

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“COMPETENCIAS LABORALES EN UNA ORGANIZACIÓN QUE
APRENDE: REVIEW DE INVESTIGACIONES DEL 2005 AL 2015”**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

PAULINA SOLEDAD CHIRIBOGA SÁNCHEZ

paulinachiriboga_1@hotmail.com

Director: Valentina Ramos Ramos, Ph.D

Valentina.ramos@epn.edu.ec

2016



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de tesis de grado presentado por PAULINA SOLEDAD CHIRIBOGA SÁNCHEZ.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Valentina Ramos R, Ph.D	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Dr. Efraín Naranjo
DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Paulina Soledad Chiriboga Sánchez, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente

Paulina Soledad Chiriboga Sánchez

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Paulina Soledad Chiriboga Sánchez, bajo mi supervisión.

Valentina Ramos Ramos Ph.D

DIRECTORA

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis Padres, apoyo incondicional, mis ángeles

A la Escuela Politécnica Nacional, por ser un ejemplo de Institución y a todos los profesores de la Maestría en Dirección de Talento Humano, por su apoyo y enseñanza.

DEDICATORIA

A mi Paula, razón de mi vida, de mis sueños y de mis logros
Ejemplo de ser humano, bondad, sencillez e inteligencia

A la Mini y Nena, dos razones más para ser feliz

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
RESUMEN.....	ii
ABSTRACT.....	iii
1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 ¿Qué son las competencias laborales?.....	4
2.2 Diferencias entre Competence y Competency.....	7
2.3 Aprendizaje en las organizaciones.....	8
2.3.1 ¿Qué es el aprendizaje?.....	8
2.3.2 El aprendizaje en las organizaciones, objetivos de aprendizaje.....	9
2.4 Metodologías para implementar y desarrollar el aprendizaje en las Organizaciones	11
2.5 La organización que aprende.....	12
2.6 Qué son las competencias de aprendizaje?.....	13
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	15
3.1 Enfoque.....	15
3.2 Muestra.....	16
3.3 Recogida de datos.....	16
3.4 Procedimiento.....	16
4. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN.....	18
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
6. BIBLIOGRAFÍA.....	48

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Interface entre Competence y Competency.....	7
Figura 2. Condiciones para el aprendizaje organizacional.....	20
Figura 3. Iceberg de Competencias Laborales.....	30
Figura 4. Competencias de Gerencia y Gerencia Media.....	33
Figura 5. Hallazgos, Base de Datos.....	35
Figura 6. Hallazgos, Año de Publicación.....	36
Figura 7. Hallazgos, Idioma.....	37
Figura 8. Hallazgos, País.....	38
Figura 9. Hallazgos, Tipo de Estudio.....	39
Figura 10. Hallazgos, Método.....	40
Figura 11. Hallazgos, Competencias de Aprendizaje.....	41
Figura 12. Competencias Laborales en Cultura Organizacional.....	42
Figura 13. Fuentes para desarrollar Competencias de Aprendizaje.....	43

RESUMEN

El presente trabajo analiza algunos artículos publicados en referencia a Competencias Laborales, desde diferentes ámbitos: liderazgo, competencias de emprendedores, algunos modelos de competencias y definiciones. Se ha incluido artículos de “organizaciones que aprenden” para identificar y comprender el aporte de Competencias Laborales en la estrategia organizacional, adicionalmente, se ha comparado la conceptualización de cómo funciona el aprendizaje. El ser humano posee una motivación constante de aprendizaje, algunos colaboradores en las organizaciones desarrollan dichas competencias más que otros, y es necesario comprender qué competencias pueden ser asociadas a la constante de aprender e innovar, según algunos artículos publicados anteriormente. La revisión ha empleado metodología de análisis de 42 artículos, ubicados en diferentes bases académicas de búsqueda. Por medio de análisis cualitativo y cuantitativo, la revisión de artículos permite comprender que tan profundo es el campo en investigación de competencias laborales y puntualmente competencias de aprendizaje. La búsqueda inicial con objetivo: competencias laborales, cultura de aprendizaje y competencias de aprendizaje, arrojó aproximadamente 15000 ítems, posteriormente en un segundo filtro más específico por años arrojó un número aproximado de 4000. Inicialmente se identificaron de manera general 101 artículos, 42 han sido incluidos en la base teórica y análisis, por su calidad de información, sin embargo, posteriormente la revisión final se enfocó a 12 artículos puntuales de amplia calidad, profundidad y relación con la materia y teoría de interés para el artículo con un espectro de análisis para dichos artículos.

Los resultados de la revisión presentan una tendencia en los últimos años, de mayor número de estudios relacionados a temas de competencias laborales y cultura, así como un mayor número de estudios en idioma inglés y más presencia de publicaciones en Europa y América del Norte que en América Latina.

Adicionalmente, es factible apreciar que no se identifica ya sea en América Latina, Norteamérica, Europa o Asia el tópico de competencias de aprendizaje puramente, es decir, existe un campo de investigación por profundizar, para comprender qué competencias permiten aprender al ser humano y propiamente a colaboradores y trabajadores de las empresas.

PALABRAS CLAVE: Competencias laborales, organizaciones que aprenden, competencias de aprendizaje, cultura de aprendizaje.

ABSTRACT

This Master's thesis analyzes some published articles and that are related to labour competencies, since different fields: leadership, entrepreneurs, competency models, and definitions. In addition, it has been included some other articles focus on learning organization, in order to identify and understand the contribution of labour competencies to strategy. Also, has been included articles of conceptualization of learning process. Human being has a constant motivation for learning and some workers develop these competencies more than others and it is necessary to understand which competencies could be associated to tendency for innovating and learning.

The review uses analytical methodology focus on articles which have been located in different academic basis. Through qualitative and quantitative analysis, the review allow us to understand the deep field in competencies and investigations related but mainly learning competencies. First search brought 15000 items approximately, second search,

more specific one, brought 4000 items approximately, then 101 articles were identified and finally 42 articles more related with the subject. Important results are demonstrated, there is a tendency in the last 5 years where a bigger number of publications related to competency, culture and learning. Besides, English is the most commonly used and there are more publications in Europe and North America than Latin America.

KEY WORDS: Labor Competency, learning organization, learning competency, learning culture.

INTRODUCCIÓN

La innovación de las empresas y su "supervivencia en el mercado", se fundamenta en el capital humano. El reto está en generar colaboradores con perfil de aprendices constantes, éste proceso, implica que se generen competencias de aprendizaje.

¿Qué y cuáles son las competencias laborales que ayudan al aprendizaje? ¿Qué comportamientos hacen que una persona se innove constantemente, busque nuevas fuentes de aprendizaje y desarrollo? El review de publicaciones referentes al tema, permitirá analizar los estudios relacionados a competencias en una organización que aprende.

Al hacer referencia al término de competencias laborales, la bibliografía e investigaciones se remontan al enfoque psicológico-administrativo, ya que es la aplicación de comportamientos en organizaciones. El estudio de competencias laborales ha sido detallado y profundo desde la conceptualización hasta la aplicación en las empresas, así como variadas publicaciones de competencias laborales que permiten el éxito en una función. Adicionalmente, existen varias publicaciones del funcionamiento del cerebro para el aprendizaje, que son muy importantes para comprender como funciona el proceso de aprendizaje en los colaboradores, complementariamente, es necesario analizar las características de las empresas que aprenden, que requieren innovar constantemente.

La información detallada en el presente review, permite el análisis de las tres áreas en conjunto: aprendizaje, competencias y organizaciones que aprenden, y como consecuencia, comprender las características y comportamientos que deben tener los colaboradores en las empresas que aprenden. En la historia del desarrollo de administración, se han definido varios conceptos de competencias, con similitudes o especificaciones puntuales. Un concepto claro de "competencia" es el planteado por Boyatzis (citado por Pereda & Berrocal) es un punto de partida para comprender qué son las competencias laborales ya

que indica que una competencia es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente.

El aporte de las competencias al desarrollo de las empresas es importante y clave, por lo tanto, las áreas de recursos humanos de las empresas, trabajan continuamente en planes de desarrollo, capacitación y formación para desarrollar las competencias necesarias en los trabajadores, sin embargo, se requiere una base de comprensión de cómo aprende el ser humano, y crear metodologías para desarrollar comportamientos que permitan colaboradores que aprendan, que sean creativos y que se autodesarrollen. El término de competencias de aprendizaje, no se ha difundido a detalle, por lo tanto tampoco los comportamientos en los que se debe trabajar en los colaboradores y cómo mejorar dichos comportamientos.

Los colaboradores de las empresas, deben ser tomados como un ser global, siendo primero ser humano, por ésta razón, es necesario comprender desde el punto de vista fisiológico el funcionamiento del aprendizaje y memoria y poder extrapolar éstas aplicaciones al enfoque empresarial y proponer resultados y metodologías para desarrollar competencias de aprendizaje y en general, sistemas de aprendizaje adecuados en la empresa.

El proceso fisiológico del aprendizaje, tiene una base científica, que parte desde la estructura del cerebro hasta el funcionamiento complejo, en el que intervienen neuronas, neurotransmisores, neuraglias, fibras nerviosas, dopaminas, endorfinas, entre otros, es decir, es un conjunto de procesos que participan en el aprendizaje.

Como lo indica Jensen (2008) en la publicación de Cerebro y aprendizaje, competencias e implicaciones educativas, aprendemos con cada nueva estimulación, experiencia y conducta. Llega el estímulo al cerebro y se desencadena el proceso, puede

ser interno como una tormenta de ideas o un debate creativo o una experiencia como resolver un rompecabezas. Luego el estímulo se distribuye y se procesa a varios niveles finalmente se forma la memoria potencial, significa que las piezas están en su lugar de manera que la memoria se pueda activar con facilidad.

Para poder reforzar las competencias de aprendizaje en las empresas que aprenden, podemos proponer metodologías que activen e inspiren el aprendizaje y la creatividad. Se plantea la importancia de los estímulos externos en el aprendizaje, con una aplicabilidad en el medio empresarial, en dónde los programas de formación deben ser cuidadosamente desarrollados y estructurados, para que tengan un impacto en los colaboradores.

En el componente del análisis de los artículos, en los que se incluyen competencias, funcionamiento del proceso de aprendizaje, es imprescindible comprender nuevas herramientas de autoaprendizaje, como por ejemplo el codesarrollo. Según Alles (2010) en su explicación de codesarrollo, “el aprendizaje es un proceso mediante el cual se adquieren (nuevos) conocimientos”. Sin embargo, éste adquirir nuevos conocimientos puede y debe tener varias fuentes y contextos. Profundiza su aplicabilidad en la revisión de los artículos, ya que es posible analizar cómo se despliega el aprendizaje en culturas que apoyan la gestión del conocimiento, en varios de los artículos, fomentan actividades de aprendizaje innovadoras y en las cuales el rol del cada colaborador toma una representación crucial al entender el protagonismo y responsabilidad del auto aprendizaje.

