que permiten el logro de la misión de la entidad, en base a ello los procesos de entrenamiento y entendimiento de los procedimientos internos son fundamentales, de acuerdo a la gráfica representa que los mayores porcentajes del 28,3% está algo de acuerdo y el 28,3% ni de acuerdo ni en desacuerdo consideran que los insumos no logran la función o desconocen del algún funcionamiento de factor de medición. Por otra parte, el 20% de la población encuestada considera que, si existen sistemas de medición y que son apropiados para el desarrollo de su función, lo que representa una división de percepciones que pueden ser arraigadas del desconocimiento del funcionamiento o la existencia del mismo, por ende, existe una oportunidad de mejora de implementación de divulgación adecuada de las herramientas o sistemas que se destinan para tal fin.

9. Cree que ha adquirido nuevas habilidades, actitudes y conocimiento en Utrahuilca por ti mismo

60 respuestas

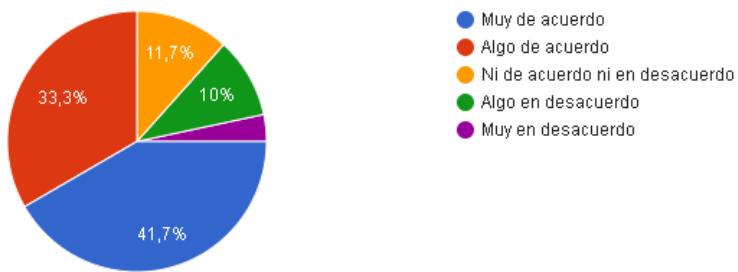


Figura 12 Diagrama circular pregunta 9

Analizando las respuestas a esta pregunta el 41.7% de los encuestados están muy de acuerdo mientras que el 33.3% están algo de acuerdo. Se evidencia que la mayoría de los encuestados consideran haber aprendido habilidades, actitudes nuevas y conocimientos por su cuenta propia, lo que refuerza la gestión del conocimiento explícito.

10. Mis compañeros de trabajo tienen la capacidad adecuada, conocen y son prácticos de acuerdo a las responsabilidades de su puesto de trabajo

60 respuestas

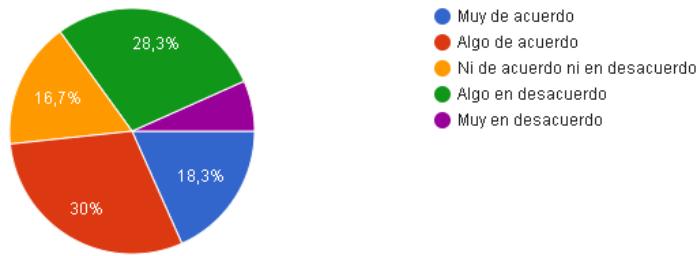


Figura 13 Diagrama circular pregunta 10

Las mejoras continuas en el aprendizaje organizacional se ven reflejadas de acuerdo con la percepción que tiene las personas que rodean el ambiente en el cual laboran los colaboradores de la organización Utrahuilca con un 30% de acuerdo en que los compañeros de trabajo tienen la capacidad, conocen y son prácticos de acuerdo a las responsabilidades que desempeñan en el

puesto de trabajo. Se puede percibir que el 28.3% de los empleados en la empresa Utrahuilca se encuentran en desacuerdo con que los compañeros están en la capacidad para responder a las responsabilidades que genera el puesto de trabajo.

#### 11. Me considero conocedor y practico en mi puesto de trabajo

60 respuestas

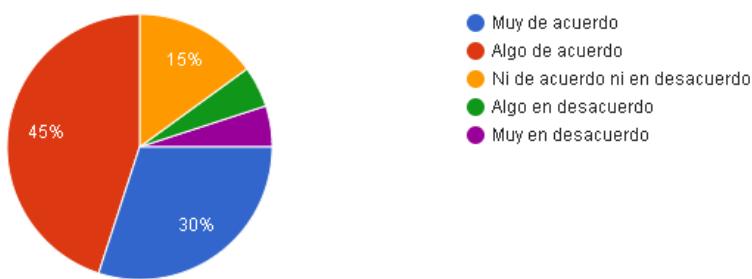


Figura 14 Diagrama circular pregunta 11

En relación con esta pregunta, las respuestas de los encuestados arrojan que el 30% está muy de acuerdo, y el 45% algo de acuerdo, manifestando que si son conocedores y pragmáticos de sus funciones. Sin embargo, el resto de encuestados exponen negativamente su punto de vista, lo cual hace que esta acción requiera de mejoría.