Cuáles son los comportamientos que deben tener los colaboradores para aportar a las empresas? En base al fundamento teórico identificado, algunas de las competencias laborales que podrían aportar al aprendizaje son: innovación, autodesarrollo y generación de nuevas ideas. La revisión de artículos relacionados, permite establecer un panorama de cuánto y cómo se localizan competencias de aprendizaje. Así como los términos de

competencia laboral han sido arraigados en el campo de administración, el análisis posibilita la comprensión de las competencias de aprendizaje y su aplicación.

¿Estamos todos preparados para aprender y auto desarrollarnos?

El objetivo general de la realización de review es Identificar los elementos principales que se reconocido en los estudios de las competencias laborales que aportan a una organización que aprende en los últimos 10 años

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Al realizar el análisis de artículos y bibliografía enfocada a competencias laborales, es relevante identificar un común de aplicación de concepto de competencias, cultura, innovación. En varios de los artículos, se alinea las metodologías de competencias a la estrategia de las empresas. Es decir, al mismo tiempo es un concepto arraigado y específico o con entendimiento y aplicaciones distintas, por éste motivo, es fundamental comprender conceptos y alcance de los términos.

El primer concepto teórico necesario para comprender los artículos investigados, es profundizar en qué son las Competencias Laborales.

2.1 Qué son las competencias laborales?

Las competencias “se refieren a los comportamientos que se llevan a cabo cuando se ponen en práctica los conocimientos, aptitudes y rasgos de personalidad” (Pereda & Berrocal, 2001,p.75). En base al concepto de Pereda Marín, podemos entender a las competencias como los comportamientos aplicables, y que permiten tener éxito en una función. En otro concepto explicado por Sanghi (2007), recalca que las competencias son componentes de un trabajo o tarea, en la que se unen: conocimiento, habilidades, aptitudes,

comportamientos de cada persona e incluso el impacto del desempeño, en resumen es el comportamiento observable en el lugar de trabajo. El termino de competencia, se relaciona directamente con un desempeño superior y efectivo.

En la definición de Competency Model (2015), señala que al referinos a Competencia, se destaca la capacidad de aplicar un conjunto de conocimientos, habilidades, para desempeñar una actividad con éxito. Al considerar un concepto simple y puntual de competencia, identificamos que: “**Competencia:** Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios” (Bris,2000,p.107). Es de interés en la presente revisión, identificar si en los reviews o publicaciones, se profundiza en conceptos de competencias relacionadas al aprendizaje.

En los análisis se observa varias relaciones con competencias laborales y su predictor de éxito, así como un vínculo con cultura de aprendizaje y gestión del conocimiento, con un alto impacto en resultados. En la revisión documental en la publicación del modelo teórico de aprendizaje organizacional Según Garzón & Fisher (2008) “Las competencias cognitivas permiten generar nuevos conocimientos y pueden ser de dominio, de tarea, de inferencia, de autocrítica, de visión compartida a través de coincidir en sus modelos mentales, de pensamiento sistémico, de aprender a aprender, que incluye aprender a desaprender, de aprender a escuchar, aprender a confiar, laborales, básicas, genéricas o transversales específicas. Es decir Garzón y Fisher, enlazan competencias laborales con el autoconocimiento y la capacidad de los colaboradores de aprender.

En el documento de clima de trabajo y organizaciones que aprenden, según Bris (2000) existen elementos (no se refiere a competencias), y son: comunicación, motivación, participación, confianza, planificación, liderazgo, creatividad. Los elementos mentados aperturan una visión en la que es obligatorio para llegar a dichos elementos, la

participación activa de los colaboradores, en sí, quienes participan y viven la cultura son los colaboradores, quienes deben poseer en su ADN cultural el detalle de los elementos, son los trabajadores en todos los niveles.

La OIT ha publicado conceptos de competencias laborales OIT, (Citado por Escobar, 2005) se refiere a la capacidad efectiva para llevar a cabo, exitosamente, una actividad laboral plenamente identificada (según la OIT este es el concepto generalmente más aceptado) 1979. Agregado al concepto muy aplicable de la OIT, es importante indicar que es fundamental la aplicabilidad, los conceptos de competencias laborales y las competencias de aprendizaje, mediante las diversas metodologías, tienen su función de ser llevadas a la práctica y las empresas requieren enseñar a los colaboradores cómo ejecutar y la aplicabilidad de las competencias, de lo contrario, se crea una brecha entre metodologías, mapas de competencias y aplicabilidad real. Es incuestionable el impacto positivo que tienen las competencias laborales en el medio administrativo actual, no obstante, se lo debe coordinar con el colaborador como “ser humano”, con sus características intrínsecas y su personalidad, ya que el ser final que acoge y gestiona el conocimiento adquirido es el colaborador. Por lo tanto, la actitud anclada a la motivación y personalidad de los colaboradores es imprescindible en el contexto de las competencias laborales y de aprendizaje.

Los conceptos de competencias laborales, reflejan los comportamientos que permiten tener éxito a los colaboradores, varios estudios demuestran que adicionalmente a los conocimientos teóricos o el Know How, el comportamiento o características subyacentes, permiten que un colaborador realice bien las tareas, sin embargo, es importante analizarlo con el concepto de personalidad:

“Personalidad puede definirse como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona” (Cloninger, 2003, p.3).

2.2 Diferencias entre “competency” y “competence”

Sanghi (2007) indica que los términos en inglés de “Competency” y “Competence” tienen una diferencia en su significado. En algunos diccionarios presentan conceptos similares o intercambiables, sin embargo, como se muestra en la Figura 1.3 “Competence” significa una habilidad y el estándar del desempeño obtenido, mientras que “Competency”, se refiere al comportamiento mediante el cual se han logrado un adecuado desempeño. En otras palabras, el uno describe lo que la gente puede hacer mientras que el otro describe y se enfoca en el cómo, sin embargo hay una interfase entre los dos.

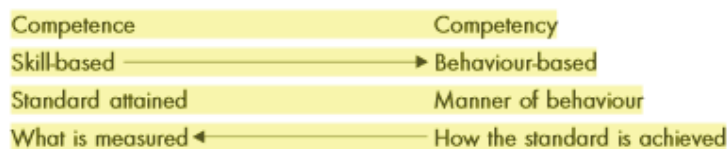


Fig. 1.3: The Interface between Competence and Competency

. Fig.1: La interface entre “Competency” y “Competence” tomado de Sanghi (2007)

1. Conocimiento—lectura (ejemplo: entendimiento de la teoría de manejar un vehículo)
2. Habilidad— práctica (ejemplo: practicar el manejo del auto en un área de tráfico)
3. Competence—aplicación.

El proceso de aprendizaje ha sido analizado desde varios campos de aplicación: humano para comprender como aprende como un proceso fisiológico, aprendizaje en aulas, aprendizaje empírico de las situaciones cotidianas y finalmente aprendizaje en las organizaciones como un elemento crucial para programas de formación y gestión del

conocimiento. Igualmente, a nivel organizacional se relaciona directamente el aprendizaje con la cultura de aprendizaje u organizaciones que aprenden.

2.3 El Aprendizaje en las organizaciones

2.3.1 Qué es el aprendizaje?

Según la revisión de los artículos escogidos para el análisis, algunos se refieren al sistema de aprendizaje. En la revisión del artículo: Cerebro y aprendizaje, competencias e implicaciones educativas, Jensen(2008) indica que:

Lo mejor que hace el cerebro humano es aprender. El aprendizaje a su vez modifica el cerebro con cada nueva estimulación, experiencia y conducta. Los científicos no están seguros de cómo sucede exactamente esto, pero tienen algunas ideas de lo que ocurre.

Primero, cuando algún tipo de estímulo llega al cerebro, se desencadena el proceso. Puede ser interno (una tormenta de ideas o un debate creativo) o una nueva experiencia, como resolver un rompecabezas. Luego, el estímulo se distribuye a varios niveles. Finalmente, tiene lugar la formación de una memoria potencial. Eso significa simplemente que las piezas están en su lugar de manera que la memoria se pueda activar con facilidad. Como educadores, vale la pena que empleemos tiempo en comprender lo básico de esos hechos porque puede darnos algunas ideas útiles de cómo aprenden los alumnos.

El Estímulo: Para nuestro cerebro, siempre estamos haciendo algo que ya sabemos hacer o algo nuevo. Si estamos repitiendo un aprendizaje anterior, hay una buena oportunidad para que las vías neuronales se vuelvan cada vez más eficaces lo hacen mediante la mielinización que como se indicó antes, es el proceso de añadir un revestimiento grueso a los axones. Una vez que se ha producido tal proceso, el cerebro se vuelve más eficiente. Hanskelvan Mier y Steve Paterson, investigadores de la facultad de Medicina de la Universidad de Washington,(citados en Jensen,2003) descubrieron que

aunque muchas áreas del cerebro se “encienden” en una explotación PET cuando se inicia una nueva tarea el cerebro se “enciende” menos y se utiliza menos cuanto mejor se aprende la tarea. Los novatos utilizan más su cerebro, pero son menos eficientes en la forma como lo utilizan. Esta cualidad ilustra lo rápidamente que nuestro cerebro se adapta y readapta. El ejercicio es hacer lo que ya sabemos y la estimulación es hacer algo nuevo.

En algunos de los artículos revisados relacionados a empresas que aprenden y competencias laborales, si se ha identificado conceptos técnicos de aprendizaje puro.

Es decir, al explorar las competencias laborales, iniciamos una profundización en qué son las competencias de aprendizaje. Desde el punto de vista organizacional, los programas de formación requieren tener metodología motivantes para que todos los colaboradores se encuentren en un mismo nivel de actitud hacia el aprendizaje.

Al ampliar el análisis, se identifica en el libro Codesarrollo, una nueva forma de aprendizaje, enfocada a la autogestión y a un trabajo en conjunto empresa-colaborador.