#### 12. La estructura de Utrahuilca permite que la información fluya adecuadamente a lo largo y ancho de la misma

60 respuestas

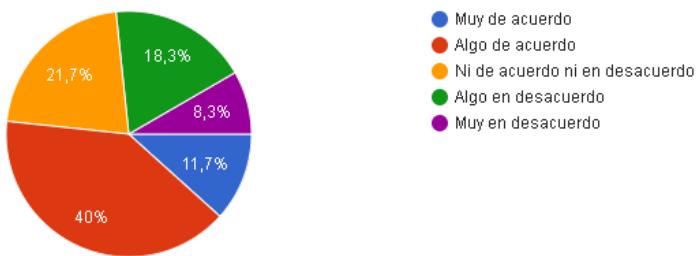


Figura 15 Diagrama circular pregunta 12

La estructura que tiene Utrahuilca es de manera vertical, lo que permite que la información llegue a toda las áreas de la organización, un 40% de los empleados están algo de acuerdo, donde se genera una inconformidad donde la información puede que no fluya de manera adecuada, y se puede ratificar en los colaboradores que respondieron ni de acuerdo ni en desacuerdo con un 21.7%, notando la falencia en que la información no está llegando de manera adecuada para las mejoras de que se quieran realizar desde la estructura que se tiene en la organización.

13. En Utrahuilca, los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y /o por la información recogida por ellos

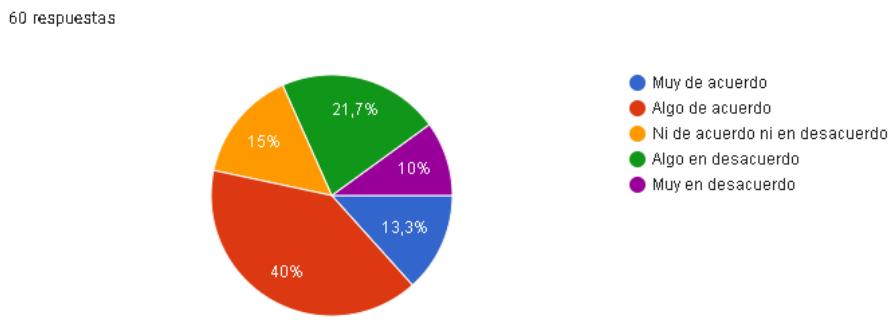


Figura 16 Diagrama circular pregunta 13

En esta pregunta se puede analizar que la mayoría es decir el 40% de los encuestados están algo de acuerdo con la afirmación de que los grupos perciben las ideas generadas como resultados de discusiones en grupo, pero gran parte no está del todo de acuerdo pues el 21.7% presentan estar algo en desacuerdo, es decir que hay fallas en la recolección de informaciones en reuniones grupales.

14. En Utrahuilca, las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje

60 respuestas

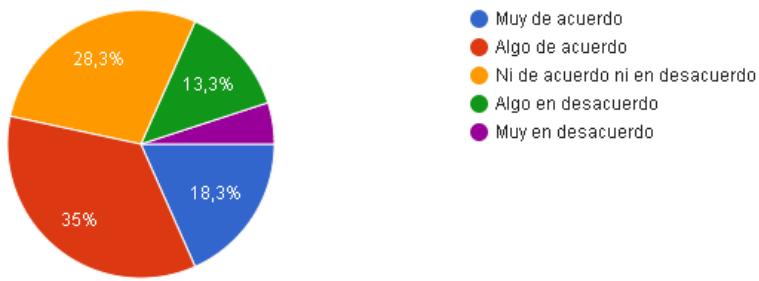


Figura 17 Diagrama circular pregunta 14

La siguiente pregunta está dirigida a conocer los proceso de socialización y relacionamiento de los trabajadores dentro de la organización, que permiten identificar los procesos de ayuda y de compartir información, conocimiento y aprendizaje a través de medios informales, la gráfica representa que el 35% está algo de acuerdo y el 28,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 18,3 % está muy de acuerdo, lo que propone un análisis de que existen falencias dentro de la organización que restringen este tipo de aprendizajes organizacionales, en donde se hace necesario que se brinden tiempo y el espacio adecuado para que este tipo de intercambios informales se den, así mismo se evidencia oportunidades de mejora en cuanto al fortalecimiento de la cultura organizacional que permita el entendimiento de los trabajadores enfocado a la ayuda mutua y el compartir el aprendizaje sin ningún tipo de cohibición o prohibición.