2.3.2 El aprendizaje en las organizaciones.- Objetivos de Aprendizaje

Gairín (2000) expone que:

El aprendizaje se realiza dentro de la organización de muchas maneras. Puede existir un programa formalizado, incluso ordenado según una propuesta de innovación, pero no cabe desdeñar el proceso de aprendizaje informal y las aportaciones que da la propia experiencia. La organización que aprende integra las diferentes vías de aprendizaje y fomenta procesos mentales identificados con ellas (p.41)

En el artículo denominado El desarrollo y la gestión de competencias profesionales, se describe: (Tejada & Navio, s.f):

No obstante, hay que tener presente que es este escenario, de cambio constante, el que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación

para el empleo o para el puesto de trabajo, y se pone el énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organización. De una organización basada en la especialización y en el puesto de trabajo llegamos a una estructura de redes y equipos de alto desempeño, capaces de innovar, aprender, aportar soluciones creativas e inteligentes a los problemas. No se puede desligar, pues, la competencia de la gestión de recursos humanos, de su formación y su desarrollo, de la estrategia empresarial, de contenidos formativos. Es un concepto amplio y abarcativo con muchas incidencias en la planificación educativa, en la planificación y organización del trabajo. (p.1)

Adicionalmente (Tejada & Navio, s.f.) Indican:

En este sentido surgen los nuevos enfoques de gestión de los recursos humanos, en el aspecto de la dirección por competencias personales con el fin de abrir nuevas expectativas que faciliten la movilidad funcional, la motivación en el trabajo y el progreso profesional y personal, a la vez que provoquen una nueva forma de pensar, de aprender a aprender y así ser capaces de incorporar los nuevos conocimientos que desarrollen al máximo las competencias profesionales o generen nuevas capacidades personales. (p.2)

Como exponen García & Dytschke, (s.f.) uno de los objetivos del aprendizaje a nivel empresarial, es desarrollar y mantener el conocimiento, como lo indica García, el conocimiento resultado del estudio y la experiencia confiere al individuo un instrumento vital para su propia existencia. En la excelencia de la persona, se conjugan dos vectores que la hacen competentes: los valores personales y el conocimiento.

El análisis de los artículos, permite revisar que el aprendizaje en las organizaciones cumple varios objetivos, entre ellos alcanzar las metas estratégicas, alinear e igualar los conocimientos en los colaboradores, hacer énfasis en la visión, misión.

2.4 Metodologías para implementar y desarrollar el aprendizaje en las organizaciones

Son varias las metodologías que se utilizan para desarrollar el aprendizaje en las organizaciones, partiendo desde ejercicios básicos como identificar las necesidades de capacitación, hasta programas de desarrollo como mentoring, coaching.

Muchas de las formaciones desarrolladas por las empresas son en aula, con tutores o cursos abiertos. Sin embargo es indispensable generar nuevas estrategias de aprendizaje junto con el desarrollo previo de competencias de aprendizaje en los colaboradores.

A continuación se menciona alguno de los métodos para “evaluación de competencias”:

Método de evaluación de competencias:

Las herramientas utilizadas son entrevistas y observaciones de desempeños promedios y sobresalientes para determinar qué competencias son diferenciadoras, como incidentes críticos, según: (Dubois mencionado por Shangí ,1993).

El método de evaluación de competencias identifica comportamientos varios de trabajadores.

En el modelo genérico de evaluación de competencias, las organizaciones presentan un modelo global con competencias pre-determinadas y de éstas parten a funciones específicas. El modelo customizado de competencias usa una lista tentativa de competencias identificadas internamente y se lo implementa según el promedio de desempeño dentro de la organización. Adicionalmente, también existe un modelo flexible de competencias, que permite identificar competencias que pueden aplicar en diferentes condiciones en el futuro.

Linkage, Inc. 1997 (mencionado por Shangí, 2007) hace referencia a un método sistema, en el que no solo toma como referencia los desempeños sobresalientes, sino

comportamientos importantes en un futuro. Complementariamente, el método sistema de competencias acelerado, se enfoca a competencias que soportan la producción de resultados como productos, servicios o información. (Ibid mencionado por Sanghi, 2007)

Con la amplitud de metodologías de competencias, una de las autoras que relaciona modelos de competencias con el aprendizaje, es Martha Alles.

El Modelo de Martha Alles, presenta 160 competencias Alles (2006):

20 competencias cardinales

19 competencias Niveles Ejecutivos o altos niveles

57 competencias Niveles Gerenciales intermedios y otros niveles intermedios

23 competencias niveles iniciales

22 competencias para trabajadores del conocimiento

19 competencias e - competeces o competencias para e- people (p. 40).

Cada empresa u organización desarrolla su propio modelo de competencias, basado en su estrategia y necesidad.

La agrupación de competencias por niveles y necesidad de aplicación, permite focalizar los métodos de competencias para que su aplicación sea realista y ejecutable.

Entre los heterogéneos elementos identificados en los artículos, una pieza fundamental para que pueda desarrollarse los conceptos de aprendizaje, es cómo está preparada la organización para aperturar el aprendizaje, la innovación. Los artículos y teorías analizados, corresponden a culturas inteligentes, con aprendizaje continuo, a continuación se clarifica qué es una organización que aprende:

2.5 La organización que aprende

En la documentación revisada, se identifica en el artículo de la revista científica Pensamiento y Gestión el concepto de aprendizaje organizacional

Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad (Garzón & Fisher, 2008, p.7).

“Las organizaciones solo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual” (Senge, 2011, p. 179).

Se aprecia un valor agregado en las organizaciones que han desarrolla culturas de aprendizaje, tienen elementos en común en los colaboradores, un perfil que desarrolla la empresa basado en valores e integrándolos hacia dónde quieren ir. Difieren de las empresas que se encuentran solo en procesos transaccionales.

Sin embargo, el reto se ha identificado en llevar a la práctica la teoría de aprendizaje, con indicadores reales en la gestión y diferenciadores post inversión.

3. Las Competencias de Aprendizaje en la Organizaciones

En la revisión documental, no se han identificado menciones puntuales de competencias de aprendizaje, en algunos de los modelos, se detallan competencias que podrían estar relacionados.

2.6 Qué son las competencias de aprendizaje?

Son comportamientos que requieren los colaboradores para aprovechar las herramientas que les brinda la empresa u organización y adicionalmente tener capacidad de autodesarrollarse. Comportamientos y actitud que les permita aprender y generar innovación e ideas.

Se relaciona a la motivación de los colaboradores para buscar nuevas formas de desarrollarse.

Tal vez sea más fácil iniciar diciendo que no es motivación. Muchos piensan que la motivación es un rasgo de la personalidad humana que algunas personas poseen y otras no. Hay quienes creen que las personas con poca motivación son perezosas e indolentes. El conocimiento actual respecto de la motivación demuestra que esos supuestos son erróneos. La motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Las personas difieren en cuanto a su impulso básico de motivación, y el mismo individuo puede tener diferentes niveles de motivación que varían con el tiempo. (Chiavenato, 2002, p.595).

Por lo tanto, las competencias de aprendizaje se las puede desarrollar al implementar metodologías que motiven al empleado a aprender.

La importancia de las competencias de aprendizaje, radica en que las organizaciones actuales requieren ser innovadoras, de aprendizaje constante y enfrentamiento a nuevos desafíos. Para que las organizaciones tengan en su ADN cultural premisas de aprendizaje, debe partir desde cada colaborador, por ende, cada colaborador debe desarrollar competencias de aprendizaje.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1 Enfoque

La metodología utilizada es análisis cualitativo (mixto). El diseño de investigación es de tipo documental, se investiga el concepto como tal y como se aplica en un contexto empresarial y se analiza información de publicaciones relacionadas al tema. Es un diseño transversal, al recolectar información en un solo momento en un tiempo único, durante el proceso de investigación (citar).

La metodología a utilizar será “review” en español “artículo de revisión”

“Un artículo de revisión no es una publicación original y su finalidad es examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva. Revisar según la Enciclopedia VISOR es controlar, cotejar o analizar un trabajo ya realizado. Revisión es el intento de sintetizar los resultados y conclusiones de dos o más publicaciones sobre un tópico dado.

En los artículos teóricos, los autores se basan en la literatura de investigación existente para promover avances en la teoría. Con frecuencia las reseñas de la literatura y los artículos teóricos son similares en estructura, pero los artículos teóricos presentan información empírica solamente cuando desarrollan una cuestión teórica. (Guerra, 2010,p.10)

La revisión se puede reconocer como un estudio en sí mismo, en el cual el revisor tiene un interrogante, recoge datos sobre (en la forma de artículos previos), los analiza y extrae una conclusión. La diferencia fundamental entre una revisión y un trabajo original o estudio primario, es la unidad de análisis, no los principios científicos que aplican.

La revisión de la literatura consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, de donde se debe extraer y

recopilar la información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación. Esta revisión debe ser selectiva puesto que diariamente se publican en el mundo miles de artículos que obliga a seleccionar solo los más importantes y recientes.

3.2 Muestra

Se revisan 42 artículos documentales y bibliografía relacionada al tema de las competencias laborales en organizaciones que aprenden. Período 2005-2015.

3.3 Recogida de datos

Dankhe (1986) distingue tres tipos básicos de fuentes de información para llevar a cabo la revisión de la literatura, sin embargo para la presente revisión, se utilizarán

1. Fuentes secundarias: estas ayudan a detectar las referencias necesarias, permiten localizar las fuentes primarias y habitualmente es la estrategia más frecuentemente utilizada. Son compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área del conocimiento en particular, ejemplo de esto son las bases de datos Ebsco o Science Direct.

Para la ejecución el análisis de los artículos, se han revisado bases de datos disponibles a nivel académico, en revistas científicas y publicaciones. Entre las bases utilizadas se encuentran ebsco, science direct, google académico, elsevier adicionalmente se incluyeron artículos científicos disponibles en red de internet.

3.4 Procedimiento

El procedimiento realizado para el estudio, integró actividades de análisis cualitativo y cuantitativo. El primer paso fue la identificación de los temas en base de los cuales se realizaron las búsquedas en bases académicas. Los temas fueron: Competencias Laborales, Cultura de Aprendizaje, Aprendizaje y Competencias de Aprendizaje. Como segunda fase

se realizaron varios filtros para obtener los 42 artículos, que son los que tienen relación e impacto en el análisis.

En la fase tres se realizaron un análisis y comprensión de los artículos y posteriormente se definió un análisis cuantitativo y comparativo de 12 artículos. Los datos de los cuadros se definieron según país, idioma, competencias laborales en cultura de Aprendizaje, año de publicación, bases académicas, metodología. Finalmente se obtuvieron conclusiones y recomendaciones.

Técnica de análisis de la información:

- Categorización
- Cálculo de frecuencia

4. HALLAZGOS Y DISCUSIÓN

La revisión de los artículos ha permitido encontrar información relacionada a competencias y aprendizaje, gestión del conocimiento y cultura.