15. En Utrahuilca, los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento

60 respuestas

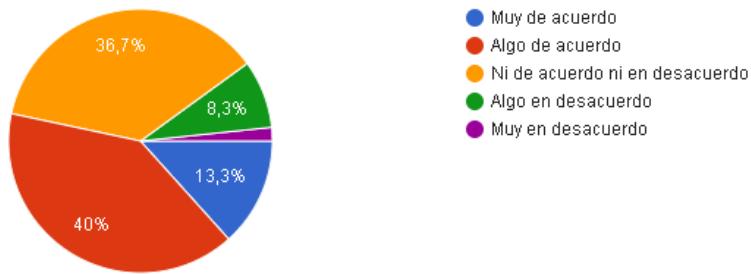


Figura 18 Diagrama circular pregunta 15

La siguiente pregunta está enfocada al reconocimiento del apoyo y aporte al crecimiento laboral y profesional en base al conocimiento por parte de los líderes a los trabajadores de la Cooperativa Utrahuilca, la gráfica representa que existen una serie de limitantes que no permiten generar el aprendizaje y entrenamiento del conocimiento adecuado con un 40% de los encuestados están algo de acuerdo, un 36,7% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo un 13.3% están muy de acuerdo, por ende existen oportunidades de mejora en los procesos de liderazgos y en el estilo de dirección con el propósito de que exista la posibilidad de que el conocimiento y entrenamiento fluya y este permita que tanto los trabajadores de menor rango como aquellos líderes puedan aportar acciones, propuestas y estrategias en pro del mejoramiento de los procesos internos misiones o de apoyo de la entidad.

#### 16. Mi visión personal se identifica con el panorama de la empresa

60 respuestas

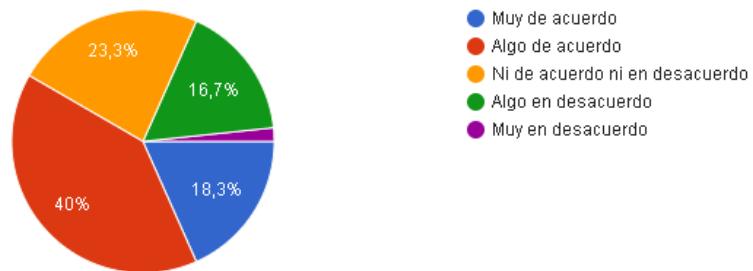


Figura 19 Diagrama circular pregunta 16

En el análisis de las respuestas a esta pregunta se puede definir que el 18.3% están muy de acuerdo y el 40% de los encuestados están algo de acuerdo, siendo la gran mayoría de los encuestados expresan tener una visión personal alineada a la cooperativa Utrahuilca, sin embargo, es un punto importante a trabajar para poder reforzar la motivación de una visión compartida entre colaborador y empresa.

#### 17. La atención a los asociados es lo primero en la cultura de Utrahuilca

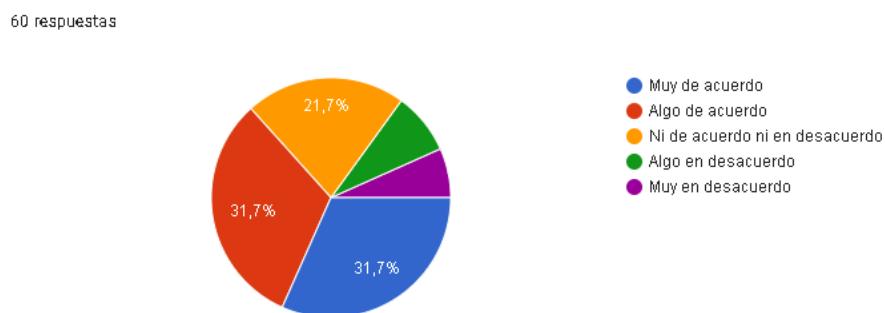


Figura 20 Diagrama circular pregunta 17

La atención a los asociados según la percepción de los colaboradores de la organización Utrahuilca están en algo de acuerdo con un 31.7% donde lo primero en la cultura de la empresa son los asociados y un 31.7% están muy de acuerdo, se puede evidenciar que hay una igualdad de porcentaje en la percepción de los mismos colaboradores, dando a conocer que se necesita una intervención para una mejora en los que están algo de acuerdo ante la atención a los asociados de la organización.

#### 18. Conoce las estrategias de Utrahuilca y cómo aplicarlas en tu trabajo diario

60 respuestas

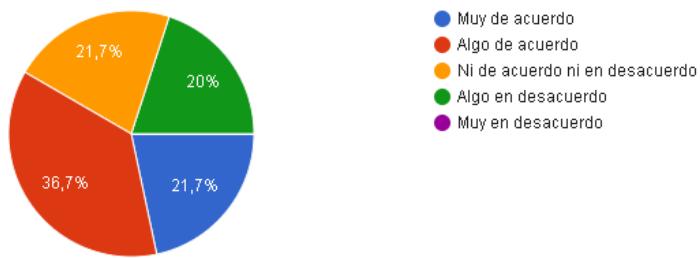


Figura 21 Diagrama circular pregunta 18

Analizando las respuestas a esta pregunta se evidencia que hay una gran diferencia en sus encuestados, lo que no hay claridad en si en realidad conocen con claridad las estrategias de la organización y como poderlas aplicar en su día a día laboral. Punto en el que se debe reforzar para maximizar el personal conocedor de dichas estrategias y estén alineados a los objetivos de la empresa.

19. Considera que los proveedores con que cuenta Utrahuilca ahora, son los adecuados para que tu trabajo este en tiempo y forma

60 respuestas

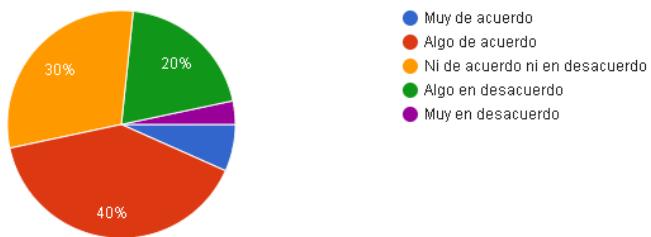


Figura 22 Diagrama circular pregunta 19

En el análisis de esta pregunta se evidencia que el 40% de los encuestados están algo de acuerdo mientras que el 30% presenta una imparcialidad, un 20% están algo en desacuerdo, lo que se expone una acción a mejorar, pues del 100% gran parte no consideran que los

proveedores actuales de la cooperativa no son del todo los adecuados y/o mejores, causando conflictos internos.

20. En Utrahuilca, las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación trabajo entre sus miembros

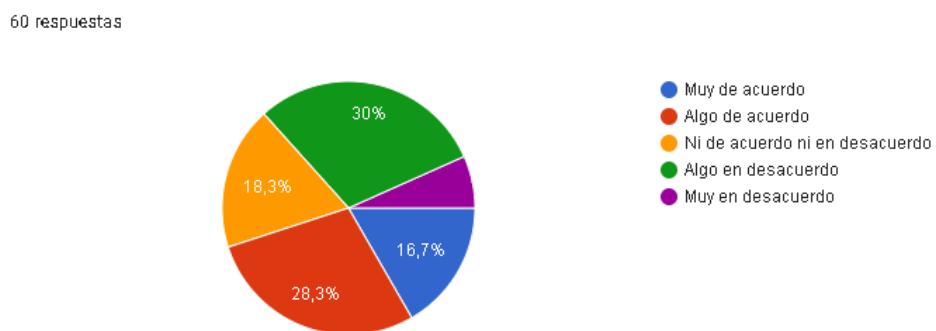


Figura 23 Diagrama circular pregunta 20

La siguiente pregunta corresponde a la identificación del comportamiento organizacional y las dinámicas en grupo que permiten la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional que permita que todos los trabajadores de un grupo, área o dependencia logren un adecuado conocimiento, entendimiento y aprendizaje que minimice los reprocesos siendo más eficientes y eficaces en el desarrollo de los procesos, en base a ello la gráfica representa que el 28,3% se encuentra algo de acuerdo, el 18,3% no se encuentra en ni de acuerdo ni en desacuerdo y tan solo el 16,7% muy de acuerdo, por consiguiente se evidencia una diferencia amplia que permite definir acciones de mejora a los procesos comportamentales para que se enfoquen a gestionar de manera grupal que logren satisfacer tareas, conocimientos y aprendizaje de manera colectiva y que el relacionamiento e involucramiento de los mismos se vea representado en los resultados que se obtengan del mejoramiento de los procesos misionales y de apoyo de la entidad.

### 7.3 DISCUSIÓN

Con base en lo anterior análisis de resultados y matriz de las variables de percepción, se procede a generar el marco estratégico propuesto en el último objetivo.