Los artículos pertenecen a regiones de América, Europa, Asia, lo que demuestra que es de importancia académica y organizacional en varios países los temas de cultura y aprendizaje y es una de las prioridades en los últimos 10 años en las empresas.

El idioma inglés es el que prevalece en los artículos publicados, principalmente porque la mayoría de estudios son de América del Norte y Europa.

Al realizar búsqueda inicial en las bases de datos (Science Direct) con el tema Cultura Organizacional, competencias laborales, existen aproximadamente un número 4800 artículos, por ésta razón, en la selección de artículos para la revisión específica del presente análisis, se recolectaron artículos que podrían estar relacionados con los tres temas principales de interés en el estudio: competencias laborales, competencias de aprendizaje, cultura organizacional, aprendizaje en empresas.

Análisis y resumen de artículos

A continuación se detalla un análisis cualitativo de los artículos identificados con más relación a los temas de interés del presente estudio, y con una conclusión de referencia y relación a competencias de aprendizaje.

Análisis Artículo: **“Condiciones para el aprendizaje organizacional”** (Castañeda D. I., 2014)

El artículo evocado analiza las condiciones que favorecen al aprendizaje en las organizaciones.

Haciendo referencia al concepto de aprendizaje que lo define como el proceso organizacional de adquisición y creación de conocimiento institucional según Easterby-Smith y Lyles 2011(Como se citó en Castañeda D. I., 2014, p. 63)

En dicho contexto, se puede augurar que las competencias de aprendizaje son cruciales para que soporten la estrategia de las empresas. Como lo indica Castañeda y Fernández, 2007 (Citado en Castañeda D. I., 2014, p.64), el aprendizaje organizacional es un proceso basado en el aprendizaje individual a través del cual una entidad ya sea pública o privada, grande o pequeña, adquiere o crea conocimiento con el propósito de adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformación, según sea su nivel de desarrollo.

Según la observación en la conclusión del artículo, (Castañeda D. I., 2014, p.65) indica que las cuatro condiciones organizacionales propuestas: aprendizaje organizacional, formación, claridad estratégica y soporte organizacional, influyen en el aprendizaje organizacional. Como describe McDernott y ODell 2011 (Citado en Castañeda D. I., 2014, p.65), el aprendizaje organizacional es un proceso que puede ser maximizado en la medida en que existan condiciones que lo faciliten, esto quiere decir que la adquisición y la creación del conocimiento de valor en una organización dependen de las condiciones organizacionales.

El artículo de investigación cuantitativa al que se hace referencia, no incluye términos de competencias de aprendizaje, sin embargo sus importantes conclusiones se asocian a comportamientos individuales de aprendizaje requeridos para gestionar el conocimiento e innovar.

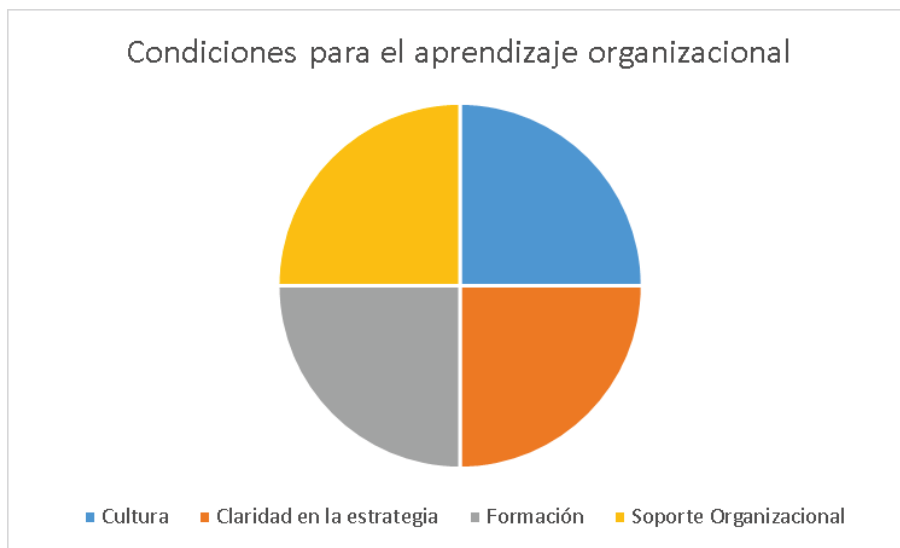


Figura 2: Condiciones para el aprendizaje organizacional

Fuente: (Castañeda D. I., 2014, pp.64)

La Figura 2, indica los cuatro componentes básicos en el que se debe desarrollar al aprendizaje organizacional.

La influencia de las condiciones para el aprendizaje organizacional, tienen su impacto en el nivel de aprendizaje que se desea obtener, son cuatro las condiciones básicas requeridas para gestión del conocimiento

Análisis artículo: **“Studying the links between organizational culture, innovation and performance in spanish companies”** (Naranjo, Jimenez, & Sanz Valle, 2015)

La base del artículo, según indican los autores:

“El propósito de este trabajo es estudiar estos vínculos en una muestra de empresas industriales. Los resultados muestran que la Cultura puede fomentar la innovación y el desempeño de la empresa o puede actuar como una barrera para ambos; dependiendo de los valores que fomenta la cultura”

OECD (Citado en Naranjo, Jimenez, & Sanz, 2015, p.32) define a la innovación como la implementación de un producto significativamente mejorado (bien, servicio o proceso), con un nuevo método de marketing. Se destaca también el concepto de innovación y que ha sido incorporado en el concepto de Cultura Organizacional, como es descrito por Milton, Erez & Naveh (citado en Naranjo, Jimenez, & Sanz, 2015, p.32)

La cultura organizacional puede ser definida como los valores, creencias, o creencias escondidas que los miembros comparten como una base de comunicación y entendimiento mutuo y tiene un efecto en el comportamiento de los trabajadores.

Complementariamente, Munrof (Citado en Naranjo, Jimenez, & Sanz, 2015, p.32) indica que relacionado a la creatividad, la innovación soporta la generación de nuevas ideas

Análisis artículo “Formación en Competencias Gerenciales, una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración”

(Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014)

El artículo publicado en el año 2014, realiza un análisis de competencias gerenciales desde un punto de vista filosófico y administrativo, con un gran aporte ya que menciona conceptos de competencias actuales y enfocadas a aplicaciones administrativas, adicionalmente introduce el concepto de competencias desde los enfoque conductista, funcional y constructivista según Hoffmann, Ruiz, Medina, Delgado y Lavado. (Citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014, p.303)

Del enfoque conductista se anotan las definiciones que están orientadas hacia el desempeño o los resultados de un proceso de aprendizaje.

“La competencia se traduce en desarrollar exactamente una conducta de acuerdo a una pauta estandarizada” según Ducci (Citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata ,

2014) hace referencia a las “ competencias en el contexto laboral como construcción social de aprendizajes significativos y útiles que no se dan solamente por instrucción, sino por experiencia en situaciones laborales concretas.

Medina (Citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014) también indica señala que la tendencia conductista refuerza una clasificación de competencias que hacen énfasis en el desempeño laboral, llamadas competencias distintivas.

Según (Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014). Desde un `punto de vista funcional, se destaca el resultado independiente para alcanzarlo, enfatiza que la calidad del resultado se puede expresar en términos de mínimo nivel de desempeño, niveles de desempeño superior a un referente, estándares entre las áreas de un grupo (p.303)

“El enfoque constructivista se define desde el individuo con sus acciones o desempeños que reflejan sus conocimientos, actitudes y habilidades” según (Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014, p.303)

Weber (Citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014) señala que el concepto de competencia hace referencia al saber profesional especializado y que se condiciona por caracteres de técnica y economía.

El enfoque de competencias de McClelland (Citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014) implica habilidades necesarias para desarrollar una labor.

Otro concepto importante es el expuesto por Boyatzis (Citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014) conceptualiza las competencias como la característica subyacente en una persona que está causalmente relacionado con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo.

Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata (2014) realizan un análisis de enfoque filosófico mediante un esquema propuesto por Bedard (citado en Jombana, Cabeza , Castrillón, &

Zapata , 2014) 1. Competencias del saber-hacer 2. Competencias del saber 3. Competencias de la conducta ética y moral de los gerentes 4. Competencias Ontológicas. Competencias Genéricas y específicas (Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata , 2014, p.312)

1. Capacidad de abstracción, análisis y síntesis
2. Conocimientos sobre el área de estudio y la profesión
3. Capacidad de investigación
4. Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente
5. Habilidades para buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas
6. Capacidad crítica y autocrítica
7. Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas
8. Capacidad para formular y gestionar proyectos
9. Compromiso con la calidad
10. Desarrollar un planteamiento estratégico táctico y operativo
11. Identificar y administrar los riesgos de negocios de las organizaciones
12. Identificar y optimizar los procesos de negocio de las organizaciones
13. Evaluar el marco jurídico aplicado a la gestión empresarial
14. Interpretar la información contable financiera para la toma de decisiones gerenciales
15. Usar la información de costos para el planeamiento, el control y la toma de decisiones
16. Administrar y desarrollar el talento humano en la organización
17. Formular y optimizar sistemas de información para la gestión

18. Formular planes de marketing

En el artículo en mención los autores Jombana, Cabeza , Castrillón, & Zapata (2014), sí analizan e incluyen la actitud de creatividad, como un diferenciador de los seres vivos racionales, y dicha creatividad se liga a relaciones interpersonales, autonomía e intersubjetividad y la inteligencia emocional.

Es decir, no se refiere a la creatividad como una competencia. Adicionalmente, identifican a: Capacidad de aprender y actualizarse permanentemente como una de las competencias gerenciales claves para el desempeño adecuado.

Análisis del artículo: **“A model of organizational learning in practice”** (Duarte & Castañeda, 2013)

Los autores Duarte & Castañeda(2013), p.439) analizan el proceso de aprendizaje organizacional, mediante dicha investigación indican que el proceso de aprendizaje individual y grupal son procesos paralelos, interactuantes e inacabados. Se refiere al modelo 4 I de aprendizaje organizacional. El modelo 4I de Crossan (Citado en Duarte Aponte & Castañeda Zapata, 2013, p.440), incluye 4 procesos de aprendizaje organizacional: Intuiting, interpreting, integrating and institutionalizing. Rossan (Citado en Duarte & Castañeda , 2013, p 440) indica que “intuiting toma lugar en un nivel individual y es definido como reconocimiento preconciente y es una posibilidad de canal de aprendizaje. Se podría definir como un proceso subconsiente. El Segundo proceso “Interpretating” sucede a nivel individual y grupal, es definido por Crossan (Citado en Duarte & Castañeda, 2013, p.440) como la explicación mediante palabras y acciones hacia uno mismo o hacia otros. De acuerdo a Crosson(citado en Duarte & Castañeda, 2013, p.440), el tercer proceso es “integrating”, que es el proceso de entender y compartir

conceptos entre individuos. El cuarto concepto es “Institutionalizing”, es el proceso de asegurar el retorno de las acciones.