Las siguientes preguntas se escogieron con el propósito de identificar las categorías más relevantes que aportan al desarrollo del aprendizaje organizacional y estrategia con el propósito de establecer una serie de actividades o acciones encaminadas al diseño de una estrategia de capacitación y entrenamiento que pueda optimizar los procesos que se desencadena de los mismos y así definir las categorías más importantes a tener en cuenta, de la siguientes preguntas se logra evidenciar en color rojo las acciones por mejorar que requieren atención e intervención, en verde la positivas que deben fortalecerse.

**Tabla 2 Matriz de variable y percepción**

Preguntas	Variable	Percepción
He desarrollado habilidades, actitudes y competencias dentro de mi grupo de trabajo	Aprendizaje	Positivo
	Organizacional	
Los valores, cultura, experiencia y estrategia de Utrahuilca me han llevado a tener nuevos conocimientos	Estrategia	Positivo
Me considero conocedor y practico en mi puesto de trabajo	Aprendizaje Organizacional	Acción por mejorar
La visión de Utrahuilca les da dirección a sus metas en el trabajo	Estrategia	Acción por mejorar

La estructura de Utrahuilca permite que la información fluya adecuadamente a lo largo y ancho de la misma	Estrategia	Acción por mejorar
Considera que los proveedores con que cuenta Utrahuilca ahora, son los adecuados para que tu trabajo este en tiempo y forma	Estrategia	Acción por mejorar
En Utrahuilca, los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y /o por la información recogida por ellos	Aprendizaje Organizacional	Acción por mejorar
En Utrahuilca, las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje	Aprendizaje Organizacional	Acción por mejorar
En Utrahuilca, los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento	Aprendizaje Organizacional	Acción por mejorar
En Utrahuilca, los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización	Estrategia	Acción por mejorar
En Utrahuilca, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado	Estrategia	Acción por mejorar

*Tabla 3 Matriz de variables y percepción*

Por otra parte, también se evidencia una mayor cantidad de acciones por mejorar de las categorías estrategias y aprendizaje organizacional, que a pesar de que no están en un estado crítico el porcentaje de aceptación total (muy de acuerdo) se encuentra debajo del porcentaje de

aceptación con un grado de percepción mínimo de inconformidad (algo de acuerdo) lo que conlleva a que existan falencias en el aprendizaje organizacional y por consiguiente todos estos aspectos hacen que exista mayor posibilidad de errores en el desarrollo de las actividades de apoyo y misionales, por tanto se considera necesario implementar acciones en pro de mejorar progresivamente el indicador porcentual, en la búsqueda de que estos procesos estratégicos y organizacionales tiendan a optimizarse.

### **7.3.1 ESTRATEGIA PARA UNA MEJORA CONTINUA EN UTRAHUILCA:**

Con la realización de este trabajo de investigación a través de diferentes análisis organizacionales, realizado desde las distintas perspectivas, se han definido una serie de acciones que permitirán mejorar los índices porcentuales anteriormente descritos así como la optimización del tiempo en los procesos de capacitación y entrenamiento, la gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional que permitirá minimizar costos y disminuir los tiempos de entendimiento a los trabajadores que hacen parte de la organización y aquellos que están ingresando a ser parte de la misma. Se pudo evidenciar las debilidades, las necesidades y prioridades claras, las cuales son acciones importantes para la creación de una estrategia que aporte a la cooperativa Utrahuilca Por ello se proponen las siguientes tres fases:

1. Determinación de variables que permiten implementar:

- Capacitación semanal, creación de sábados de universidad corporativa, estas actividades se encaminan a destinar los sábados para que existan los espacios para la generación y gestión de conocimiento y aprendizaje organizacional.