Adicionalmente, Zietsma, citado en (Duarte & Castañeda , 2013, p. 440) , complementa dos procesos: “Attending” y “Experimenting”. Attending es un proceso activo a nivel individual de búsqueda de información del ambiente y en relación con experimenting, Zietsma (Citado en Duarte & Castañeda , 2013, p. 440) indican que los individuos y grupos experimentan el resultado de sus acciones y adhiere detalles a interpretaciones cognitivas y se refiere de manera importante al aprendizaje activo.

El artículo citado indica que los resultados demuestran que parte del aprendizaje organizacional es individual, otra parte individual y finalmente empresarial, sin embargo, los tres procesos se dan de manera paralela. Con la dinámica de aprendizaje presentada en el artículo sí podemos relacionar competencias de aprendizaje como necesarias para el desarrollo de creatividad e innovación como parte de “Cultura de aprendizaje”.

Análisis del artículo: **“Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en las Pyme”** (Gómez, Villarreal, & Villarreal Solís, 2013).

El artículo analiza incapacidades de aprendizaje relacionada con el estilo de aprendizaje organizacional, según (Gómez, Villarreal, & Villarreal Solís, 2013, p. 686).

Indican Drucker y Toffler (Citados en Gómez, Villarreal, & Villarreal Solís, 2013, p.686), que el conocimiento es fuente de poder y la sociedad actual es enfocada a la información y conocimiento.

Como detallan Probst, Raub y Rombart (Citados en Gómez, Villarreal & Villarreal Solís, 2013, p.686) indican que el conocimiento es muy importante para la competitividad

de las organizaciones y por lo tanto deben orientar su desarrollo a generar nuevas habilidades, productos, ideas y procesos.

Con dicha teoría es posible exponer que las competencias de aprendizaje podrían aportar a la generación de nuevas habilidades.

Choo Wei (Citado en Gómez, Villarreal, & Villarreal Solís, 2013), también indica que el proceso de aprendizaje se basa en detectar los errores y corregirlos así como modificar estrategias, supuestos o normas.

Como sugiere Yeuna (Citado en Gómez, Villarreal, Villarreal Solís, 2013), las organizaciones aprenden por medio de dos fuentes básicas:

1. Experiencia directa, se aprende de propios actos y reflexiones
2. Experiencia de terceros

Yeung, también afirma que personas y organizaciones presentan 4 estilos de aprendizaje:

1. Experimentación
2. Adquisición de competencias basado en experiencia de terceros
3. Marcas de referencias, benchmarking
4. Mejora Continua

Según (Gómez, Villarreal, Villarreal Solís, 2013) es importante distinguir las barreras del aprendizaje que son las condiciones que dificultan o entorpecen el aprendizaje en el ámbito de las organizaciones y negocios.

Senge (Citado en Gómez, Villarreal, & Villarreal Solís, 2013), presenta 7 barreras de aprendizaje:

1. Yo soy mi puesto
2. Enemigo externo
3. Ilusión de hacerse cargo

4. Fijación de los hechos, solo prestar atención a lo mediato
5. Parábola de la rana hervida, incapacidad de ver cambios lentos y grandes
6. Ilusión de que solo se aprende con la experiencia
7. Mito del equipo administrativo, las empresas piensan que el equipo administrativo siempre tiene la solución

Al conectar las incapacidades de aprendizaje con las competencias de aprendizaje, es de suma significación comprender cuánto pesa el autodesarrollo, y que los colaboradores busquen diversas maneras de desbloquear las barreras de aprendizaje

Análisis del artículo: **“The effects of employees perceptions of competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior and the moderating role of social Exchange in this effect”** (Seriem, Demirbag, & Yozgat, 2014)

El artículo hace referencia a una investigación en que los autores (Seriem, Demirbag, & Yozgat, 2014) analizan el impacto que tiene el resultado del entendimiento y percepción de la importancia de las competencias laborales en el desempeño de los colaboradores. Se refieren a que uno de los roles de un modelos de competencias es alinear el comportamiento a la estrategia de las empresas.

Se alinea también el concepto de empleabilidad, Van der Heijde & Van der Heijden, Citado en (Seriem, Demirbag, & Yozgat, 2014, p.1103): Los resultados de empleabilidad indican un proceso continuo, de adquisición y creación del trabajo a través del uso óptimo de competencias.

Los resultados de los empleados son positivos cuando existe una buena percepción del modelo de competencias; por lo tanto, adicional a un buen entendimiento del modelo de competencias, es necesario conocer herramientas de “cómo aprender”.

Análisis de artículo: **Learning Culture and Knowledge management process. To what extent are they effectively related** (Schmitz , Rebelo, Gracia, & Tomás, 2014)

El artículo analiza la relación entre cultura organizacional y gestión del conocimiento. La aplicación de la encuesta se realizó en empresas industriales en España. Hace énfasis en que la Cultura Organizacional influye en cómo se desarrolla la gestión del conocimiento. Rebelo (Citado en Schmitz , Rebelo, Gracia, & Tomás, 2014, p.114) indica que: una cultura de aprendizaje puede ser definida como una cultura orientada a la promoción y facilitación de aprendizaje por sus empleados. La cultura empuja el compartir y esparcir lo que es aprendido con el objetivo de desarrollo y éxito en la organización.

Diferentes autores como Ahmed, Hill, López, Peón & Ordás, Maquardt, Marsick & Watkins, Pedler, Burgoyne & Boydell, Schein (Citados en Schmitz , Rebelo, Gracia, & Tomás, 2014, p. 114), indican algunos de los valores y características que debe tener una cultura de aprendizaje:

- Enfoque en las personas
- Preocuparse por los stakeholders
- Existencia de tolerancia a la diversidad
- Apertura a la experimentación
- Impulsar una actitud de riesgo responsable
- Tolerancia al error
- Liderazgo comprometido con amplia comunicación

Análisis del artículo: **“Managerial Competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management”** (Bocur)

El estudio se enfoca en el cómo las competencias “core” gerenciales se relacionan con el adecuado desempeño, destacando que los niveles jerárquicos en las empresas debe tener competencias específicas para tener resultados de alto nivel.

Entre las conclusiones más importantes del estudio, se destaca que en niveles altos (Dirección, Gerencia, Gerencia Media), las competencias tienen más impacto en los resultados, adicionalmente indica algunas de las competencias de nivel gerencial:

- Influencia y colaboración
- Pensamiento Estratégico
- Aprendizaje
- Motivación
- Autoaprendizaje

El tema de competencias de aprendizaje, se lo puede identificar con una de las competencias detalladas en el artículo (Self- assessment of learning), presentando como una característica importante, conocer herramientas y diversas maneras de aprender, búsqueda de información.

Análisis del artículo: **“Competency of adult learners in learning application of the iceberg competency model** (Mohd, Hidayah, Sulaiman, Mohaffyza, & Chee)

Según (Mohd, Hidayah, Sulaiman, Mohaffyza, & Chee, p. 327) El aprendizaje de adultos permite mejorar los conocimientos y habilidades, así como mejorar su calificación académica. Como explica Dwyer (Citado en Mohd, Hidayah, Sulaiman, Mohaffyza, & Chee, p.328) el aprendizaje debe ser visto como una experiencia de vida y requiere de un método de aprendizaje.

Figure 3 shows the Iceberg competency model which is one of the competency models which is based on three main aspects namely knowledge, attitude and skills. It is also one of the models that is frequently adapted and modified at organisations for establishing competency model.

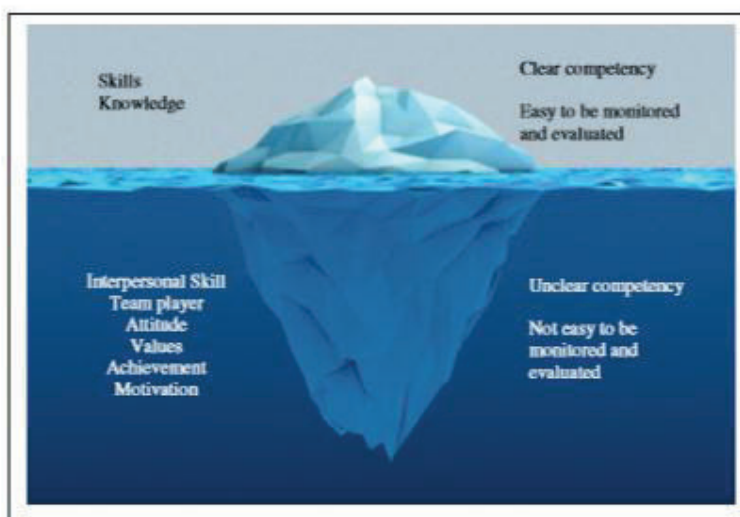


Fig. 3. Iceberg competency model (MIT Careers, 2005).

Figura 3. Iceberg de Competencias Laborales

Fuente: MIT Careers (Citado en Mohd, Hidayah, Sulaiman, Mohaffyza, & Chee, p. 330)

En la figura 3 presentado por MIT Careers (Citado en Mohd, Hidayah, Sulaiman, Mohaffyza, & Chee, p. 330) se indica las características observables y las que no son expuestas fácilmente y se las conoce como competencias no claras.

En la conclusión, (Mohd, Hidayah, Sulaiman, Mohaffyza, & Chee, p.333) expresan la importancia de una correcta estrategia en la educación de adultos en la que deben tener objetivos claros, metodología y principalmente entender la necesidad de aprender.

El artículo se relaciona con competencias de aprendizaje en el concepto de “necesidad de aprender”, ya que no es solo necesario que entiendan el porqué es importante aprender constantemente, sino también entender el “cómo”.

Análisis del Artículo: **El Aprendizaje organizacional como facilitador de relaciones sociales responsables** (Mayorga, 2014)

El artículo analiza los diversos contextos de aprendizaje, según Lobo y Santos (Citado en Mayorga, 2014, p.118) lo fundamental de la vida son las personas y la forma en que ellas se relacionan entre sí, constituye la manera más eficaz para aprender.

Como indica (Mayorga, 2014, p. 118), en el artículo se pregunta cómo y en qué condiciones aprenden las personas? ¿Por qué aprenden mejor unas cosas que otras?

Al oír la palabra aprendizaje la mayoría de las personas pueden evocar un sinnúmero de situaciones, principalmente en el ambiente escolar.

Séneca (Citado en Mayorga, 2014, p.120) decía que se aprendemos no para la escuela sino para la vida y no siempre en forma intencional y consciente.

Como indica Aebli Hans (Citado en Mayorga, 2014, p.120), en el aprendizaje se adquieren conocimientos, hábitos, destrezas y actitudes que originan nuevas maneras de hacer las cosas; es decir, todo aprendizaje implica un cambio.

Uno de los conceptos claves detallados en el artículo se refiere a lo indicado por el instituto de Relaciones Humanas de Londres (Citado en Mayorga, 2014, p.121) establece que las organizaciones deben tener en cuenta los aspectos humanos y sociales de las empresas (Satisfacción en el trabajo, normas de grupo) así como los elementos técnicos (maquinaria, herramientas) e invertir esfuerzos para asegurar que estas variables se relacionen entre sí del modo más completo.

Es factible relacionar el concepto presentado en el artículo con las competencias de aprendizaje, ya que hace énfasis en que aprendemos en todo momento, en las interacciones, es decir, cualquier momento se convierte en un espacio de aprendizaje y

aplicado a las organizaciones, es una ventaja, ya que se puede diseñar y crear diferentes metodologías y formas (autodesarrollo).

Análisis del artículo: **How Competent are Competencies?**

(Packard, 2014)

El artículo se relaciona con el análisis de competencias laborales a nivel gerencial, su aplicación y sus efectos.

A continuación se detallan un conjunto de competencias definidas por NETWORK FOR SOCIAL WORK MANAGEMENT (NSWH), (Citado en Packard, 2014)

LEADERSHIP

1. Establishes, promotes, and anchors the vision, philosophy, goals, objectives, and values of the organization
2. Possesses interpersonal skills that support the viability and positive functioning of the organization
3. Possesses analytical and critical thinking skills that promote organizational growth
4. Models appropriate professional behavior and encourages other staff members to act in a professional manner
5. Manages diversity and cross cultural understanding
6. Develops and manages both internal and external stakeholder relationships
7. Initiates and facilitates innovative change processes
8. Advocates for public policy change and social justice at national, state, and local levels
9. Demonstrates effective interpersonal and communication skills
10. Encourages active involvement of all staff and stakeholders in decision-making processes
11. Plans, promotes, and models life-long learning practices

RESOURCE MANAGEMENT

12. Effectively manages human resources
13. Effectively manages and oversees the budget and other financial resources to support the organization/program's mission and goals and to foster continuous program improvement and accountability
14. Establishes and maintains a system of internal controls to ensure transparency, protection, and accountability for the use of organizational resources
15. Manages all aspects of information technology

STRATEGIC MANAGEMENT

16. Fundraising: Identifies and applies for new and recurring funding while ensuring accountability with existing funding systems
17. Marketing and Public Relations: Engages in proactive communication about the agency's products and services
18. Designs and develops effective programs
19. Manages risk and legal affairs
20. Ensures strategic planning

COMMUNITY COLLABORATION

21. Builds relationships with complementary agencies, institutions, and community groups to enhance the delivery of services
-

Figura 4. Competencias de Gerencia y Gerencia Media

Fuente: NETWORK FOR SOCIAL WORK MANAGEMENT (NSWH), (Citado en Packard, 2014)

Es factible relacionarlo y aplicarlo con competencias laborales, ya que existen varios modelos y enfoque de competencias laborales, sin embargo, para ver resultados, es necesario enseñar el cómo aprender para tener las competencias genéricas.

Análisis del artículo:

La organización inteligente en un ambiente de aprendizaje: una exploración de sus aspectos generales (Chavez & Torres, 2012)

El artículo se enfoca al análisis de organizaciones inteligentes, con base en aprendizaje constante. Como indican Robbins & Couttler (Citados en Chavez & Torres, 2012) “Una organización inteligente desarrollará la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas.

Adicionalmente, Arteche (Citado en Chavez & Torres, 2012, p.103) indica que “Conocimiento es dar pauta a mantener, como una constante el aprendizaje (creación, codificación, transmisión, aplicación y reutilización)”.

Rivero, (Citado en Chavez & Torres, 2012, p.104), indica que hay 4 aspectos para obtener resultados adecuados en la gestión del conocimiento:

1. Enfocado a las personas, quienes son generadores del conocimiento, con actividades motivacionales, interrelación y comunicación
2. Enfoque a herramientas informáticas
3. El enfoque a prácticas organizacionales
4. Coordinación para colaborar e interactuar

En base a la teoría presentada es fundamental los colaboradores tengan competencias de aprendizaje, ya que quien finalmente recibe la información son los colaboradores, los cuales deben tener apertura y metodología por aprender.

Análisis cuantitativo del estudio

Los artículos se analizaron teniendo en cuenta las siguientes categorías:

- Base de datos
- Años de Publicación
- Idioma
- País de Publicación
- Tipo de Estudio
- Método
- Competencias de Aprendizaje
- Competencias Laborales en Cultura Organizacional

A continuación presentaremos un análisis a partir de la cuantificación de las categorías seleccionados

1. Bases de datos de los artículos

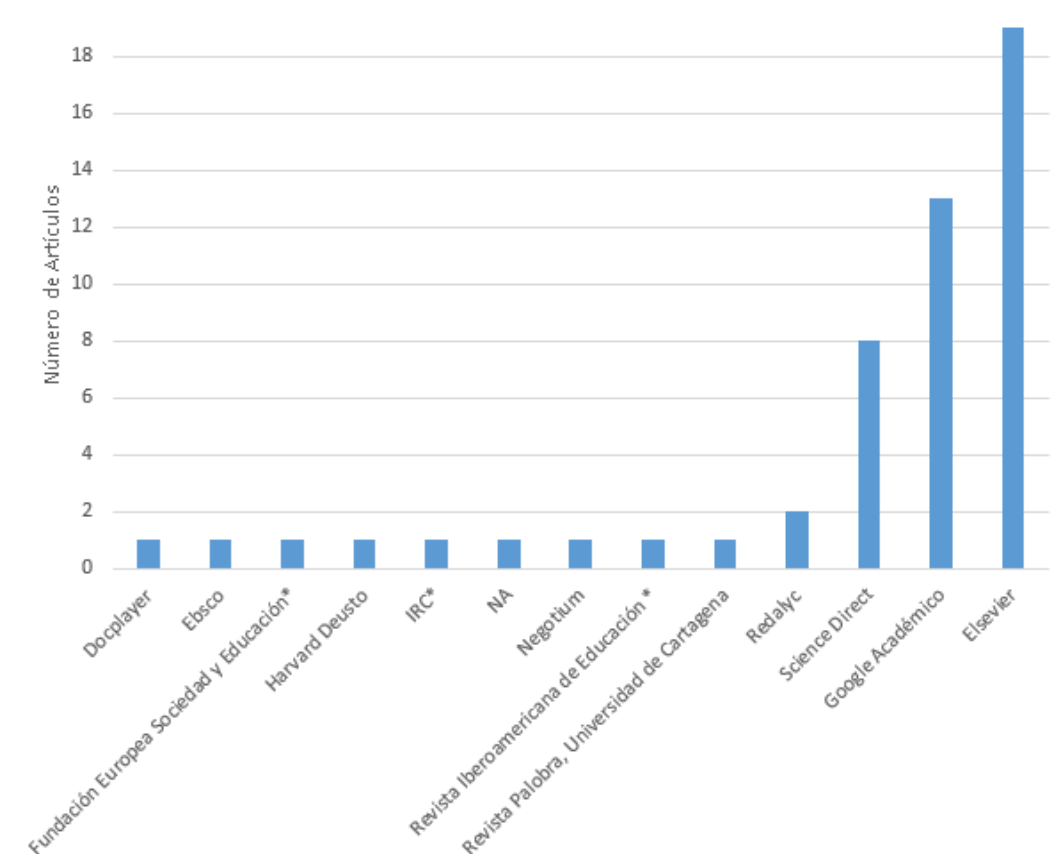


Figura 5. Hallazgos, Bases de datos

Fuente: Creación propia

El análisis de los artículos y la base de datos origen, posibilita comprender que sí existe una amplia base de búsqueda. Desde bases científicas como Elsevier, Ebsco, Science direct, a las cuales se accede con el vínculo académico, clave y usuario, hasta bases abiertas en internet, en donde se encuentran artículos de revista con información actualizada y precisa.

Son tres las bases que lideran y en donde es factible encontrar información relacionada a Competencias Laborales, Cultura Organizacional: Ebsco, Science Direct, Google académico.

Año de Publicación

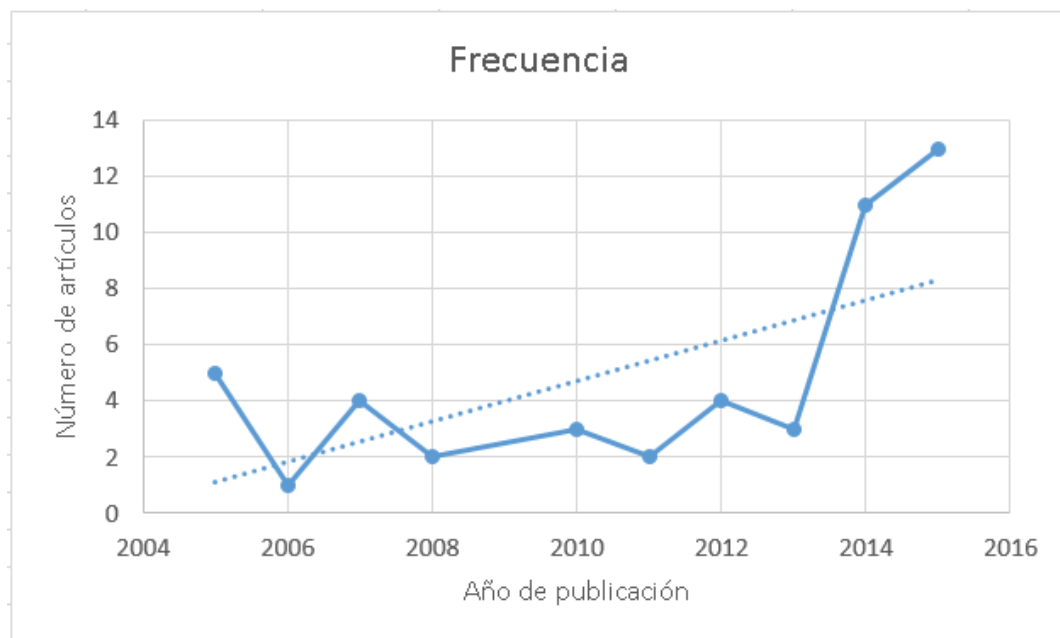


Figura 6. Hallazgos, Años de publicación

Fuente: Creación propia

Mediante el análisis de los artículos y año de publicación, es factible observar que en los últimos cinco años se ha difundido e investigado con mayor profundidad competencias laborales y cultura de aprendizaje. La tendencia actual en Desarrollo Organizacional se enfoca a empresas “cerebro” y alineadas a la estrategia.

Idioma

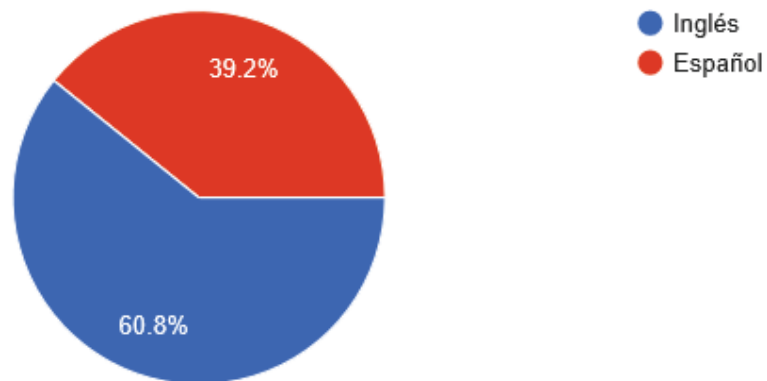


Figura 7. Hallazgos, Idioma

Fuente: Creación propia

De los artículos identificados, el idioma con mayor utilización es el inglés.

A nivel de América Latina, no existe cantidad de artículos, los que se identificaron relacionados fueron en Colombia, México Adicionalmente en relación a Español, varios artículos son de España, sin embargo algunos son desarrollados también en el idioma inglés.

País de Publicación

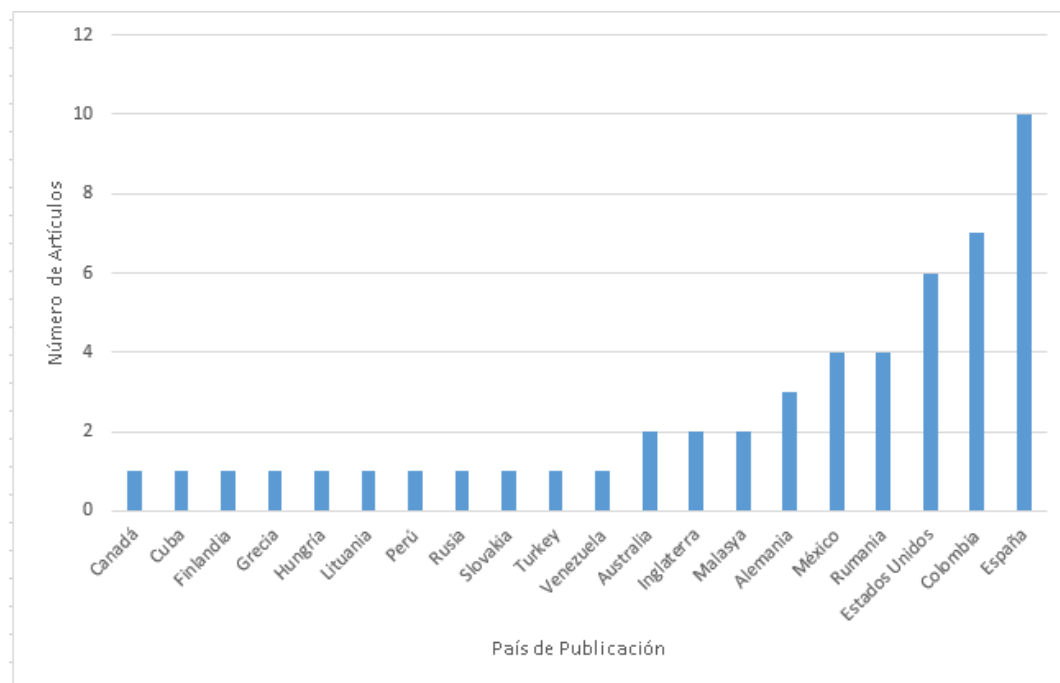


Figura 8. Hallazgos, País

Fuente: Creación propia

El ámbito de publicaciones relacionadas a competencias laborales y cultura organizacional, se destaca en Europa, principalmente en países como España.

De igual manera, se presenta un alto interés por las publicaciones en Malasia, Rumania.

A nivel de América Latina, las publicaciones relacionadas son escasas.

En el estudio no se encontraron publicaciones en Ecuador, destacándose Colombia y México.

Tipo de estudio

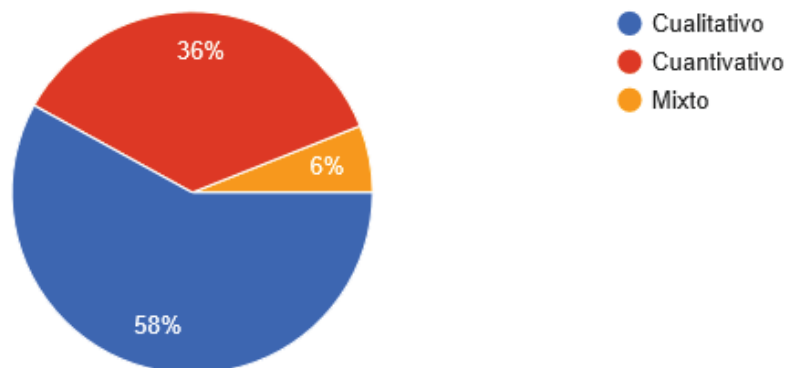


Figura 9. Hallazgos, Tipo de Estudio

Fuente: Creación propia

El tema de Competencias Laborales y Cultura, podría inclinarse a una evaluación cualitativa. En los artículos revisados, el 58% de los artículos presentan un enfoque cualitativo, sin embargo, sí existen varios análisis con aplicación estadística y numérica a nivel mundial, principalmente en Europa y Estados Unidos.

A nivel de Latinoamérica se presenta una tendencia a estudios cualitativos.

Método

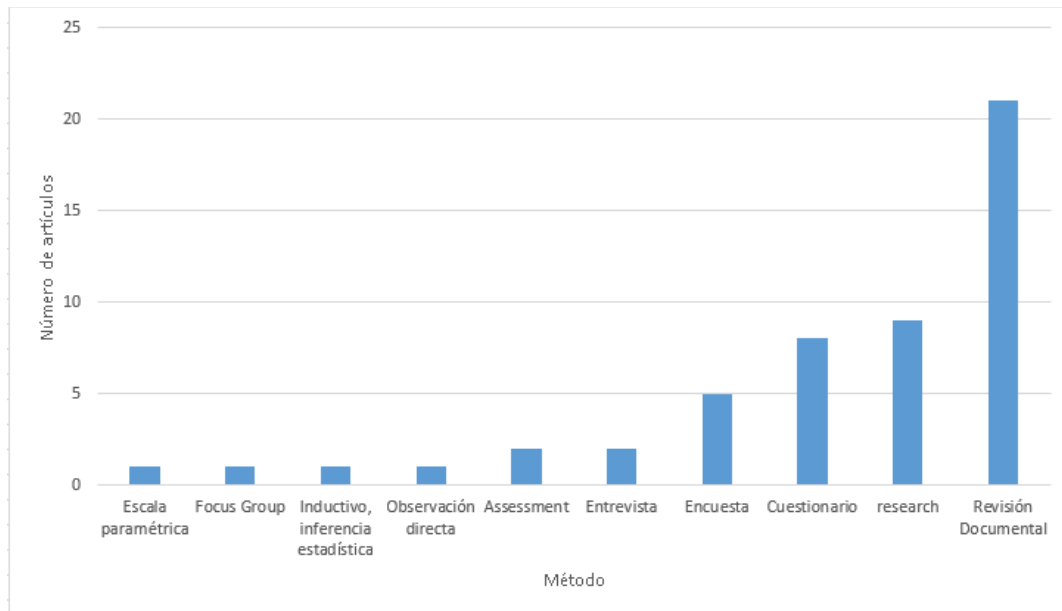


Figura 10. Hallazgos, Método

Fuente: Creación propia

Los métodos principalmente utilizados son la revisión documental, research, cuestionarios y entrevistas.

Competencias de Aprendizaje

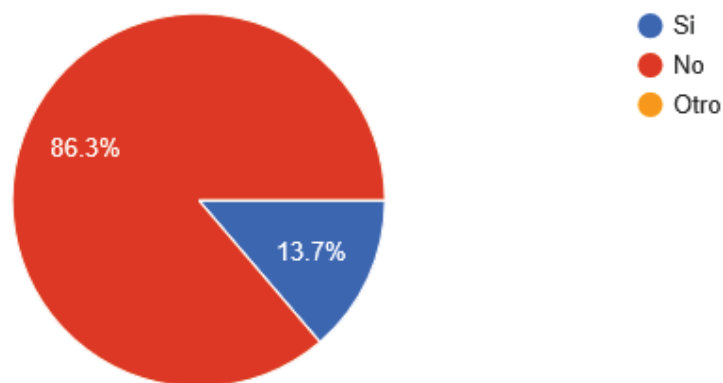


Figura 11. Hallazgos, Competencias de Aprendizaje

Fuente: Creación propia

El análisis de los artículos, permite identificar conceptos de competencias laborales en diferentes metodologías y aplicaciones, sin embargo, solo un 13% de la información se refiere a competencias de aprendizaje propiamente dichas, incluso en algunos de los artículos se refieren a información relacionada, pero en ninguno de los casos utiliza el nombre de competencias de aprendizaje.

Competencias Laborales en Cultura Organizacional

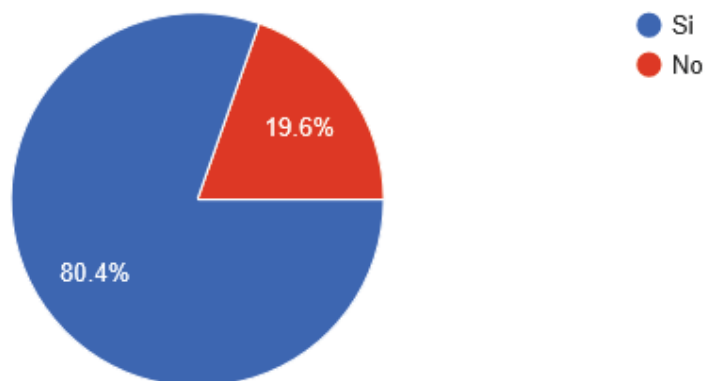


Figura 12. Hallazgos, Competencias Laborales en Cultura Organizacional

Fuente: Creación propia

El análisis de los artículos permite concluir que el término de competencias laborales y cultura organizacional, es uno de los temas principales en la administración actual. Existen varias publicaciones relacionadas a teoría y aplicabilidad en las empresas y se refieren a las competencias laborales como predictores de éxito.

Fuentes para desarrollar competencias de aprendizaje



Figura 13. Hallazgos, Fuentes para desarrollar competencias de aprendizaje

Fuente: Creación propia

Como resultado del análisis, se presenta una malla de las fuentes en las que los colaboradores pueden buscar su aprendizaje continuo, demostrando que es ilimitado el contexto de aprendizaje.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se aprecia contenido con profundidad y detalle de conceptos de competencias laborales y de organizaciones de aprendizaje. Es prioridad el desarrollo de información de competencias laborales, por el impacto que genera en la administración de recursos humanos actual. Los diferentes artículos revisados, plantean la importancia de las competencias laborales para apoyar en la estrategia de las organizaciones y una perspectiva desde la formación y desarrollo organizacional, incluido en un ambiente de globalización. Los términos mencionados en los artículos se refieren a gestión de Recursos Humanos, potencial de los trabajadores, innovación y aprendizaje.

Hay que tener presente que es este escenario, de cambio constante, el que propicia y justifica la emergencia de un nuevo discurso que va más allá de la formación para el empleo para el puesto de trabajo, y se pone el énfasis en la mejora de las competencias personales y de la organización. (Tejada & Navío, 2005).

Los artículos analizados, han sido aplicados mediante diversos estudios, encuestas y en diferentes ámbitos, todos válidos para comprender qué son las competencias laborales en general y el impacto en las organizaciones actuales. Sin embargo cabe destacar que no se ha identificado el término “competencia de aprendizaje”, Definitivamente sí consta una exposición del concepto de cultura de aprendizaje y la preparación de ambiente para la gestión del conocimiento.

En la revisión de material-artículos definidos, se puede identificar un concepto de competencias laborales como una característica que permite tener éxito en las funciones, contar con una ventaja adicional del “Know how”. Es un comportamiento que difiere de la personalidad de cada colaborador.

Existen Modelos de Competencias que reflejan relacionamiento con aprendizaje de manera genérica, sin embargo no se ha identificado competencias de aprendizaje específicas. Las organizaciones se encuentran en un desarrollo constante de programas de formación, planes de capacitación, desarrollo de habilidades técnicas; es una oportunidad en la era administrativa actual, desarrollar competencias en los colaboradores que les permitan “aprender a aprender”. Las competencias laborales son una guía para las empresas con respecto a los comportamientos requeridos en cada puesto de trabajo, no obstante, el campo de las competencias de aprendizaje que permiten a los colaboradores “saber cómo aprender”, podría aún no haber sido explorado o desarrollado. Puesto que el enfoque de las empresas actuales obliga a un ambiente de innovación y aprendizaje constante, la recomendación es trabajar en las competencias “de aprendizaje”.

Es importante destacar que el desarrollo de comportamientos de aprendizaje, tienen dos claves fundamentales:

Clave 1: Programas de formación creados por las empresas en las que se “enseñe a los colaboradores técnicas de lectura, investigación, creatividad, aprender por videos

Clave 2: Autodesarrollo

Por lo tanto, los comportamientos incluidos en las competencias de aprendizaje, son: Innovación, Capacidad de investigación, actualización continua de conocimientos. En conclusión, el área de competencias laborales es amplio, desde competencias de liderazgo, competencias por funciones, competencias para microempresarios, entre otros segmentos, sin embargo “Competencias de aprendizaje” son relacionadas a diferentes modelos y competencias identificadas, pero no han sido identificadas de manera individual y puntual. El reto en Desarrollo Organizacional en el área de formación se basa en el escenario de qué estamos generando como organización en los programas de formación, es ir más allá de la

identificación de necesidades, es una responsabilidad enseñar a aprender, hacer que los colaboradores se sientan motivados a aprender, que no esperen que sea la empresa la que “debe” enviarles a “cursos”, al contrario, es factible plantearse un plan de desarrollo propio y por lo tanto, varias fuentes para adquirir conocimientos.

Recomendaciones

La recomendación como resultado del análisis, es incluir en el método de competencias laborales, un conjunto de competencias de aprendizaje, las cuales deberían ser enfocadas a desarrollar en todos los niveles, desde Directivos hasta cargos operativos, éste proceso permitirá generar un ciclo indefinido de aprendizaje continuo y de “enseñar a aprender”, en el cuál las fuentes de aprendizaje nunca terminan ya que se obtienen de varias fuentes.

Con el análisis de los artículos, es necesario concluir también que desarrollar competencias de aprendizaje debe estar alineado con la enseñanza de técnicas de aprendizaje, memoria y diversas metodologías lúdicas para aprender a aprender.

A continuación se detallan recomendaciones para una mejor memoria Gluck, Mercado, & Myers (2009) indican que se debe:

1. Prestar atención
2. Hacer Asociaciones
3. Usar imágenes
4. La práctica hace al maestro
5. Usar los oídos
6. Disminuir la sobrecarga, usar notas, calendarios agendas electrónicas
7. Viajar en el tiempo, tratar de escuchar en dónde se escuchó el dato primero
8. Dormir lo suficiente
9. Tratar de hacer una rima

10. Relajarte

Los conceptos teóricos detallados anteriormente, son aplicables para el desarrollo de las capacitaciones y programas de formación de competencias laborales, teniendo siempre claro el objetivo de aprendizaje, de qué área queremos enseñar.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Diccionario de Preguntas, Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009,2010). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Antonacopoulou, E. P., & Sheaffer, Z. (2014). Learning in Crisis Rethinking the Relationship Between Organizational Learning and Crisis Management. *Journal of Management Inquiry*, 23(1), 5-21.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1185.
- Bucur, I. (2013). Managerial core competencies as predictors of managerial performance, on different levels of management. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 78, 365-369.
- Martín Bris, M. (2000). Clima de trabajo y organizaciones que aprenden. *Educación*, (27), 103-117.
- Carrillo, J., & Iranzo, C. (2000). Calificación y competencias laborales en América Latina. *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*, 179-212.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Aponte, S. P. D., & Zapata, D. I. C. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 439-444.

Hernández, N.C.(2011) Contribución a la competitividad de una empresa con herramientas estratégicas: Método ABC y el personal de la organización. *Pensamiento y Gestión* (31) 72-82

Chiavenato , I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.

Cloninger, S. (2003). *Teorías de la Personalidad*. México: Prentice Hall Editorial.

Competency Model. (21 de 12 de 2015). Obtenido de http://www.careeronestop.org/competencymodel/userguide_competency.aspx

Aponte, S. P. D., & Zapata, D. I. C. (2013). A model of organizational learning in practice. *Estudios Gerenciales*, 29(129), 439-444.

Escobar Valencia, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES:¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. *Estudios Gerenciales*, 21(96), 31-55.

Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, (27), 031-85.

García del Junco, J., & Dutschke, G. (2007). Las organizaciones con capacidad de aprendizaje: A propósito de una revisión de la literatura. *Acimed*, 16(5), 0-0.

Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.

Gluck, M., Mercado, E., & Myers, C. (2009). *Aprendizaje y memoria*. México: McGrawHill.

- Gómez Romero, J. G. I., Villarreal Solís, M. D., & Villarreal Solís, F. M. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y administración*, 60(3), 686-702.
- Grant, A. (2011). Queens University IRC, Developing a competency framework for labour relations professionals
- Guerra, M. (2010). Manual de Publicación de la American Psychological Association. Editorial el manual moderno.
- Hernández Juárez, J. L. (2010). El vínculo entre las competencias laborales y el ejercicio del servidor público, como una propuesta de formación (Link between labor competitions and exercise of a civil servant, as a training proposal). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 5(2), 1-15.
- Jensen, E. (2003). Cerebro y aprendizaje: competencias e implicaciones educativas. Narcea.
- Lombana, J., Cabeza, L., Castrillón, J., & Zapata, Á. (2014). Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 301-313.
- Jokinen, T. (2005). Global leadership competencies: a review and discussion. *Journal of European Industrial Training*, 29(3), 199-216.
- Crespo, J. M. (2005). Administración y Organizaciones Su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 8(16), 67-97.
- Mayorca, E. (2015). EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DE RELACIONES SOCIALES RESPONSABLES. PALOBRA," palabra que obra", 14(14).

- Salleh, K. M., Khalid, N. H., Sulaiman, N. L., Mohamad, M. M., & Sern, L. C. (2015). Competency of Adult Learners in Learning: Application of the Iceberg Competency Model. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 204, 326-334.
- Morales, C. E., & Rahe, M. (2007). Las competencias para el éxito de los emprendedores y de las emprendedoras. *Harvard Deusto business review*, (157), 64-71.
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2015). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*.
- Packard, T. (2014). How Competent are Competencies?. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 38(4), 313-319.
- Pereda Marín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2001). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Campuzano, M. D. L. R., & Díaz, A. P. (2007). Competencias laborales: algunas propuestas. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 12(1), 93-112.
- SALAZAR, J., & ZARANDONA, X. (2005). Análisis comparativo de las implicaciones organizativas de la calidad y la gestión del conocimiento. In *El comportamiento de la empresa en entornos dinámicos*. XIX Congreso Anual y XV Congreso Hispano-Francés de Aedem (Vol. 2, p. 2).
- Sanghi, S. (2007). *Competency Mapping*. New Delhi: Response Books.
- Schmitz, S., Rebelo, T., Gracia, F. J., & Tomás, I. (2014). Learning culture and knowledge management processes: To what extent are they effectively related?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 30(3), 113-121.

Senge, P. (2011). *La Quinta Disciplina*. Argentina: Granica.

Serim, H., Demirbağ, O., & Yozgat, U. (2014). The effects of employees' perceptions of competency models on employability outcomes and organizational citizenship behavior and the moderating role of social exchange in this effect. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 1101-1110.

Sicilia, G. (2013) *Fundación Europea Sociedad y Educación*. P1

Tejada, J., & Navío, A. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de educación*, 37(2), 14-28.

Fernández, J. T., & Gámez, A. N. (2005). El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. *Revista Iberoamericana de Educación*, 37(2), 4.