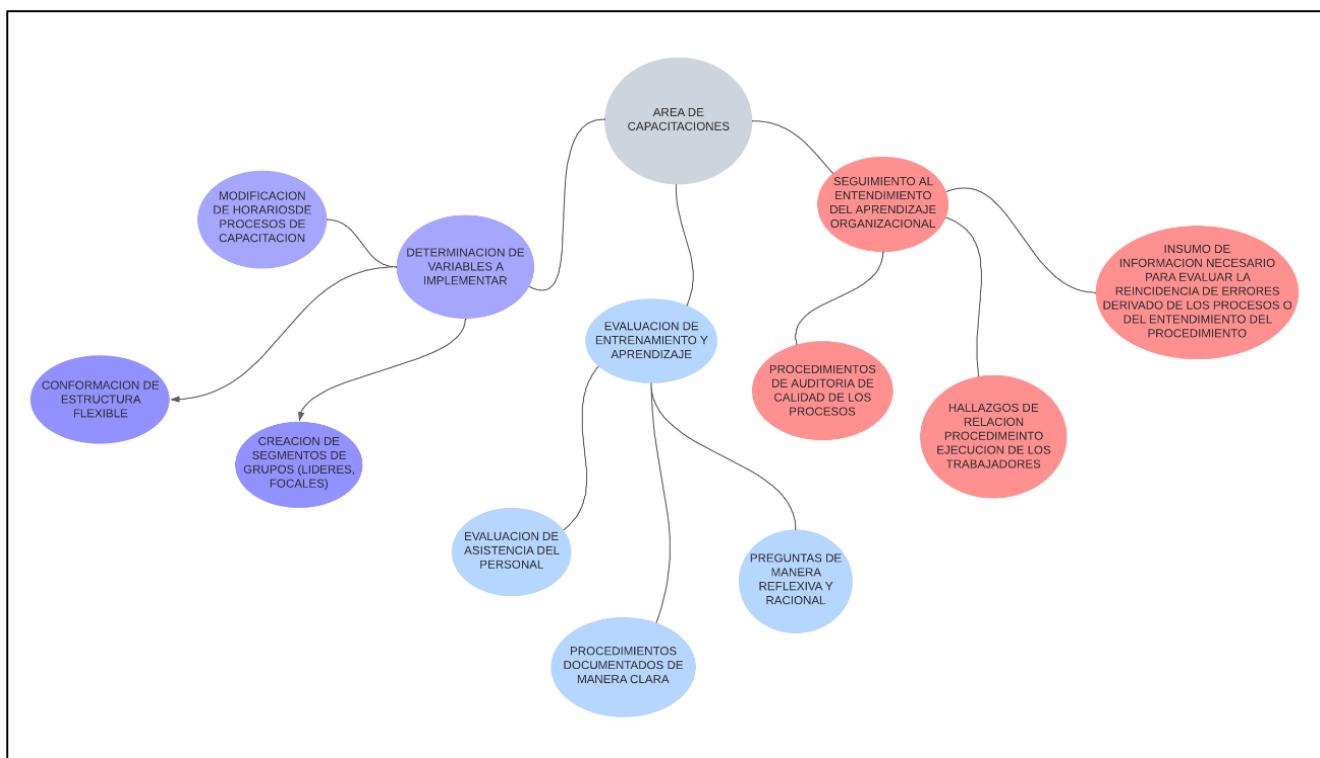
- Capacitación por procesos o áreas focales, la especialización en la que se evidencia la estructura de la organización hace necesario que cada una de las áreas funcionales obtenga información o conocimiento adicional al que ya se tienen de los procedimientos internos, por tanto, sus funciones o actividades deberá fortalecerse la gestión del conocimiento.
  - Grupos de aprendizaje organizacional, es necesario fortalecer la creación de grupos de gestión del conocimiento y de aprendizaje organizacional en la entidad.
  - Flexibilidad en la estructura organizacional, es necesario la conformación de área de capacitaciones.
  - Fortalecer habilidades blandas en líderes y conformación de escuela de líderes, es necesario identificar los pequeños líderes que nacen de los proyectos que implementa la organización.
  - Creación de comunidades de práctica en la organización y comunidades de aprendizaje que contribuyan al intercambio de conocimiento colectivo.
2. Evaluación del entrenamiento o capacitación, dentro de los procesos de evaluación al entrenamiento y capacitación, deberá ser un proceso enfocado a la asistencia del personal y a que sus preguntas de evaluación sean de manera más racional y reflexiva, los procedimientos y demás conocimientos deberán estar totalmente documentados y no debe existir espacio a que exista una malinterpretación de los procesos normativos.
3. Seguimiento del entendimiento del aprendizaje organizacional:  
El área de ingeniería de procesos junto con el área de capacitaciones deberá realizar seguimiento al desarrollo de los procedimientos en la búsqueda de identificar variables como el

entendimiento de por parte del personal y que el procedimiento se encuentre adecuado según las necesidades y recursos que presente la entidad, de este análisis el resultado que se deberá obtener será específico entiendo que se evidenciara si los reprocesos o errores dentro de los procesos se generan por parte de falta de comprensión de los trabajadores o el proceso no está sujeto a la disponibilidad de la organización.

A continuación, se presenta un mapa mental en donde se estructura la estrategia:

### **7.1.2 Mapa mental del diseño estratégico de aprendizaje organizacional para la cooperativa**

#### ***Utrahuilca***



*Figura 24 Mapa mental del diseño estratégico de aprendizaje organizacional para la cooperativa Utrahuilca - Elaboración propia*

## 8. CONCLUSIÓN

Dentro del proceso de investigación realizado en la Cooperativa Utrahuilca, cuyo objeto de estudio se enfocó en encontrar los diferentes insumos de información teórico-prácticos con el propósito de definir una serie de actividades encaminadas en conocer el estado situacional de la entidad en un marco de aprendizaje organizacional y de gestión estratégico del conocimiento, fue posible evidenciar que la entidad en la actualidad cuenta con las condiciones sólidas en cuanto a los procesos de entrenamiento y capacitación, sin embargo la competitividad de las empresas del sector, hacen necesario que los tiempos de respuesta en sus diferentes ámbitos se optimicen en busca de satisfacer las necesidades de los consumidores, en este caso de sus asociados, por esta razón es que la presente investigación se encargó de conocer y definir las acciones necesarias para los procesos de entrenamiento y capacitación orientada a los trabajadores en cuyos procesos puedan ser trasversales con el fin de que este insumo de información contribuya a cualquier proceso ya sea misional o de apoyo en la entidad, lo anterior en base de no escatimar esfuerzos operacionales y organizacionales en los que puedan existir fallas que hagan los procesos de entendimiento sean más lento y por consiguiente esta relación con la prestación del servicio a sus asociados sea de igual forma mucho más lenta.

Durante la creación del marco teórico, se pudo contemplar los más importantes conceptos sobre aprendizaje organizacional, lo cual aportó las bases para este trabajo investigativo, donde se pudo comprobar a través del trabajo de campo que la organización Cooperativa Utrahuilca, no está exenta de las fallas que una empresa puede presentar en cuanto a su aprendizaje organizacional, sin embargo se reconoce que gran parte del aprendizaje individual si bien se limita, puede volverse un aprendizaje colectivo con la implementación de la estrategia planteada

garantizando la eliminación de barreras que imposibiliten el flujo de la información y el correcto desarrollo del aprendizaje en toda la organización.

### **8.1 Recomendaciones**

Además de lo descrito durante varios capítulos del documento, es necesario que la Cooperativa Utrahuilca, logre establecer las actividades que se enmarcaron en la presente investigación con el propósito de poder alinear todos estos procesos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento estratégico de acuerdo con su capacidad organizacional y a su proyección de la prestación de los servicios, es por ello que se prevé como necesidad a satisfacer por parte de la organización el involucrar en este tipo de procesos a un área que cuenta con la idoneidad estratégica para poder brindar a los trabajadores de manera técnica los conocimientos, además de que estos puedan tener los espacios necesarios para contribuir a la generación del mismo ya sea de manera formal e información, de igual forma el estilo de direccionamiento de los procesos de capacitación y entrenamiento se deberán ser medibles en donde los factores porcentuales más bajos puedan ser identificados y perfeccionados con el tiempo.

## 9. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

### Referencias

- ATLASSIAN. (s.f.). *ATLASSIAN*. Obtenido de <https://www.atlassian.com/es/work-management/knowledge-sharing/culture>
- CANO ERIKA, B. M. (2013). Modelo de capacitación vinculado a los procesos medulares de la organización, soportado en el mejoramiento del desempeño. 16.
- Carlos E. Moreno, R. S. (2022). Modelo de estrategia de aprendizaje organizacional con base a la metodología de 1 análisis funcional.
- CARLOTA BUSTELO RUESTA, R. A. (2001). GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN . *BOLETÍN DEL INSTITUTO DE ANDALUZ Y PATRIMONIO* , 226.
- Castrillón, M. A. (2010). APROXIMACIONES A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS. *E-DocUR*.
- Castro. (2003). Obtenido de <https://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>
- Daniel, M. (2022). *Modelo de aprendizaje organizacional basado en la gestión del conocimiento*. Bogotá: UNIVERSIDAD DISTRITAL FRANCISCO JOSÉ DE CALDAS.
- Dávila, R. S., & Briones, C. L. (2017). La Gestión del Conocimiento basado en la Teoría de Nonaka y Takeuchi. *INNOVA*, 30-37.
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*.

HernandezSampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.

Herramientas de gestión financiera para las MIPYMES y organizaciones de la economía popular y solidaria. (29 de ENERO de 2020). *REVISTA CIENTIFICA DOMINIO DE LAS CIENCIAS*. doi:<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v6i1.1156>

Maria, C. ((2013)). Modelo de capacitacion vinculado a los procesos medulares de la organizacion, soportado en el mejoramiento del desempeño.

Maria, C. E. (2013). *Modelo de capacitacion vinculado a los procesos medulares de la organizacion, soportado en el mejoramiento del desempeño*. MEDELLIN, ANTIOQUIA, COLOMBIA.

Martinez, E. (2003). *Guia Tecnopyme Fase II. 2. Gestión del Conocimiento*. Obtenido de [https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/dpto8/temas/pdf/ca\\_gtcapitulo2.pdf?hash=34ac713b10ccceb179a6164e08bf96e3](https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/dpto8/temas/pdf/ca_gtcapitulo2.pdf?hash=34ac713b10ccceb179a6164e08bf96e3)

Martins, P. y. (2008). Obtenido de <https://investigacionmetodologicaderojas.blogspot.com/2017/09/poblacion-y-muestra.html>

Nagles. (2007). La gestión del conocimiento como fuente de innovación. *Revista Escuela de Administración*, 77.

Nagles G., N. (2007 ). LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO FUENTE DE INNOVACIÓN. *Revista Escuela de Administración de*, 77.

Nonaka, I. &. (1995). *The knowledge creating company*. New York: Oxford.

Pablo Chan Rachel Cooper y Patricia Tzortzopo. (2005).

Aprendizaje organizacional: desafíos conceptuales desde una perspectiva de proyecto. doi:<https://doi.org/10.1080/01446190500127021>

- Sampier, R. H. (2010). Metodologia de la investigacion quinta edicion . Mexico.
- Senge, P. (1990). Obtenido de <https://infed.org/mobi/peter-senge-and-the-learning-organization/>
- Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina* . Buenos Aires: Granica.
- Tzortzopo, P. C. (2005).
- Tzortzopo, P. C. (2005). *Aprendizaje Organizacional: desafios conceptuales desde la perspectiva de proyecto*. Obtenido de doi:<http://doi.org/10.1080/01446190500127021>
- Utrahuilca*. (12 de ABRIL de 2023). Obtenido de THU-MA-001
- Yeboah, A. (2023). Intercambio de conocimientos en la organización: una revision sistematica. doi:<https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2195027>

## 10. ANEXOS

### Anexo 1.

# Diseño estratégico del aprendizaje organizacional en la Cooperativa Utrahuilca: Caso contratación proveedores

⋮

Descripción del formulario

Correo \*

Correo válido

Este formulario registra los correos. [Cambiar configuración](#)

¿He desarrollado habilidades, actitudes y competencias dentro de mi grupo de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Los Valores, cultura, experiencia y estrategia de Utrahuilca me han llevado a tener nuevos conocimientos?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿La visión de Utrahuilca les da dirección a tus metas en el trabajo? \*

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En tu puesto de trabajo tomas riesgos y resuelves problemas?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Consideras que los asociados pueden aportar información útil que sirva para implementar mejoras?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahuilca, los equipos/grupos confían en que la organización actuará según sus recomendaciones?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahuilca, los líderes comparten la información actualizada con los empleados sobre la competencia, las tendencias y las líneas directrices de la organización?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahulica, se crean sistemas para medir las diferencias entre el funcionamiento actual y el esperado?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Crees que has adquirido nuevas habilidades, actitudes y conocimiento en Utrahulca por ti mismo?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Mis compañeros de trabajo tienen la capacidad adecuada, conocen y son prácticos de acuerdo a las responsabilidades de su puesto de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Me considero conocedor y practico en mi puesto de trabajo?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿La estructura de Utrahuilca permite que la información fluya adecuadamente a lo largo y ancho de la misma?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahuilca, los equipos/grupos perciben las ideas generadas como resultado de sus discusiones grupales y/o por la información recogida por ellos?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahuilca, las personas se ayudan entre sí en el proceso de aprendizaje?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahuilca, los líderes generalmente brindan el apoyo necesario para las oportunidades de aprendizaje y entrenamiento?

*Marca solo un óvalo.*

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Mi visión personal se identifica con el panorama de la empresa?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿La atención a los asociados es lo primero en la cultura de Utrahuilca?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Conoces las estrategias de Utrahuilca y cómo aplicarlas en tu trabajo diario?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿Consideras que los proveedores con que cuenta Utrahuilca ahora, son los adecuados para que tu trabajo este en tiempo y forma?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

¿En Utrahuilca, las dinámicas de grupo se centran tanto en la tarea del grupo, así como en la relación de trabajo entre sus miembros?

Marca solo un óvalo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo