



LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA
EMPRESA PEQUEÑA E INTERNACIONAL DE COLOMBIA: CASO DE ESTUDIO EN EL
SECTOR EDUCATIVO.

TESIS DE GRADO (doble titulación) de Gero Josef Grützner

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

DIRIGIDO POR

PROFESOR TITULAR GIOVANNI EFRAÍN REYES ORTÍZ

Y

UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCE MAINZ

SCHOOL OF BUSINESS

MASTER OF INTERNATIONAL BUSINESS PROGRAMME

DIRIGIDO POR PROF. DR. ULRICH SCHÜLE

BOGOTÁ D.C. ENERO DE 2019

DECLARACION DE AUTONOMIA

Yo Gero Josef Grützner con cédula de extranjería (C.E.) de Colombia N°611453, Cédula de ciudadanía (Personalausweis) de Alemania N°L84F7LJFV acepto absoluta responsabilidad y declaro autenticidad en el presente trabajo de investigación, así como los efectos legales y académicos que represente el contenido.

GERO JOSEF GRÜTZNER

AGRADECIMIENTO

Estoy especialmente agradecido a Giovanni Efraín Reyes Ortíz y Prof. Dr. Ulrich Schüle mis dos tutores, sin cuyo cariñoso estímulo esta Tesis no se hubiera escrito, al empresario y emprendedor Alejandro Velasco director general del Instituto Cultural y Colombo Alemán, que me dio la oportunidad de realizar esta investigación. Con su sabiduría y calidad humana alimentó en mi la confianza por cumplir la meta.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	I
LISTA DE ILUSTRACIONES.....	II
LISTA DE TALBAS.....	III
GLOSARIO.....	IV
RESUMEN Y PALABRAS CLAVES.....	V
ABSTRACT AND KEY WORDS.....	VI
INTRODUCCIÒN.....	1
1.2 Problema.....	2
1.3 Objetivos.....	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	4
2. METODOLOGÌA.....	5
2.1 Tipo de trabajo:.....	5
2.2 Unidades del análisis:.....	6
2.3 Procedimiento:.....	6
2.4 Técnicas e instrumentos:.....	7
2.5 Estrategias de validación o triangulación del estudio:.....	9
3. MARCO TEÓRICO: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES.....	12
3.1 Definiciones básicas:.....	12
3.1.1 Aprendizaje.....	13
3.1.2 Organización.....	14
3.1.3 Aprendizaje Organizacional.....	14

3.1.4 Conocimiento.....	16
3.2 El aprendizaje organizacional: teorías principales y contexto	18
3.2.1 La evolución del aprendizaje organizacional y sus principales teorías y autores	19
3.2.2 Distintas perspectivas del aprendizaje organizacional	22
3.2.3 Barreras para el aprendizaje organizacional.....	23
3.2.4 Medición de la efectividad del aprendizaje organizacional.....	24
3.3 La gestión del conocimiento: perspectivas, taxonomías y contexto	26
3.3.1 Distintas perspectivas del conocimiento.....	26
3.3.2 Las taxonomías del conocimiento	28
3.3.3 La gestión del conocimiento.....	30
3.4 La relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.....	31
3.5 Modelos principales de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional.....	35
3.6 Sistemas de la gestión del conocimiento.....	41
3.7 Conclusión.....	45
4. RESULTADOS EMPÍRICOS	46
4.1 El caso del Instituto Cultural Colombo Alemán (ICCA)	47
4.2 Resultados empíricos de las observaciones en el entorno del ICCA	48
4.2.1 Observaciones desestructuradas	49
4.2.2 Observaciones semiestructuradas	52
4.2.3 Observaciones semiestructuradas de las relaciones entre los distintos grupos	54
4.3 Resultados empíricos de las entrevistas	56
4.3.1 Resultados de las entrevistas del grupo de los directivos.....	63
4.3.2 Resultados de las entrevistas del grupo de los profesores	64
4.3.3 Resultados de las entrevistas del grupo de los administradores	67
4.3.4 Vista general de los principales hallazgos.....	69

4.4 Resultados del contenido de documentos.....	71
5. DATA ANÁLISIS	73
5.1 El proceso de análisis de los datos cualitativos para el caso del ICCA	73
5.2 El aprendizaje a nivel individual.....	73
5.2.1 La efectividad del aprendizaje organizacional a nivel individual	75
5.2.3 Las barreras para el aprendizaje organizacional a nivel individual.....	77
5.3 El aprendizaje a nivel grupal.....	87
5.3.1 La efectividad del aprendizaje organizacional a nivel grupal	88
5.3.3 Las barreras para el aprendizaje organizacional a nivel grupal.....	89
5.4 El aprendizaje a nivel organizacional.....	92
5.4.1 La efectividad del aprendizaje organizacional a nivel organizacional	92
5.4.3 Las barreras para el aprendizaje organizacional a nivel organizacional	94
6. CONCLUSIÓN	101
7. RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS.....	108
ANEXO	114
Anexo I: Barreras del aprendizaje organizativo.....	I
Anexo II: Observaciones desestructuradas	III
Anexo III: Observaciones semiestructuradas de cada grupo	IX
Anexo IV: Observaciones semiestructuradas de las relaciones entre los distintos grupos	XV
Anexo VI: Entrevistas semiestructuradas	XXI
Anexo VII: Investigadores más citados	XXV
Anexo VIII Preguntas entrevista en alemán y español	I
Anexo IX: Guía de entrevista.....	IV

LISTA DE ILUSTRACIONES

Esquema 1: Estructura y metodología de la investigación.	11
Esquema 2: Límites del aprendizaje organizacional (AP), gestión del conocimiento (GC), capacidades dinámicas (CD), capacidades absorbtiva (CA).....	32
Esquema 3: Modelo de la Gestión del Conocimiento (KM Process Model),.....	34
Esquema 4: Modelo 4I - adaptado de Crossan et. al. 1999.....	38
Esquema 5: Modelo de 5I del Aprendizaje Organizacional (basado en la propuesta de Jenkin, 2013, p.102, traducción propia)	40
Esquema 6: Organigrama del Instituto Cultural Colombo Alemán.....	48
Esquema 7: Visión general de los expertos entrevistados	57

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Definiciones del aprendizaje organizacional	16
Tabla 2: Definiciones del Cuestionario de las dimensiones de la organización que aprende.....	26
Tabla 3: Taxonomías del conocimiento con propios ejemplos del autor.....	29
Tabla 4: Comparación de marcos teóricos establecidos del aprendizaje organizacional	37
Tabla 5: Categorías de software de la gestión de conocimiento.....	45
Tabla 6: Resumen de principales resultados de las entrevistas.....	62
Tabla 7: Establecimiento de relaciones entre las categorías, temas y del aprendizaje organizacional	71
Tabla 8: Resumen de las barreras para el aprendizaje organizacional en el ICCA	100
Tabla 9: Recomendaciones para el Instituto Cultural Colombo Alemán, propia elaboración....	107
Tabla 10: Barreras del aprendizaje organizativo.....	III

GLOSARIO

“alemán para todos”	Un proyecto del ICCA que ofrecía clases virtuales sin costo para hasta 100 personas interesadas.
Aprendizaje de doble circuito	Cuestionar el método convencional para solucionar el problema
Aprendizaje de un solo circuito	Reflexionar sobre un problema
Aprendizaje deuterio	Dicha perspectiva enfatiza que una organización debe reconocer su necesidad de aprender. La falta de buena comunicación puede bloquear el aprendizaje. (Argyris, C., 1978)
Aprendizaje organizacional	En la literatura se encuentra también el término “aprendizaje organizativo”. Es el estudio de la experiencia, el conocimiento y los efectos del conocimiento dentro de un contexto organizacional. (Fiol & Lyles, 1985) Buscar una definición más detallada forma parte de esta investigación.
Barreras para el aprendizaje organizacional	Todo lo que representa un obstáculo que impide que los individuos, grupos y por ende la organización aprenda.
Communities of practice	La gestión del conocimiento también se puede entender como un proceso social que requiere la cooperación de individuos con el mismo interés en solucionar problemas y aprender juntos a través del trabajo en equipo. (Duguid & Brown, 1991)
Cornelsen Studio 21	Libro con el cual trabajan los profesores en el instituto ICCA.
CRM	Mediante programas de Customer Relationship Management (CRM) una organización puede archivar todos los datos de sus clientes que les parecen importantes para fines empresariales.

Dapulse	Herramienta para la gestión de proyectos.
Gestión del conocimiento	“creencias verdaderamente justificadas” (“justified true belief” o “justified personal belief”)(King, 2009)
4I	Modelo desarrollado por los economistas Crossan, Mary M., Lane, Henry W., White, Rodrick E. Los 4I’s representan los procesos de aprendizaje organizacional intuición, interpretación, integración e institucionalización que ocurren en los tres niveles individual, grupal y organizacional.
ICCA Sprach Institut – Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S.	El sujeto de la investigación del estudio de caso. A veces denominado “instituto Sprach”, “ICCA” o “Instituto Cultural Colombo Alemán”
Leitfaden	Guía para los profesores en el ICCA
Klassenzimmer	En alemán “salón de clase”. Un proyecto de clases virtuales por el programa Adobe Connect. El instituto lo utilizó su iniciativa en que enseñaba alemán a refugiados en Alemania desde Bogotá.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
SECI	Modelo elaborado por los economistas japoneses Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, el modelo SECI significa Socialización, Externalización, Combinación, Internalización y es explicado más detalladamente en esta investigación
Sense-making	Perspectiva adoptada por Daft & Weick, organizaciones son sistemas de interpretación (Daft & Weick, 1984)
Taxonomías del conocimiento	Varios tipos de conocimientos. Una vista general con definiciones y ejemplos se encuentran en el apartado 3.3.2.

RESUMEN Y PALABRAS CLAVES

El presente trabajo es una investigación cualitativa y un estudio de caso único de la empresa pequeña e internacional Sprach Institut – Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S. en Bogotá, Colombia. Se abordará el tema de qué rol juegan el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en la organización. Por otro lado, examinará la efectividad del aprendizaje y de la gestión del conocimiento, así como las barreras que impiden a la organización y sus miembros aprender. A través del modelo 5I se describen los cinco procesos de aprendizaje en tres niveles (individual, grupal y organizacional) descubriendo prácticas efectivas que fomentan el aprendizaje, pero también deficiencias y procedimientos que obstaculizan el desarrollo de los miembros y de la organización.

El autor llega a la conclusión de que las barreras de aprendizaje impiden la organización obtener un crecimiento sostenible a largo plazo y señala posibilidades de superar los obstáculos que frenan el desarrollo al interior de la organización.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional, gestión del conocimiento, organización, forrajeo de información, intuición, interpretación, integración, institucionalización, barreras de aprendizaje

ABSTRACT AND KEY WORDS

The following thesis is a qualitative research and single case study of a small and international business in the educational sector named Sprach Institut – Instituto Cultural Colombo Alemán S.A.S. in Bogotá, Colombia. The research investigates the role of organizational learning and knowledge management within the organizational structure of the firm. The effectivity of learning and knowledge management is examined, as well as possible barriers that impede organizational members and the organization to learn. With the application of the 5I model the five processes of learning that occur in and between the three levels, individual, group and organizational, are explained, discovering practices that encourage learning, but also deficiencies and habits and processes that hamper the development of the members and the organization.

The author reaches the conclusion that the barriers of learning impede the organization to achieve sustainable and long-term growth. He indicates possibilities and provides clear and detailed recommendations to overcome the obstacles that restrain the development within the organization.

Key words: organizational learning, knowledge management, information foraging, intuition, interpretation, integration, institutionalization, barriers to organizational learning

INTRODUCCIÓN

En el mundo globalizado, las organizaciones están sujetas a un constante cambio de entorno. Lo anterior implica que, para permanecer en el mercado, las compañías deben tener una amplia capacidad de adaptación y resiliencia. Dicho entorno turbulento cambia más rápido que hace 20 años debido a la rapidez de los cambios tecnológicos. Los cambios en la tecnología implican que para mantenerse competitivas las empresas deben adaptarse, o de lo contrario, arriesgarse a desaparecer. Una evidencia de ello es la creación del internet, a raíz del cual el mayor rendimiento informático forzó a organizaciones a implementar nuevos sistemas como herramientas de gestión de clientes, de proyectos, nuevos sistemas de contabilidad y muchos más. Debido a esto, las organizaciones están forzadas a ponerse al día constantemente para poder afrontar la presión de la competencia. Esto implica que deben adaptar su metodología de trabajo y también su estructura organizacional a las amenazas y oportunidades del entorno competitivo. La facilidad con que el consumidor puede acceder información, evaluación y precio sobre el producto y su vendedor han convertido al mercado de vendedores en un mercado de compradores. Una propuesta única de venta ya no alcanza para permanecer en el mercado a largo plazo, las organizaciones tienen que adaptarse a su entorno y más a allá desarrollar las habilidades para responder a los desafíos del futuro.

Un concepto teórico que trata de responder a cómo lograr este desarrollo es la teoría del *aprendizaje organizacional*. Esa teoría se remonta hasta los años sesenta, pero se hizo más popular durante la década de 1990. En la época, emergieron muchos conceptos alrededor del término aprendizaje organizacional y muchos modelos trataron de describir cómo funciona el proceso de crear conocimiento en una organización. Pero hasta el día de hoy el objetivo de crear una teoría general del aprendizaje organizacional no se ha alcanzado. Sin embargo, existe una variedad de modelos que busca explicar cómo una organización puede gestionar su información, crear conocimiento, y por consecuencia, aprender.

El siguiente trabajo es un estudio de caso acerca del Instituto Cultural Colombo Alemán (ICCA), un instituto privado en el sector educativo en Colombia. El autor compara y selecciona un modelo adecuado de interpretación de la teoría del aprendizaje organizacional para aplicarlo al caso en cuestión. De esta manera la investigación aporta a la teoría probando la generalidad de la misma

para un caso específico de una empresa privada, pequeña, pero internacional en el sector educativo de un país en vías de desarrollo.

1.2 Problema

“An organization’s ability to learn, and translate that learning into action rapidly, is the true ultimate competitive advantage.” (Jack Welsh (poner el año) citado por D’Agustino, 2010, p. 21)

En esta cita Jack Welsh, el famoso CEO de GE identifica el aprendizaje organizacional como la ventaja competitiva más importante que una organización puede desarrollar. Las organizaciones que aprenden a adaptarse rápido a los cambios del entorno pueden superar tiempos difíciles. En el tiempo de la Nueva Economía¹ el factor conocimiento se volvió el factor más importante para la productividad, dejando atrás el factor capital (financiero o inversión en máquinas) de la época Economía Industrial.

En las últimas 3 décadas ha ocurrido un cambio tanto en las ciencias académicas como en la práctica. Peter Senge publicó en 1990 su libro *The Fifth Discipline* proponiendo con el término de la “organización que aprende” (*learning organization*) un nuevo ideal de la empresa del futuro. En los años noventa salieron muchos estudios en los campos de aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento. Sin embargo, el enfoque de los autores más importantes siempre ha sido las empresas grandes. Pero si en la Nueva Economía el factor capital no es el que determina el éxito de una empresa, sino el factor conocimiento, las medianas y pequeñas empresas (pymes) deberían tener una ventaja porque mantienen un contacto más cercano con sus clientes. ¿Como entonces podría una empresa mediana o pequeña explotar de una manera eficaz a través de la gestión de su conocimiento este factor? North y Kumta (2018) contradicen esta suposición. Los autores destacan que las pymes se encuentran en el dilema que están manejando los problemas del negocio día a día y no tienen el tiempo para un manejo o una gestión de conocimiento. Las pymes lo percibirían como un gasto extra. Las razones que dan los autores para defender este punto de vista son las siguientes (North & Kumta, 2018):

✚ Las Pymes están demasiado preocupadas por los problemas diarios

¹ Nueva Economía: (1) término genérico para la industria nueva y joven de semiconductores, biotecnologías y microelectrónica. (2) Cambio fundamental de la economía por la utilización uniformes de las modernas tecnologías de información y comunicación. Neumair, S.A. (10.01.2019). *New Economy*. Recuperado de <https://wirtschaftslexikon.gabler.de>

- ✚ Las Pymes ya disponen de una red de información informal, porque los empleados trabajan juntos. Consecutivamente la gestión de conocimiento solo se vuelve importante cuando hay muchos empleados en una organización.
- ✚ El riesgo de perder trabajadores clave no es visto tan grave por la red informal de colegas

El autor de la presente tesis está actualmente trabajando en un instituto alemán en Bogotá. Es una empresa pequeña colombiana, pero internacional con un equipo de empleados que vienen de países diferentes como por ejemplo Alemania, Austria, Colombia, España, Rusia o África del Sur etc. Por lo anterior, los trabajadores disponen de antecedentes educativos y experiencias muy diferentes. Este hecho proporciona un flujo continuo de nuevo conocimiento. Sin embargo, existe el problema de que muchos de los empleados extranjeros se retiran después de uno o dos años de la empresa. Su conocimiento y contactos están deficientemente guardados en carpetas o documentos. Por ello, si el instituto se entiende como una empresa sostenible, la gestión de conocimiento y por consecuencia el aprendizaje organizacional deberían ser el fundamento de su desarrollo en el largo plazo.

En el presente trabajo el autor pretende develar dos resultados. El primero es ayudar a la empresa en la que trabaja, identificando diferentes alternativas sobre cómo gestionar el conocimiento dentro del instituto. El segundo es enriquecer a las teorías del “aprendizaje organizacional” aplicando las mismas al caso de una empresa pequeña y mostrar de esta manera su aplicabilidad universal. De esta manera el autor busca responder al llamado de muchos investigadores que identificaron futuras necesidades de investigación como la influencia de la gestión del conocimiento en la estrategia de negocio, capital intelectual, toma de decisión, intercambio de conocimiento, aprendizaje organizacional, desempeño de la innovación, productividad y ventaja competitiva (Heisig, Suraj, Kianto, & Kemboi, 2016).

En el estudio de caso se creará un marco teórico de las principales teorías de aprendizaje organizacional y se selecciona un modelo adecuado de interpretación para el caso de una pequeña empresa privada, pero internacional en el sector educación en Latino América: El Instituto Cultural Colombo Alemán (ICCA).

1.3 Objetivos

Esta investigación es un estudio de caso diseñado para examinar el proceso del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento en el Instituto Cultural Colombo Alemán en Bogotá (ICCA).

1.3.1 Objetivo general

Con el estudio de caso único del *Instituto Cultural Colombo Alemán (ICCA)* el autor quiere lograr los siguientes objetivos generales:

- 1) El objetivo del presente trabajo es examinar o develar la aplicación del concepto “aprendizaje organizacional” y “la gestión del conocimiento, el contexto social y el nivel sistemático” en el ICCA con el fin de exponer los efectos que tiene la aplicación de un enfoque en la gestión de conocimiento en los tres niveles individual, grupal y organizacional a la hora de garantizar la sostenibilidad y competitividad de una empresa en el largo plazo.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general se enuncia los objetivos específicos siguientes:

- a. Determinar cómo se crea el “aprendizaje organizacional” en el ICCA haciendo énfasis en analizar cómo se comparte, colecta, guarda y utiliza el conocimiento organizacional, teniendo en cuenta los tres niveles de creación de conocimiento y su interrelación: individual, grupal y organizacional. Lo anterior se hará por medio de la elaboración de un marco teórico de investigación, el cual determinará puntos en común entre las diferentes teorías del aprendizaje organizacional y los factores que favorecen la construcción del mismo.

- b. Identificar las barreras del aprendizaje organizacional y de la gestión del conocimiento que existan dentro de la organización en cuestión y dar recomendaciones desde la perspectiva de las teorías del aprendizaje organizacional y de la gestión del conocimiento.

2. METODOLOGÍA

2.1 Tipo de trabajo:

Se aplicará la metodología de estudio de caso, en la cual el objeto a analizar será un caso único. Se optó por tomar esta metodología debido a que permite develar cómo los planteamientos en común de las teorías sobre aprendizaje organizacional identificados en el marco lógico son útiles para impulsar la sostenibilidad de una empresa pequeña e internacional en el largo plazo. Tal como lo menciona Barrio (2009), las ventajas del estudio de caso único son:

- a. Establecer un puente entre la teoría y la práctica.
- b. Permite un estudio intensivo y profundo del caso
- c. Apropiado para investigaciones a pequeña escala, en un marco limitado de tiempo, espacio y recursos.
- d. Es de gran utilidad para el profesorado que participa en la investigación.
- e. Favorece el trabajo cooperativo y la incorporación de distintas ópticas profesionales a través del trabajo interdisciplinar; además, contribuye al desarrollo profesional.
- f. Lleva a la toma de decisiones, a implicarse, a desenmascarar prejuicios o preconcepciones (Barrio, Irene, 2009)

Se aplicará tres métodos de recolección de datos: observaciones, entrevistas en profundidad y análisis de contenido. Así mismo, el procedimiento del estudio consistirá en dos partes. Primero, se hacen observaciones del entorno de trabajo con el fin de estudiar y entender las relaciones entre los distintos departamentos – académico, administrativo y alta gerencia –, equipos de trabajo y detectar en qué niveles el instituto aprende: *individual*, *grupal* u *organizacional*. El segundo método consiste en el estudio de las relaciones entre los

departamentos y grupos de trabajo, las cuales serán exploradas mediante entrevistas en profundidad. Se anticipa que de esta manera se puedan estudiar en detalle los resultados de las observaciones. Además, los participantes pueden dar sus puntos de vista acerca de cómo perciben su aprendizaje en la organización. (Quinlan, 2011)

2.2 Unidades del análisis:

El objeto de investigación es el *Instituto Cultural Colombo Alemán (ICCA)* en Bogotá. El autor trabaja en el instituto en la sección de relaciones públicas y por lo tanto forma parte de este.

2.3 Procedimiento:

Adaptando las fases de análisis que propone Quinlan (2011), el desarrollo de la presente tesis se hará por medio de las siguientes fases:

- 1) Revisar la bibliografía, identificar los modelos y conceptos claves que combinan el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento y desarrollar el marco teórico.
- 2) Elegir a un modelo de interpretación adecuado para el estudio de caso del ICCA.
- 3) Se realizarán observaciones no-estructuradas durante un período de 2 semanas en franjas de dos horas las cuales se enfocarán en todo el equipo de los 35 empleados. Por lo tanto, no se requiere un muestreo.
- 4) Basado en lo anterior se creará una tabla de criterios teniendo en cuenta las teorías descritas para las observaciones semiestructuradas. Las mismas se realizarán en un periodo de 4 semanas:
 - a. En la primera semana se observa la creación y administración de conocimiento en el grupo de los administradores
 - b. En la segunda semana se observa la creación y administración de conocimiento en el grupo de los profesores

- c. En la tercera semana se observa la creación y administración de conocimiento entre los gerentes
 - d. En la cuarta semana se observa la creación y administración de conocimiento entre los distintos grupos
- 5) Creación de un cuestionario para la realización de entrevistas.
 - 6) Análisis y triangulación de los datos recopilados; describir y discutir los resultados.
 - 7) Dar recomendaciones basadas en la teoría del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

2.4 Técnicas e instrumentos:

- a) Observaciones: Tal como lo establece Quinlan (2011), la observación es un método clave para la recopilación de datos. Se basa en el análisis del fenómeno que se investiga por medio del registro de los datos encontrados en el entorno y de su análisis. Las observaciones se deben realizar de manera rigurosa y sistemática. Por ser un método tradicional en la investigación etnográfica, el investigador entra en el ámbito cultural para observar y estudiar de cerca el fenómeno que se investiga. En la observación participante, el investigador participa en la actividad que está observando para recoger información. Éste es el tipo de observación que el investigador realizará las observaciones de forma no-estructurada y semiestructurada.

El método de observaciones se utilizará en la presente tesis porque ofrece la oportunidad de conocer a fondo el entorno organizacional analizado y proporcionar conclusiones coherentes con el contexto real de la organización. Tal como lo establece Naresh K. Y Malhotra (2008) el uso de dicho método ofrece tres ventajas fundamentales: (1) permite la medición de conducta real, comparados con los informes de conductas deseadas o preferidas; (2) El sesgo de informe (reporting bias) se elimina o reduce; (3) El autor puede a través de la inmersión en la organización conocer a profundidad los patrones de conducta (Naresh K. Malhotra, 2008).

- b) Entrevistas en profundidad:

La entrevista cualitativa es un método de recopilación de datos de una forma íntima, flexible y abierta (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010). El autor realizará entrevistas semiestructuradas uno a uno de tres grupos: a) grupo directivo, b) grupo de administradores y c) grupo de profesores. Las entrevistas se diseñarán teniendo en cuenta las ocho características esenciales de las entrevistas cualitativas formulado y descrito por Sampieri:

1. El principio y el final de la entrevista no se predeterminan ni se definen con claridad, incluso las entrevistas pueden efectuarse en varias etapas. Es flexible.
2. Las preguntas y el orden en que se hacen se adecuan a los participantes.
3. La entrevista cualitativa es en buena medida anecdótica.
4. El entrevistador comparte con el entrevistado el ritmo y la dirección de la entrevista.
5. El contexto social es considerado y resulta fundamental para la interpretación de significados.
6. El entrevistador ajusta su comunicación a las normas y lenguaje del entrevistado.
7. La entrevista cualitativa tiene un carácter más amistoso.
8. Las preguntas son abiertas y neutrales, ya que pretenden obtener perspectivas, experiencias y opiniones detalladas de los participantes en su propio lenguaje (Cuevas, 2009). (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010).

Por lo tanto, en las entrevistas se hacen preguntas abiertas y neutrales para obtener perspectivas, experiencias y opiniones que no sean influidas o direccionadas por el entrevistador.

Las ventajas de usar entrevistas en profundidad o entrevista de uno-a-uno según Quinlan (2011) son principalmente tres. En primer lugar, el entrevistador logra establecer conexión (*Rapport*) con el entrevistado. Por medio de dicho *Rapport*, el investigador logra establecer con su interlocutor a una comunicación abierta, formal, confidencial y honesta. En segundo lugar, el entrevistador tiene la oportunidad de observar al entrevistado durante el discurso y probar o aclarar (*Probing*) las respuestas que necesitan aclaración. En tercer y último

lugar, en la entrevista uno-a-uno el entrevistador se puede enfocar en el entrevistado, quien dispone del espacio y del tiempo para dar su propia perspectiva del fenómeno de investigación (Quinlan, 2011).

Teniendo en cuenta lo anterior, para el estudio de caso en profundidad el autor quiere lograr 4 entrevistas con directivos, 5 con empleados de la administración y 5 con docentes de departamento académico, para un total de 14 entrevistas en tres departamentos diferentes. Con el fin de consolidar los resultados de las entrevistas, el autor aplicará el método de codificación cualitativa para resumir y eliminar la información irrelevante o redundante. De acuerdo con Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio (2010), la codificación tiene dos niveles: en el primero se codifican las unidades en categorías; en el segundo, se comparan las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010).

c) Análisis de contenido:

El enfoque de este método como ya lo indica la denominación es el análisis sistemático de contenidos relevantes de cualquier tipo de texto para ayudar al investigador a lograr sus objetivos investigativos. Los contenidos estudiados serán archivos, guías de comportamiento, software de administración de proyectos utilizado por el instituto, sus datos (CRM tools, dapulse) y actas de las reuniones. Este método se utilizará por las ventajas que ofrece, las cuales son identificadas por Quinlan (2011) y se resumen a continuación: (1) obtener una perspectiva histórica y cultural; (2) permite observar directamente la comunicación por textos y transcripciones; (3) facilita la interpretación de textos para alcanzar un propósito (Coding); (4) es un método discreto de análisis; y (5) permite obtener una perspectiva de modelos complejos de pensamiento y lenguaje de la organización (Quinlan, 2011).

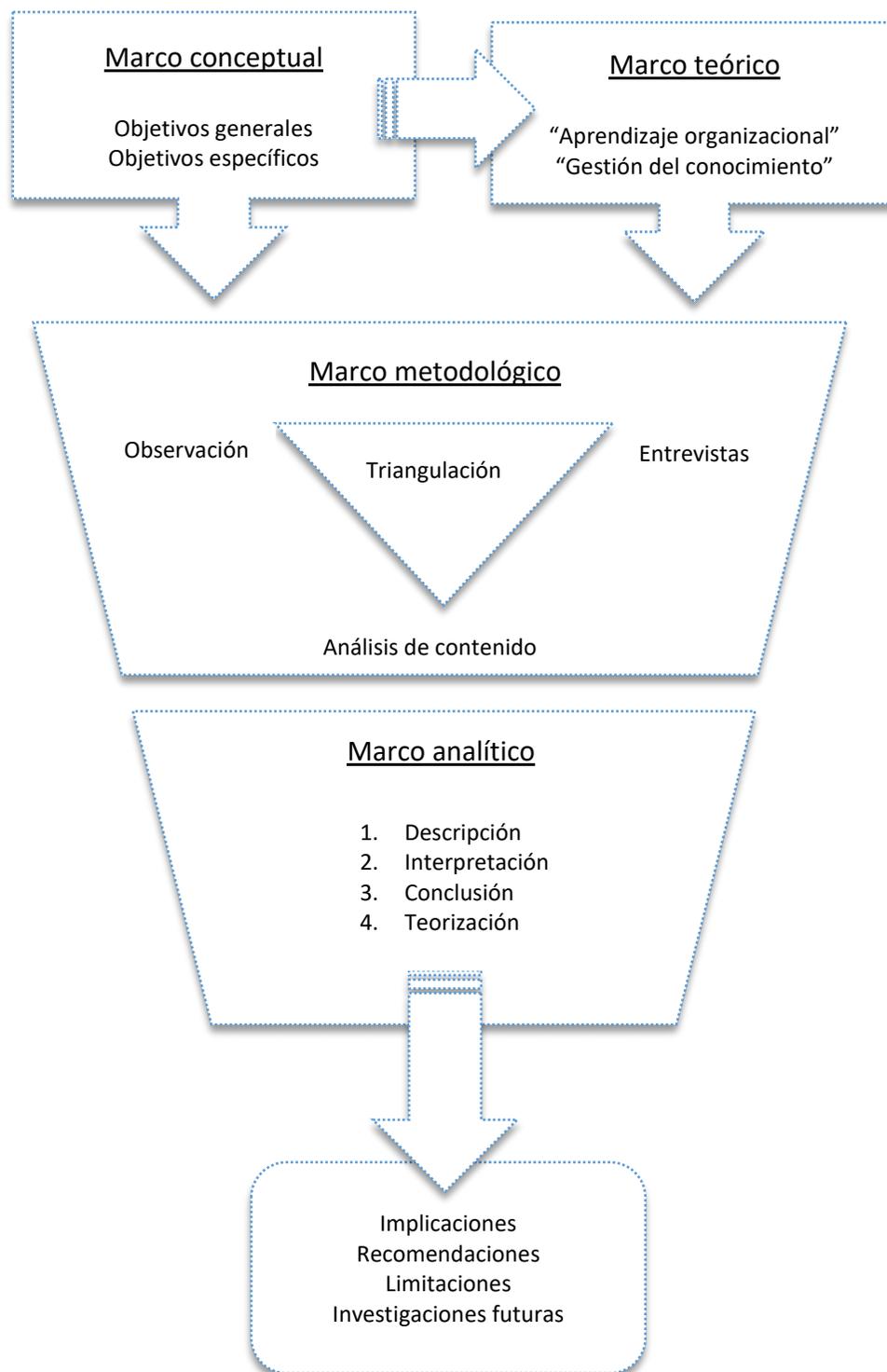
2.5 Estrategias de validación o triangulación del estudio:

La triangulación de datos significa utilizar diferentes fuentes y métodos de recolección para obtener una mayor riqueza, amplitud y profundidad en los datos (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010). El fenómeno que se investiga en este proyecto es el de cómo funciona el aprendizaje organizacional sostenible en el instituto *ICCA*, es decir, se centra en descubrir cómo se genera y difunde dentro de la organización para garantizar su permanencia y sostenibilidad en el largo plazo.

Por lo tanto, el esquema del estudio incluye:

1. Observación mediante la inmersión en la cultura laboral del investigador durante su trabajo dentro del instituto
2. Observaciones no-estructuradas para elegir los criterios de las observaciones semiestructuradas
3. Observación semiestructurada de las distintas áreas del instituto con una tabla de criterios
4. Entrevistas semiestructuradas con los empleados de los distintos grupos: administración, gestión y académico
5. Análisis de contenido sobre cómo los miembros de la organización almacenan, planean y promueven el aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento dentro de la misma.

Por el hecho de que el estudio de caso cualitativo generará una gran cantidad de datos de varias fuentes, el autor utilizará el software NVivo11 para organizar y codificar sus diferentes fuentes de información. El esquema 1 da un panorama de la estructura metodológica de la investigación:



Esquema 1: Estructura y metodología de la investigación. Fuente: Elaboración propia

3. MARCO TEÓRICO: APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES

Según Cangelosi & Dill (1965) y Cyert & March (1963) la discusión científica sobre el aprendizaje organizacional se remonta a los años 60 (Cangelosi & Dill, 1965; Cyert & March, 1963). Esta temática alcanzó una popularidad más grande con las obras “*La organización que aprende*” de Senge en 1990 (Senge, 2006) o la “*La organización creadora de conocimiento*” de Nonaka y Takeuchi en 1995 (Nonaka & Takeuchi, 1995). Dichas obras aportaron importantes desarrollos al debate científico al demostrar que los términos *Conocimiento* y *Aprendizaje* están intrínsecamente relacionados entre sí. Como lo señalan (Vera & Crossan, 2000) con el tiempo las actividades de investigación se enfocaron en diferenciar y delimitar las distintas terminologías y describir sus relaciones vinculadas (Vera & Crossan, 2000). Sin embargo, pese a que todavía no existe un modelo dominante para el aprendizaje organizacional, se pueden identificar puntos en común que son muy relevantes para la teoría del aprendizaje organizacional. El propósito del presente marco teórico es desarrollar una metodología investigativa y una aproximación al aprendizaje organizacional mediante la identificación de puntos en común de diversos autores clásicos que han estudiado el tema. Los autores seleccionados para dicho análisis son los identificados por Göhlich (2016) quienes comparten puntos en común en sus planteamientos. Dichos autores son: March/Olsen (1975), Argyris/Schön (1978, 1996), Weick (1995; Daft /Weick 1984), Senge (1990), Nonaka (1994; Nonaka/Takeuchi 1995), Lave/Wenger 1991; Wenger 2009) y Engeström (1987, 2004). Antes de proceder con la identificación de dichos puntos en común o de “intersección” entre autores, se hará una recopilación sobre los conceptos académicos básicos que se utilizarán en el desarrollo del análisis para luego llegar a una conclusión acerca de lo que se entenderá por “*Aprendizaje organizacional*”.

3.1 Definiciones básicas:

Existe un vasto universo de aproximaciones académicas a los términos “aprendizaje organizacional”, “gestión de conocimiento” o “capital intelectual” debido a la variedad de enfoques y ramas de investigación características de dicho campo de investigación. Por un lado, existen teorías enfocadas en la transformación del proceso de conocimiento (Nonaka & Noboru,

1998) y por el otro, otras teorías que tratan de entender los procesos de aprendizaje (Argyris, C., 1978). Tal como lo señalan Vera & Crossan (2000), a pesar de la gran variedad de investigaciones académicas realizadas, el campo de estudio padece de una gran carencia: la falta de articulación y reconocimiento entre los investigadores. Por lo anterior, el presente trabajo trata de incluir ambos términos, y de hacer énfasis en la interrelación e interdependencia que existe entre ambos tal como lo recomienda Crossan (2000). Para ello, a continuación, se hará un recuento de las definiciones más importantes relativas a los campos del “aprendizaje organizacional” y la “gestión del conocimiento”.

3.1.1 Aprendizaje

Según Maier (2018) el aprendizaje es una adquisición intencional, casual, individual o colectiva de conocimientos y habilidades mentales, corporales y sociales. Se trata de un proceso y de un cambio relativamente estable del comportamiento, pensamiento y sentimiento, como una percepción del entorno o toma de conciencia del propio comportamiento. (Maier, 2018) De la definición anterior es posible concluir que el aprendizaje es un proceso que se basa en las experiencias de un individuo. Para Kim (1998) el aprendizaje tiene dos significados: (1) *know-how* la adquisición de la habilidad y (2) *know-why* la adquisición de la capacidad de articular una comprensión conceptual. Teniendo en cuenta lo anterior, el autor llega a la definición de aprendizaje como la capacidad de incrementar la capacidad para tomar acción efectiva “*increasing one’s capacity to take effective action*” (Kim, 1998).

Por su parte, Senge (2006) enfatiza que el aprendizaje más grande se deriva de las experiencias, tal como se identifica en el siguiente fragmento “*Indeed we learn eating, crawling, walking, and communicating through direct trial and error*” (Senge, 2006, p.23). Así mismo, Argyris (1978) destaca que el aprendizaje va más allá de la “resolución de problemas” y que los gerentes y empleados deben reflexionar sobre si su propio comportamiento es una fuente de problemas para la organización. El autor acuñó los términos de aprendizaje de un *solo circuito* (reflexionar sobre un problema) y de *doble circuito* (cuestionar el método convencional para solucionar el problema) (Argyris, 1999), por lo cual ha llegado a la conclusión de que “*Aprender es el proceso de poner teorías cognitivas en acción*” (Argyris, C., 1978).

3.1.2 Organización

Para Kieser y Kubicek una organización es una entidad social que persigue permanentemente un objetivo y que direcciona mediante una estructura formal las actividades de sus miembros para alcanzar dicho objetivo. (Kieser & Kubicek, 1992). Por otro lado, Argyris y Schön argumentan que las colectividades se vuelven organizacionales cuando satisfacen tres capacidades constitutivas:

1. tomar decisiones colectivas (de forma que los grupos de individuos puedan decir nosotros acerca de sí mismos),
2. delegar la autoridad para la acción en un individuo en nombre de la colectividad y,
3. decir quién es y quien no es un miembro de la misma (Argyris, 1999).

3.1.3 Aprendizaje Organizacional

En su obra *“Handbook of Organizational Learning & Knowledge Management”* Easterby-Smith y Lyles (2011) exponen que Cyert & March (1963) fueron los primeros en mencionar el aprendizaje organizacional en el contexto de una empresa u organización. Crossan et al. (2011) dice que en la literatura existen muchas terminologías diferentes y conceptos que se superponen (Crossan, Vera, & Apaydin, 2011). Por lo anterior, es mejor a continuación se exponen varias perspectivas para mirar el concepto del aprendizaje organizacional. En la siguiente tabla se encuentran las definiciones adecuadas para el estudio de caso en cuestión.

Definición	Aporte de la definición para el desarrollo del estudio de caso
“El aprendizaje organizacional es el proceso en el cambio del pensamiento y de la acción individual y colectiva que está afectado por e integrado en las instituciones de la	Los antecedentes del aprendizaje organizacional son el aprendizaje individual y grupal. La institucionalización del

organización. Cuando el aprendizaje individual y grupal se institucionalizan, el aprendizaje organizacional ocurre y conocimiento es integrado en repositorios no humanos como rutinas, sistemas, estructuras, culturas y estrategias ” (EASTERBY-SMITH & Lyles, 2011, p.154) - DUSYA VERA, MARY CROSSAN, AND MARINA APAYDIN.

Para Argyris y Schön (1999) un concepto clave para el aprendizaje organizacional es “la investigación, el entrelazamiento de pensamiento y acción que llevan a cabo los individuos en su interacción unos con otros en nombre de la organización a la cual pertenecen, en formas que cambian las teorías de acción de la organización y se incorporan en artefactos organizacionales tales como mapas, memorias y programas ”(Argyris, 1999, p.13).

Argote (2013) establece que “muchos investigadores están de acuerdo en definir el aprendizaje organizacional como un cambio en el conocimiento organizacional que ocurre como una función de experiencia”(Argote, 2013, p.31)

Kim (1998) define el aprendizaje organizacional análogo a su definición concisa del aprendizaje individual: “aumentar la capacidad de una organización para tomar una acción efectiva.” Pero añade

conocimiento ocurre a través distintos sistemas de gestión del conocimiento.

El aprendizaje organizacional impide que las organizaciones repitan sus errores.

El aprendizaje organizacional derive de la experiencia.

A través del aprendizaje organizacional una organización aprende tomar mejores decisiones.

que el proceso del aprendizaje es fundamentalmente diferente (KIM, 1998, p.4).

Una entidad aprende cuando, a través del procesamiento de información, el rango de su comportamiento cambia (Huber, 1991 p.89).

El aprendizaje organizacional no siempre corresponde a un cambio en el comportamiento, sino que también consiste en ser consciente de las decisiones alternativas.

Tabla 1: Definiciones del aprendizaje organizacional

De estas definiciones se puede concluir que el aprendizaje organizacional surge del aprendizaje tanto individual como grupal. Lo anterior quiere decir que el conocimiento se institucionaliza cuando está integrado en repositorios no humanos como rutinas, sistemas, estructuras, culturas y estrategias. Por medio de dichos repositorios las organizaciones aprenden de su experiencia y tratan de trabajar cada vez y de evitar repetir sus errores. Sin embargo, el cambio organizacional no siempre resulta en un cambio de comportamiento de los miembros de una organización.

3.1.4 Conocimiento

El término “Conocimiento” (*knowledge*) siempre ha sido sujeto a un debate controvertido (Vera & Crossan, 2000). Según King (2009) muchos lo han definido como “creencias verdaderamente justificadas” (*justified true belief*) (King, 2009). A continuación, se hará una aproximación al concepto tomando en cuenta los tres autores más citados en temas de gestión del conocimiento según Grant (2007), los cuales son Nonaka & Takeuchi, Polanyi y Davenport & Prusak (Grant, 2007).

En su trabajo pionero *Personal Knowledge* (1958) Polanyi señala que la objetividad completa atribuida a las ciencias exactas es una ilusión y jamás será lograda. El autor enfatiza que “Into every act of knowing there enters a passionate contribution of the person knowing what is being known and that this coefficient is no mere imperfection but a vital component of his knowledge”(Grant, 2007). Lo que muestra la afirmación es que no existe ningún tipo de conocimiento que sea neutral, ya que el mismo se encuentra permeado por las percepciones y

cosmovisiones de quien investiga. No obstante, dichas percepciones son fundamentales para la creación de conocimiento, ya que son las que ayudan a crearlo y recrearlo.

Un aporte interesante que exponen Nonaka y Takeuchi (1995) es la diferenciación entre información y conocimiento. Definen conocimiento como a *“dynamic human process of justifying personal belief toward the truth”*. Lo anterior quiere decir que el conocimiento no consiste en la mera recopilación de datos o de información, sino que se trata de un proceso dinámico en el cual el ser humano interactúa con la información y le da un significado no neutral, permeado por las percepciones, enfoques y metodologías seleccionadas por quien decide emprender una investigación.

Por su parte, Alavi y Leidner (2001) llegan a una definición similar incluyendo el proceso de transformación de datos, información y conocimiento: *“Knowledge is thus the result of cognitive processing triggered by the inflow of new stimuli...information is converted to knowledge once it is processed in the mind of individuals and knowledge becomes information once it is articulated and presented in the form of text, graphics, words, or other symbolic forms”* (Alavi & Leidner, 2001, p.109). Una implicación significativa de esta conclusión es que los miembros de una organización necesitan una misma base de conocimiento para llegar a las mismas conclusiones analizando una determinada información y datos (Alavi & Leidner, 2001).

Como se puede ver, existe una gran dificultad a la hora de definir el término “conocimiento”, dado que este no es estático y depende de percepciones humanas. Esta característica es expuesta por Davenport y Prusak (1998), quienes elaboraron una definición de trabajo para el mismo (Davenport, Thomas H. Prusak, 1998):

“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluation and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms”(Davenport, Thomas H. Prusak, 1998, p.5).

El fragmento anterior muestra que el conocimiento al ser una construcción humana tiene un carácter dinámico que a su vez es susceptible de volverse parte de las rutinas cotidianas de una organización. Su carácter dinámico hace que no sea posible pensar en una definición única de

conocimiento, ya que este está condicionado en gran parte por las percepciones y enfoques de quien investiga. En palabras de Davenport y Prusak (1998) es evidente que el “conocimiento” no es un concepto determinado (Davenport & Prusak, 1998). Sin embargo, para el fin de esta investigación la definición presentada por los autores es la que será utilizada para referirse al concepto “conocimiento” dado que compila los puntos fundamentales de las definiciones anteriores, demostrando que la experiencia, los valores, la información del contexto y el conocimiento de los expertos son factores que condicionan y alimentan la creación de conocimiento. Lo anterior hace que el conocimiento no sólo consista en lo que está escrito de manera formal en una organización, sino que se pueda evidenciar en la forma de llevar a cabo los procesos en una organización, es decir, en sus rutinas, prácticas y procesos cotidianos.

3.1.5 La gestión del conocimiento

Varios autores argumentan que no se puede llegar a una definición universal para la gestión del conocimiento, porque el término es influenciado por el contexto cultural y organizacional (Syed, 2018; Sarina, 2018). North y Kumta (2018) encontraron un número grande de definiciones de la gestión del conocimiento y formularon una definición fundada en su comprensión del término:

“La gestión del conocimiento permite a individuos, grupos y organizaciones enteras tanto como redes, regiones y naciones crear, compartir y aplicar de forma colectiva y sistemática el conocimiento para alcanzar sus objetivos estratégicos y operacionales. La gestión del conocimiento por un lado contribuye a incrementar la eficiencia e efectividad de operaciones por y por el otro lado cambiar la cualidad de competencia (innovación) creando una organización que aprende.” (North & Kumta, 2018, p.13, traducción propia).

3.2 El aprendizaje organizacional: teorías principales y contexto

Los principales términos fueron definidos en el anterior capítulo. A continuación, se dará una cronología de los conceptos teóricos más importantes en la creación de la teoría del aprendizaje

organizacional. Como se pudo ver en la sección anterior, el término “conocimiento” es diverso y suele ser difícil de definir. Lo mismo sucede respecto a las teorías de gestión del conocimiento, las cuales se nutren de diversas perspectivas y taxonomías. Adicionalmente, se estudiará la relación entre los términos “aprendizaje organizacional” y “la gestión del conocimiento”. Se presentarán los modelos predominantes de la gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional y se elegirá un modelo adecuado para la aplicación al presente estudio de caso. Para acercarse al problema de manera práctica, se hará una categorización entre los niveles de aprendizaje y los sistemas de gestión de conocimiento. El capítulo termina con una conclusión de los descubrimientos más importantes.

3.2.1 La evolución del aprendizaje organizacional y sus principales teorías y autores

La discusión científica sobre el aprendizaje organizacional se remonta a los años 60 (Cangelosi & Dill, 1965; Cyert & March, 1963). Una de las obras más reconocidas sobre el tema es el libro *A Behavioral Theory of the Firm* de Cyert & March, el cual es considerado como la obra fundamental del aprendizaje (Crossan et al., 2011). El autor basa su teoría en 4 estudios de casos y dos estudios de laboratorio. Propone una teoría general del aprendizaje organizacional que forma parte de un modelo de toma de decisiones. Tiene en cuenta que una empresa no tiene un pensamiento único, sino más bien actores o grupos de actores que tienen intereses distintos. Así mismo, enfatiza la importancia de reglamentos, procesos y rutinas para enfrentar impactos externos. La empresa se adapta a su entorno mediante el aprendizaje organizacional, por lo tanto, la empresa aprende a través de su experiencia (Cyert & March, 1963).

Por otro lado, Cangelosi y Dill (1965) fueron los primeros autores que mencionan el aprendizaje organizacional en el título de su obra *Organizational Learning: Observations toward a theory*. Critican que el modelo de Cyert & March solo se puede adaptar a organizaciones establecidas, pero no a organizaciones en proceso de consolidación, tal como se evidencia en el siguiente fragmento: “*the main question about the Cyert and March model is whether it applies to a developing organization as well as it might to an established and stable one*” (Cangelosi & Dill, 1965, p.195). Lo que resulta de especial interés acerca del planteamiento de los autores es que Cangelosi & Dill proponen un concepto básico para la formación de un modelo que entienda el

aprendizaje organizacional como una serie de interacciones entre la adaptación a nivel individual y grupal, tanto como la adaptación a nivel organizacional. Los individuos se adaptan, porque sienten *discomfort stress* y *performance stress*. Lo anterior quiere decir que el descontento que sienten los miembros de una organización cuando carecen el tiempo y energía para terminar sus tareas es lo que lleva a la adaptación. En el último caso se refieren a la incertidumbre que está causada por aplicar ciertas medidas sin saber si el rendimiento real coincide con el nivel de ambición. Por lo tanto, Cangelosi y Dill (1965) proponen un modelo basado en tensiones entre los niveles de aprendizaje individual y organizacional, el cual es un proceso discontinuo tal como lo describen Argyris y Schön en su obra *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective* (Crossan et al., 2011). Los autores plantean dos dimensiones interesantes: la teoría de acción explícita (*espoused theories-of-action*) y la teoría de acción en uso (*theories-in-use*). La primera describe los ideales y principios operacionales de una organización o su procedimiento oficial-administrativo. La segunda se refiere a la teoría que realmente gobierna la conducta de los miembros de la organización, lo cual incluye la forma como actúan los individuos en la vida cotidiana, la cual puede no coincidir con la teoría explícita.

El otro concepto importante que exponen los autores es su diferenciación entre el aprendizaje de simple y doble recorrido. La teoría describe muy bien como el aprendizaje individual llega a ser aprendizaje organizacional (Argyris, C., 1978), no obstante, la teoría de acción deja a lado comportamientos del ser humano y no cognitivos. Esto se debe a que no tiene en cuenta el aprendizaje que ocurre en los individuos por ejercer su rutina y su práctica. Tampoco mira al aprendizaje colectivo, ni a los artefactos organizacionales. La teoría se centra exclusivamente en el aprendizaje del individuo y sus mapas mentales, de ahí que autores como Daft and Weick (1984) ven a las organizaciones como sistemas de interpretación o "*sense-making*". En este modelo el proceso de aprendizaje ocurre en tres estadios: rastreo o recogida de datos, interpretación o dotación de significado a dichos datos, y aprendizaje o respuesta basada en la interpretación. No obstante, una limitación de dicho modelo es que la teoría de Daft y Weick se enfoca mucho en el nivel conceptual y no operacional. Por lo anterior, no tiene en cuenta acciones dentro de la empresa, si no que investiga la relación de la organización con su entorno. Adicionalmente asume que solo los directivos de alto nivel llegan a interpretar la información a nivel organizacional, así como se muestra en la siguiente frase: "...the point at which information converges and is

interpreted for organization level action is assumed to be at the top manager level”(Daft & Weick, 1984, p.285).

El interés en la teoría del aprendizaje organizacional despegó cuando Senge acuñó el término de la “organización que aprende”. Su obra *La Quinta Disciplina* es un trabajo fundacional y a la vez un divulgador científico. Sus recomendaciones fueron valoradas especialmente para profesionales de la práctica. Sin embargo, la obra es menos reconocida en la comunidad científica. Varios académicos como Göhlich (2016) y Crossan et al (2011) critican que la obra es más una prescripción normativa en vez de una teoría formada (Göhlich, 2016) (Crossan et al., 2011). Debido a esta falencia, en los años 90 muchos autores se dedicaron al campo del aprendizaje organizacional y desarrollaron nuevos conceptos y modelos que son reconocidos hoy como conceptos y modelos básicos. Entre ellos se encuentran los autores identificados por Göhlich (2016): Nonaka y Takeuchi (1995), Brown y Duguid (1991), Huber (1991), Kogut y Zander (1992), Lave y Wenger (1998), March (1991) etc. (ver tabla del Anexo VII). Al mismo tiempo, se generaron publicaciones sobre la gestión de conocimiento y el capital intelectual que se extendieron desde 100 artículos científicos publicados antes de 1995 hasta 5.000 artículos entre 1995 y 2002 (Grant, 2007). Según un estudio de citas realizado por Göhlich (2016), los autores más citados son March/Olsen (1975), Argyris/Schön (1978, 1996), Weick (1995; Daft /Weick 1984), Senge (1990), Nonaka (1994; Nonaka/Takeuchi 1995), Lave/Wenger (1991; Wenger 2009), Engeström (1987, 2004) (Göhlich, 2016).

De todos estos autores, una diferencia fundamental identificada es aquella que existe la entre el conocimiento tácito y explícito, cuyos términos serán explicado más adelante. Por último, en su obra *The knowledge creating firm*, Nonaka y Takeuchi proponen el modelo SECI que explica la creación de conocimiento y el aprendizaje organizacional. En la búsqueda para un modelo adecuado para este estudio de caso el modelo SECI será explicado en detalle en el capítulo 3.2.8 de este trabajo.

3.2.2 Distintas perspectivas del aprendizaje organizacional

Distintos autores trataron de describir los aspectos del aprendizaje organizacional y definir categorías diferentes. Las cuáles serán explicados a continuación:

- *Aprendizaje de bucle simple, bucle doble y aprendizaje deuterio*

Argyris y Schön (1978) elaboraron tres perspectivas para estudiar el aprendizaje. Para ellos, el aprendizaje de bucle simple (single-loop learning) se refiere a detectar y corregir errores sin que la organización cambie su marco de referencia sus valores, metas o políticas.

Por otro lado, por medio del aprendizaje de bucle doble la organización cuestiona y modifica sus normas, conceptos de valores y objetivos. Por medio de este, la empresa se muestra capaz de hacer cambios mucho más profundos en sus procesos rutinarios.

Por último, lo más fundamental para que el aprendizaje ocurra es el aprendizaje deuterio. Dicha perspectiva enfatiza que una organización debe reconocer su necesidad de aprender y que una herramienta privilegiada para ello es la comunicación. La falta de buena comunicación puede bloquear el aprendizaje (Argyris, C., 1978).

Debido a lo anterior, la empresa debe buscar la forma más eficaz de aprender. Sin embargo, esto no es una tarea fácil debido a que alcanzar el aprendizaje y llegar a resultados satisfactorios depende del nivel de aprendizaje. Fiol y Lyles distinguen entre el aprendizaje de nivel inferior (bucle simple) y el aprendizaje a nivel superior (bucle doble) (Fiol & Lyles, 1985). Esta distinción se deriva del trabajo de Argyris y Schön que diferenciaron entre el aprendizaje de circuito único y doble (Argyris, C., 1978). Lo primero ocurre cuando se detectan y corrigen errores, pero las empresas siguen con sus mismas políticas y objetivos. Lo segundo, describe el caso en que la empresa va más allá de la corrección de los errores y cuestiona y modifica sus políticas, normas, procesos y objetivos existentes.

- *Know-how y Know-why*

Dos elementos fundamentales en el aprendizaje organizacional son el Know-how y el Know-why. Kim (1998) diferencia dos niveles del aprendizaje el operacional (*know-how*) que significa la adquisición de un conocimiento sobre cómo hacer algo, por un lado, y el aprendizaje conceptual

que es la habilidad de articular un entendimiento conceptual a través de una experiencia (*know-why*).

Ambos aspectos son importantes para tomar medidas eficaces. Sin embargo, la memoria de un individuo no es un acumulador estático. Los modelos mentales de miembros de una organización son importantes porque la manera en la que un individuo interpreta una situación y cómo aprende de esta experiencia tienen una influencia importante sobre la misma. La organización aprende a través de sus individuos, pero el alcance del aprendizaje depende de los modelos mentales compartidos. Por lo tanto, el aprendizaje organizacional sólo ocurre cuando los individuos mejoran sus modelos mentales. La organización debe encontrar medidas para hacer explícitos los modelos mentales de sus miembros y para crear nuevos modelos mentales compartidos. De esta manera la organización no dependerá de un individuo específico y se vuelve más resistente a la rotación de empleados (Kim, 1998).

- Los niveles Individual, Grupal y Organizacional

Mientras Kim (1998) ve el grupo solo como un “individuo extendido” (*extended individual*), existen otros autores que distinguen claramente entre los tres niveles individual, grupal y organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995). Por ejemplo, Crossan (2000) sostiene que la teoría del aprendizaje organizacional es la más avanzada en describir cómo el aprendizaje en un nivel afecta a los demás niveles y cómo el conocimiento fluye entre ellos (Vera & Crossan, 2000).

3.2.3 Barreras para el aprendizaje organizacional

Los primeros estudios en el campo de las organizaciones ya trataron de definir barreras para el aprendizaje organizacional. March & Olsen (1979) elaboraron un modelo del aprendizaje organizacional que expone 4 interrupciones que pueden ocurrir en dicho proceso. Ciertos obstáculos para el aprendizaje organizacional existen cuando el individuo sólo cumple con los deberes de su rol (*role-constraint learning*) o no tiene la oportunidad de contar y compartir sus

percepciones (*audience experiential learning*). Puede ser que la organización aprende y toma acciones que no tienen ningún efecto sobre el entorno (*superstitious learning*), lo cual puede llevar a desconcierto de lo que está realmente pasando y por qué (*learning ambiguity*) (March & Olsen, 1979). Sin embargo, esta teoría reduce la experiencia a un estímulo y no tiene en cuenta que es un acto humano al final (Göhlich, 2016). Por lo anterior, es posible llegar a la conclusión de que las experiencias y la interpretación de las mismas depende del individuo y su modelo mental (Kim, 1998).

Schilling y Kluge (2009) desarrollaron una base teórica sobre las barreras del aprendizaje organizacional categorizando y discutiendo las mismas (Schilling & Kluge, 2009). Los autores utilizan el modelo 4i desarrollado por Crossan y ampliado por Lawrence (2005) por dimensiones políticas para clasificar las barreras y obstáculos del aprendizaje organizacional (Lawrence, et al., 2005).

Para Kluge y Schilling (2009) existen 3 factores principales (accionar-personal, estructural-organizativo, sociedad-entorno) que influyen el aprendizaje organizacional y pueden estar distinguidos de los niveles del análisis (individual, grupal, organizacional).

Las barreras accionares-personales son caracterizados por la reflexión individual, actitudes de las personas y sus comportamientos. Por el contrario, las barreras estructurales-organizativas tienen su origen en las estrategias, tecnologías, la cultura y regulaciones formales de la organización.

Un tercer factor que influye el aprendizaje organizacional surge de la sociedad y del entorno de la organización (Schilling & Kluge, 2009). Un resumen de las barreras identificadas, tomando en cuenta los niveles de conocimiento y los procesos propuestos por Crossan et al. (1999) se puede ver en el Anexo I (Saldaña, 2012).

3.2.4 Medición de la efectividad del aprendizaje organizacional

Para que el aprendizaje organizacional ocurra, las normas y reglamentos, los valores, el sistema de relaciones y estructuras, las dinámicas y patrones subyacentes que caracterizan a una organización deben cambiar. Una organización que aprende tiene la capacidad de eliminar barreras

y obstáculos que frenan o impiden el aprendizaje, reaccionar rápidamente a cambios del entorno y hacer cambios en las 4 áreas que son esenciales para que la entidad aprenda: la estrategia, la estructura, la inactividad y la ideología (Marsick & Watkins, 2003). Marsick & Watkins (2003) crearon un cuestionario de las dimensiones de la organización que aprende e identificaron 7 dimensiones para el aprendizaje organizacional después de un estudio exhaustivo de más de 200 empresas con N=3.253 participantes válidos. Existe una versión del Cuestionario en español creado para los países en Latino América (*SDLOQ, Spanish Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*). Este instrumento fue traducido, validado y adaptado por Hernández (2003) que lo probó para el caso de 8 empresas en Colombia.

Por lo anterior, para esta investigación se utilizarán las 7 dimensiones de SDLOQ para crear las preguntas de guía de las entrevistas que serán realizadas. Este procedimiento tiene las siguientes ventajas metodológicas: (a) se basa en la teoría y los estudios de autores reconocidos, (b) existe una traducción válida en español, (c) integra muchos aspectos claves de las teorías del aprendizaje, y (d) existe una amplia investigación hecha por Hernández (2003) para el caso de 8 empresas colombianas con N = 906 participantes (Hernandez, 2003). Las dimensiones son:

Dimensión	Definición
Crear oportunidades de aprendizaje continuo	El aprendizaje está integrado en el trabajo para que los miembros de la organización puedan aprender sobre la marcha. Se crean oportunidades para una educación y un crecimiento continuo.
Promover investigación y diálogo	Las personas aprenden habilidades para el razonamiento para explicar sus puntos de vista y tener la capacidad de entender los puntos de vista de los demás; la cultura organizacional es abierta hacia las preguntas, retroalimentación y experimentación.
Promover la colaboración y el aprendizaje en equipo	El trabajo es diseñado usando grupos para acceder nuevos modos de pensar y razonar. Se espera de los grupos que trabajen y aprendan en equipo. La cultura valora la colaboración y la premia.
Crear sistemas para registrar y compartir el aprendizaje	Sistemas de altas y bajas tecnologías son creados e implementados en el trabajo, se permite el acceso y los sistemas son mantenidos y actualizados constantemente.
Otorgar poder a las personas para lograr una visión colectiva	Las personas son involucradas en crear, poseer e implementar una visión coherente de la organización; la responsabilidad está situada

	en la toma de decisiones para motivar a los miembros a aprender sobre el área en la cual deben rendir cuentas.
Conectar la organización con su ambiente	Se ayuda a los miembros de la organización ver y entender los efectos que tenga su trabajo sobre toda la empresa; Las personas observan el entorno y utilizan la información para ajustar sus prácticas. La organización es conectada a las comunidades.
Proveer liderazgo estratégico para el aprendizaje	Los líderes diseñan, llegan a dominar y apoyan el aprendizaje; El liderazgo utiliza el aprendizaje estratégicamente para el rendimiento de la organización.
Resultados claves:	
Rendimiento financiero	Buena situación financiera y recursos para el crecimiento
Rendimiento del conocimiento	Mejoramiento de productos y servicios por la capacidad de aprendizaje y gestión del conocimiento (indicadores fundamentales del capital intelectual).

Tabla 2: Definiciones del Cuestionario de las dimensiones de la organización que aprende. Fuente: Watskin & Marsick, 2003, p. 139 (traducción propia del autor al español)

Marsick y Watkins (2003) desarrollaron el cuestionario basándose en la idea que un cambio mediante el aprendizaje debe ocurrir en cada nivel individual, grupal y organizacional. Estos cambios tienen que llegar a ser nuevas prácticas y rutinas dentro de la empresa. El cuestionario utilizado para las entrevistas de la presente tesis se encuentra en el Anexo VI.

3.3 La gestión del conocimiento: perspectivas, taxonomías y contexto

3.3.1 Distintas perspectivas del conocimiento

Alavi y Leidner (2001) destacan que existen distintas perspectivas de “conocimiento”. Dependiendo del punto de vista, el directivo adopta o cambia el enfoque de la estrategia de gestión de conocimiento. Si el conocimiento es tratado como un recurso, la organización debe almacenar el conocimiento. Si el conocimiento es visto como un proceso, el enfoque en la gestión del conocimiento debe estar en el flujo y el proceso de creación, intercambio y la distribución del

conocimiento. Por último, si el conocimiento es visto como una capacidad, el enfoque se dirige al desarrollo de capacitaciones, entendimiento de la ventaja estratégica de *know-how* y crear capital intelectual (Alavi & Leidner, 2001).

La perspectiva del conocimiento también depende del espacio cultural. Nonaka y Takeuchi (1995) destacan que en los países occidentales predomina un dualismo cartesiano entre sujeto y objeto o mente que sustenta la hipótesis de que el ser humano desarrolla conocimiento a través de un pensamiento racional. A esta lógica los autores contraponen la tradición intelectual japonesa que consiste en tres puntos fundamentales: (1) *unidad de la humanidad y la naturaleza*; (2) *unidad del cuerpo y la mente*; (3) *unidad del ser y del otro*. Los autores concluyen que la realidad es un flujo permanente y visible y no una realidad abstracta e invisible, por lo cual la realidad se forma a través la interacción con la naturaleza y otros seres humanos (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Una diferencia fundamental que hacen muchos autores aquella entre el conocimiento tácito y explícito. El conocimiento tácito viene de los individuos que aprenden a través de ensayo y error. Nonaka y Takeuchi (1995) dan el ejemplo de un pastelero experto en hacer pan. Aunque un novicio sigue los mismos pasos con el maestro, no logra de hacer el mismo pan (Nonaka & Takeuchi, 1995). Esta situación demuestra que el conocimiento es difícil de articular. Por eso, el problema de las empresas es que se pierde mucho potencial porque no saben lo que sus individuos saben. La mayoría del conocimiento es en su inicio tácito por naturaleza. En cambio, el conocimiento explícito existe en la forma de palabras, carpetas, formularios, manuales, guías o programas informáticos. El desafío de la gestión de conocimiento es volver el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Se puede concluir que dependiendo de la perspectiva de conocimiento que se tome, se debe adaptar la estrategia de la gestión de conocimiento, así como elegir los sistemas de soporte técnicos adecuados. Para lograr los objetivos de la investigación, el autor de la presente tesis adoptará el supuesto de que el conocimiento es una actividad, un proceso de conocer (Vera & Crossan, 2000; King, 2009).

3.3.2 Las taxonomías del conocimiento

Cómo ya se ha visto en los capítulos anteriores el conocimiento es un término amplio, difícil de definir y con muchas perspectivas. Por lo tanto, es importante diferenciar distintas taxonomías de conocimiento, porque por un lado el desarrollo en los ámbitos de la teoría del conocimiento se basa en distintas tipologías y por el otro lado, ayuda a la gerencia a diseñar una estrategia efectiva. Alavi y Leidner (2011) distinguen los tipos de conocimiento presentados en la siguiente tabla. Los ejemplos dados fueron modificados y sustituidos por los del caso de estudio del ICCA.

Taxonomías del conocimiento y ejemplos		
Tipos de conocimiento	Definiciones	Ejemplos aplicados al caso de estudio del ICCA*
Tácito	El conocimiento tiene sus raíces en la acción, experiencia y la participación en un contexto específico	La mejor manera de negociar con un cliente específico; La mejor manera de enseñar el idioma alemán que elige cada docente
Cognitivo y tácito:	Modelos mentales	Creencias de un individuo de relación de causa-efecto
Técnico y tácito:	El <i>Know-how</i> aplicable a un trabajo específico	Manejo del registro electrónico, diseño de material de promoción, la contabilidad, CRM (gestión de la relación con el cliente), conocimiento metodológico y didáctico del docente, etc.
Explícito	Conocimiento general y articulado	Conocimiento de clientes (universidades o empresas) en la región (Bogotá)
Individual	Creado por el propio del individuo	Conocimiento adquirido de proyectos completados (iniciativa E-Learning, Klassenzimmer 2.0)

Social	Creado por inherentemente en las acciones colectivas de un grupo	Normativas para la comunicación entre grupos
Declarativo	<i>Know-about</i>	¿Qué profesor es adecuado para que curso? (los profesores de alemán colombianos usualmente enseñan en los niveles A1 hasta B1 y los profesores alemanes nativos en los niveles B2 hasta C2)
Procedural	<i>Know-how</i>	Cómo administrar y repartir los cursos entre los docentes permanentes y docentes flexibles
Causal	<i>Know-why</i>	Entender el crecimiento o la caída en inscripciones a cursos de idioma (la cantidad de personas inscritas varía por temporadas)
Condicional	<i>Know-when</i>	Saber cuándo empezar con los cursos, tener en cuenta el año académico de las universidades, tener en cuenta las fluctuaciones de temporada
Relacional	<i>Know-with</i>	Entender cómo presentaciones del ICCA combinadas con las del DAAD o un testimonial (colombiano egresado de una universidad de Alemania) inducen a clientes potenciales a querer estudiar alemán.
Pragmático	Conocimiento útil	Mejores prácticas, marco empresarial, experiencias en proyectos, informes de mercado

Tabla 3: Taxonomías del conocimiento con propios ejemplos del autor, adaptado de Alavi y Leidner, 2011, p. 113

3.3.3 La gestión del conocimiento

En el capítulo anterior se habló sobre las distintas taxonomías del conocimiento y se llegó a la conclusión de que la gestión del conocimiento depende del enfoque de la gerencia y de los tipos de conocimiento que quiere desarrollar.

King (2009) sustenta que la gestión del conocimiento es planear, organizar, motivar y controlar a las personas, procesos y sistemas en la organización para asegurar que los activos relacionados al conocimiento estén mejorados y empleados de manera efectiva (King, 2009). Por lo tanto, los objetivos de la gestión del conocimiento son: mejora del conocimiento de la organización, mejores prácticas para desarrollar conocimiento, mejor comportamiento organizacional, mejores decisiones y mejor rendimiento organizacional (King, 2009).

Para lograr dichos objetivos, existen 4 distintos procesos interdependientes que caracterizan a la gestión del conocimiento. Ellos son la creación, el almacenamiento y la recuperación, la transferencia y la aplicación de conocimiento. Según Alavi & Leidner (2001) los procesos pueden ser subdivididos en la creación de conocimiento interno, la adquisición de conocimiento externo, el almacenamiento de conocimiento en documentos o rutinas, así como la actualización de manera interna o externa (Alavi & Leidner, 2001).

La gestión del conocimiento también se puede entender como un proceso social que requiere la cooperación de individuos con el mismo interés en solucionar problemas y aprender juntos a través del trabajo en equipos o “comunidades de práctica” (*communities of practice*) (Duguid & Brown, 1991) (Lave, 1991). No obstante, la internalización de conocimiento explícito puede ser laborioso para el individuo, por lo cual se recomienda aplicar mecanismos para asistir el proceso. Los beneficios de lo anterior según Alavi & Denford (2011) son: disminuir la curva de aprendizaje, reducir redundancias, incrementar la innovación (Alavi & Denford, 2011). Las características principales de trabajar en comunidades de práctica son la narración, colaboración y construcción social (Duguid & Brown, 1991). Por lo anterior, las comunidades de práctica se forman espontáneamente y constituyen no únicamente la base del conocimiento de sus partidarios, sino de su interés. Esto desafía a la dirección, dado que las posiciones directivas en una organización deben trabajar por articular empleados con habilidades compatibles (*peer groups*) que puedan

llegar a ser más eficientes en evaluar y definir conocimiento que expertos (Alavi & Denford, 2011).

De acuerdo a lo expuesto en los párrafos anteriores, es posible concluir que la gestión de conocimiento tiene como objetivo manejar de la mejor manera el recurso intangible “conocimiento” y por ende aumentar la eficacia de una organización. Se identificaron como mínimo 4 procesos diferentes e interdependientes, los cuales son crear (1), almacenar/ recuperar (2), transferir (3) y aplicar el conocimiento (4). Los anteriores elementos demuestran que la gestión de conocimiento es un proceso social en el que se forman “comunidades de práctica” que pueden consistir en grupos de expertos, pero que logran un efecto organizacional más amplio cuando logran reunir empleados con habilidades e intereses compatibles y la motivación y dedicación para aprender y solucionar problemas juntos; éste es el verdadero desafío de la gerencia.

3.4 La relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional

Varios autores han analizado exhaustivamente la relación entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional (Vera/Crossan, 2000; King, 2009; Easterby-Smith/Lyles, 2011) con el objetivo de delimitar e integrar los distintos conceptos que lo componen. En el esquema 1, Vera y Crossan proponen un modelo que indica los puntos de intersección. Los autores también incluyen en su cuadro de conjunto la capacidad dinámica y la capacidad absorptiva, destacando que el aprendizaje organizacional estudia principalmente el *proceso* de aprender. La gestión de conocimiento está más enfocada a investigar el *contenido* y ve el conocimiento como un recurso. En contraste, la capacidad dinámica estudia cambios en rutinas y recursos que llevan a la organización a una ventaja competitiva (Garza, Edna, Mart, Hern, & Alarc, 2016). La deficiencia de todas esas teorías es no asociar sus fortalezas (Crossan et al., 2011), por lo tanto el esquema 1 muestra las diferencias y similitudes entre ellas:



Esquema 2: Propia elaboración basado en Crossan et al. (2011), límites del aprendizaje organizacional (AO), gestión del conocimiento (GC), capacidades dinámicas (CD), capacidades absorptiva (CA)

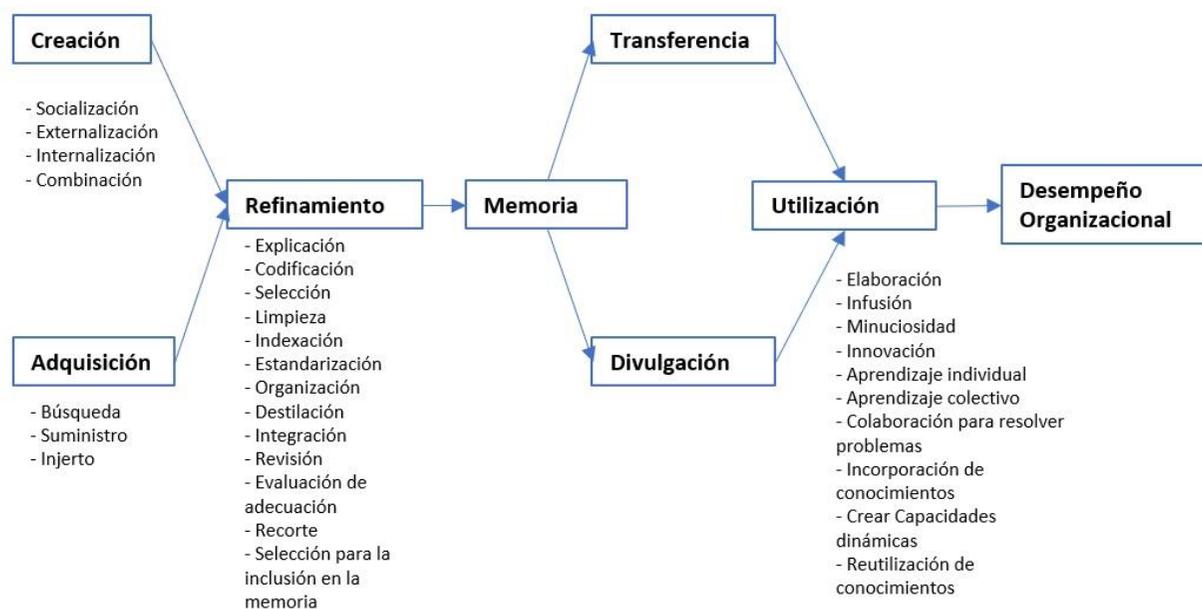
Crossan y Vera (2011) ven el concepto del “aprendizaje organizacional” como el más avanzado en crear una teoría de múltiples niveles (individual, grupal, organizacional) que propone un sistema para almacenar el conocimiento y unir estrategia, estructura, sistema, cultura y procesos. Los autores opinan que la “gestión de conocimiento” persigue el enfoque basado en la creación de conocimiento en una organización. Easterby-Smith y Lyles (2011) confirman que existe una dicotomía entre la gestión de conocimiento que investiga sobre el contenido (*content*) y el

aprendizaje organizacional que enfatiza el proceso (*process*) de aprender (Crossan et al., 2011). Por lo tanto, ambos conceptos son interrelacionados. Por un lado, el conocimiento es el recurso que se obtiene durante el proceso del aprendizaje y por el otro lado, a través de un gran repertorio de conocimiento se puede llegar a nuevas conclusiones y por ende nuevo aprendizaje.

Por su parte, King (2009) comparte este punto de vista y añade otra posibilidad de diferenciar entre ambos términos. Considera al aprendizaje organizacional el objetivo fundamental de la gestión de conocimiento. En este sentido, el objetivo del aprendizaje es mejorar el uso del conocimiento y, por ende, aumentar el desempeño de la organización. King (2009) trata de incluir varias terminologías generalmente aceptadas en un modelo. Por ejemplo, tal como se muestra en el Esquema 2, el círculo puede estar iniciado de dos formas, es decir, o la creación o adquisición de conocimiento. El punto de creación (*Creation*) hace referencia al modelo de Nonaka/Taceuchi y su modelo SECI, el cual será explicado detalladamente en el siguiente subcapítulo. En concreto, el esquema se refiere al desarrollo interno de conocimiento nuevo o el reemplazo de conocimiento obsoleto con contenido reciente mediante un proceso de aprendizaje organizacional.

Como se puede ver, es fundamental tener presente que la adquisición (*Acquisition*) de conocimiento requiere la búsqueda de conocimiento potencialmente valorable y externo. Los puntos de enumeración (*búsqueda, suministro, injerto*) indican procesos de adquisición de conocimiento de fuentes externas. Después la creación o adquisición, se debe contar con mecanismos de gestión de conocimiento para refinar el conocimiento (*Refinement*) y guardarlo en la memoria (*Memory*). Las distintas opciones para lograr dicho proceso están ilustradas en los puntos de enumeración. La transferencia (*Transfer*) y la divulgación (*Sharing*) del conocimiento indican al proceso de compartir el conocimiento de forma directa de un remitente hacia un receptor conocido o de libre distribución. Por último, en el siguiente paso se utiliza (*Utilization*) este

conocimiento, se hacen interpretaciones, inferencias, se descubren enfoques múltiples y comprensiones diversas para mejorar el desempeño de la organización (King, 2009).



Esquema 3: Modelo de la Gestión del Conocimiento (KM Process Model), propia elaboración basada en King (2009)

Se puede concluir que las construcciones teóricas de aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento no solamente están estrechamente relacionados, sino que también son interdependientes. El conocimiento es al mismo tiempo requisito y resultado para el aprendizaje organizacional, por lo cual un proceso de gestión de conocimiento necesariamente se debe enfocar en la creación, la adquisición, el refinamiento, el almacenamiento, la transferencia, el intercambio y la utilización del conocimiento con el fin de mejorar el desempeño general de una organización.

3.5 Modelos principales de la gestión del conocimiento y del aprendizaje organizacional

Como ya se ha descrito en el principio de esta investigación, el interés científico en el aprendizaje organizacional y la gestión de conocimiento despegó en los años 90. Por esta razón, la gran mayoría de los modelos fundamentales de gestión del conocimiento y la formulación de sus respectivas teorías fueron desarrollados en este tiempo también. Por esta razón el marco teórico del presente trabajo se centrará en estudiar los postulados de los principales autores de dicha época.

En 1994 Nonaka y Takeuchi elaboraron en su libro *The Knowledge Creating Company* el modelo SECI que en el proceso explica cuatro patrones de transformación: socialización, externalización, combinación e internalización. Su enfoque es demostrar la diferencia entre el conocimiento tácito y explícito, cuyos términos fueron explicados en el capítulo 3.2.2. El aporte de estos investigadores era cambiar la perspectiva de ver conocimiento no solo como una contribución, si no como un rendimiento de una organización que es creado por un proceso dinámico en lo que la organización interactúa con su entorno (Stoyanov, 2018). Cuyo proceso ocurre en cuatro fases:

La *Socialización* es el intercambio de experiencias entre individuos que lleva a la creación de conocimiento tácito como modelos mentales compartidos y habilidades técnicas. Un ejemplo de esto es el establecimiento de talleres con personal de distintas áreas de una organización. Por su parte, la *Externalización* es la conversión de conocimiento tácito en explícito. Los individuos de una organización forman grupos en los que mediante la reflexión colectiva crean conceptos claros de sus conocimientos, metáforas, analogías, hipótesis o modelos. En el siguiente proceso de la *Combinación*, se utilizan diferentes tipos de conocimiento explícito por medio de la clasificación, categorización, unión y adición de nuevos conceptos que crean nuevas ideas. La última fase es la *Internalización* en la que se asimila el conocimiento explícito y se vuelve tácito. De esta manera, los individuos de la organización adaptan nuevas prácticas que forman el nuevo estándar hasta que el proceso empieza de nuevo. El modelo SECI sigue siendo oportuno hasta el día de hoy. Sin embargo, se debe desarrollar más para tener en cuenta los cambios en la comunicación incentivados por la digitalización y la gestión de grandes bases de datos (Kahrens & Früauff, 2018).

Crossan, Lane y White (1999) constatan que el modelo de Nonaka y Taceuchi (1995) se enfoca más en la innovación de productos con un enfoque en el conocimiento y no en el aprendizaje organizacional. Crossan et al. (1999) analizaron varios marcos teóricos sobre el aprendizaje organizacional criticando la falta de convergencia de los modelos. Por ello, proponen un modelo basado en el fenómeno de la renovación estratégica (*strategic renewal*). La siguiente tabla tomada de Crossan et al. (1999) muestra que los modelos predominantes son inconsistentes.

Fuente	Renovación estratégica Tensión	Marco teórico multinivel	Un nivel afecta los demás niveles	Proceso de vinculación de niveles	Vínculo cognición y acción
March & Olsen (1975)	No considerado	Nivel grupal no considerado	No considerado	No considerado	Sí
Daft & Weick (1984)	No considerado	No considerado	No considerado	Procesos descritos, pero falta de una perspectiva de niveles	El aprendizaje es un cambio en el comportamiento
Senge (1990)	No considerado	Nivel organizacional no considerado	No considerado	El modelo se enfoca en los niveles individual y grupal – interrelaciones no consideradas	Sí
Huber (1991)	No considerado	Sí	No considerado	Procesos en los niveles, falta explicar procesos entre niveles	La Cognición afecta los comportamientos
March (1991)	Sí	Nivel grupal no considerado	No considerado	No considerado	Sí
Watkins & Marsick (1993)	No considerado	Sí	No considerado	Seis medidas de acción de la organización que aprende	Consistente con la perspectiva de Senge
Nonaka & Taceuchi (1995)	No considerado	Considerado, pero no parte substancial del modelo	No considerado	Enfoque en procesos que vinculan los niveles individual y grupal – deficiente en explicar vínculo entre	Enfoque en el conocimiento

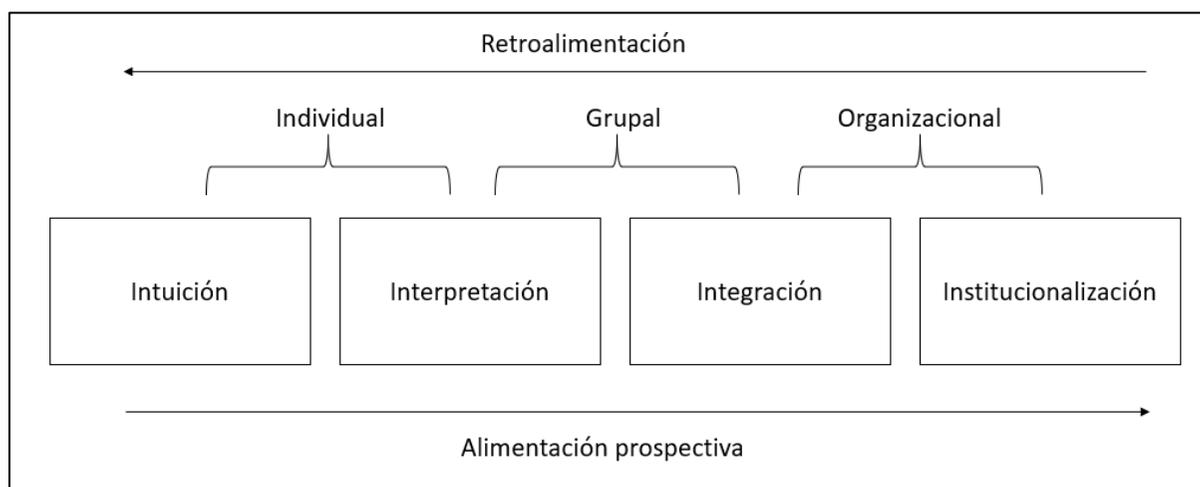
				nivel grupal y organizacional	
Tracy A. Jenkin (2013)	Sí	Tres niveles: individual, grupal y organización	Sí	Sí – explica también lo que causa intuición	Sí

Tabla 4: Comparación de marcos teóricos establecidos del aprendizaje organizacional (Evaluación hecho por Crossan et al. 1999, p. 523 modificado y traducción propia del autor)

Crossan et al. (1999) formulan cuatro premisas básicas: (1) Existe una tensión entre la exploración de aprendizaje nuevo y la explotación de lo que ya se aprendió; (2) El aprendizaje organizacional ocurre en los tres niveles: individual, grupal y organizacional; (3) Estos niveles están vinculados por procesos sociales y psicológicos: intuición, interpretación, integración e institucionalización; y (4) la cognición afecta acción (Crossan, Lane, & White, 1999).

El esquema 3 indica que todos los procesos no ocurren únicamente en uno de los tres niveles, si no que existen intersecciones o *spill over* entre los mismos. En estos niveles, se muestra en primer lugar la *intuición*, que ocurre en la subconsciencia de un individuo, por lo cual es difícil de compartir y transmitir con otros. Aquella, representa el comienzo de aprendizaje, sin embargo, sólo afecta a otras personas si el individuo interactúa con ellos. Por su parte, la *interpretación* concretiza y desarrolla las percepciones intuitivas. Se forma a través del diálogo con otros miembros de la organización y utilizando un lenguaje común; por lo anterior, este proceso ocurre a nivel grupal. Lo anterior implica que los miembros de un determinado grupo crean metáforas y analogías para llegar a una interpretación compartida. Por otro lado, la *integración* se basa en dos principios: (1) Debido a la conversación continua entre los miembros del grupo, se llega a una comprensión mutua y (2) se organizan acciones coordinadas. A través del diálogo el lenguaje evoluciona y nuevos significados ayudan a la organización llegar a nuevas interpretaciones. La última fase es la *institucionalización* en la que se implementa el nuevo conocimiento dentro de la organización en forma de rutinas y acciones operacionalizadas. Esta fase ocurre a nivel organizacional. El aprendizaje organizacional es un proceso dinámico con una tensión entre los procesos alimentación prospectiva (*feed-forward*) que representa la explotación de aprendizaje nuevo y retroalimentación (*feedback*) que representa a exploración de ideas innovadoras (March, 1991). Por lo anterior, es posible concluir que los individuos son los que crean nuevas ideas y que a través de la integración comparten sus percepciones innovadoras con otros. Este proceso a gran escala puede llevar a que a nivel organizacional se formulen estrategias, estructuras y rutinas para

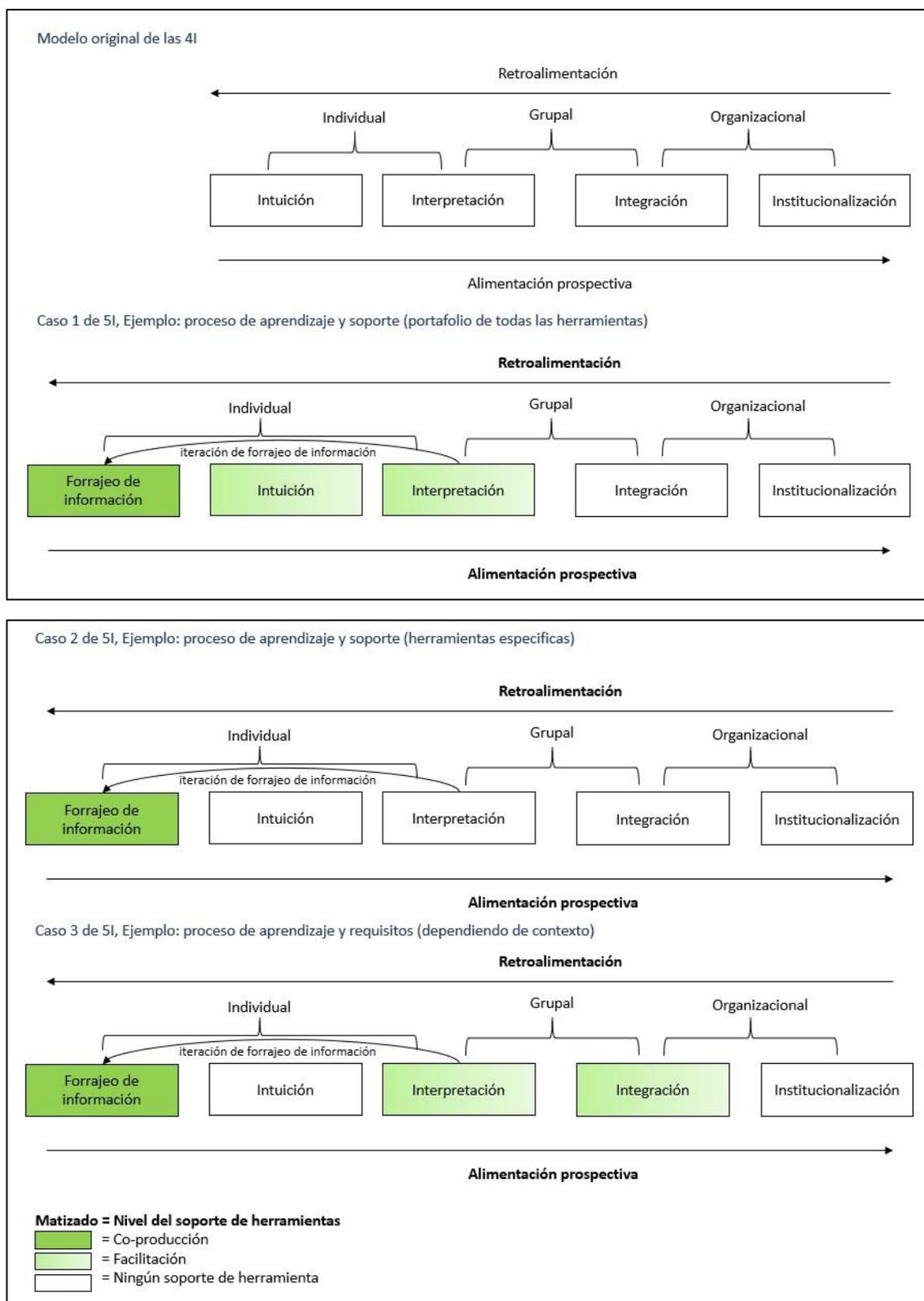
mejorar la explotación de lo que se ya ha aprendido. De ahí que March (1991) destaque que mantener el balance entre explotación y exploración es el factor fundamental para la supervivencia y prosperidad de una organización (March, 1991).



Esquema 4: Modelo 4I - adaptado de Crossan et. al. 1999

Pese a que el modelo de las 4I ha tenido una gran popularidad en los estudios académicos sobre aprendizaje organizacional, sus críticos son cada vez más numerosos. Uno de ellos es Jenkin (2013) quien argumenta que el modelo 4I no incluye los desencadenantes para la intuición. Destaca dos dimensiones que provocan la intuición: (1) intencionalidad y (2) el mecanismo. La intencionalidad se refiere al hecho de que el individuo está buscando activamente información o encuentra espontáneamente información que le parece relevante. Por su parte, el mecanismo se refiere a si el desencadenante es experimental, basado en un proyecto o informacional basado en el acceso a nueva información. En este punto el autor identifica que fases como escanear, examinar, observar y evaluar preceden fundamentalmente de la intuición. Por lo tanto, extiende el modelo 4I por al de “forrajeo de información” (*information foraging*). El forrajeo de información involucra la exploración de una gran cantidad de datos para encontrar información relevante (Pirolli & Card, 1999). En consecuencia, se reformulan los términos de búsqueda y se refina el proceso como sea necesario. En la actualidad, las organizaciones disponen de una gran cantidad de datos sobre los cuales no siempre existen las herramientas necesarias para dar un manejo adecuado. Por lo tanto, Jenkin (2013) incluye un cuarto “nivel de herramientas” para el forrajeo de información. El siguiente gráfico esquematiza el modelo de 5I adaptado por Jenkin por el quinto

nivel del forrajeo de información. Los rectángulos verdes forman el cuarto nivel de las herramientas mientras la tonalidad representa el grado de utilización de herramientas (Jenkin, 2013).



Esquema 5: Modelo de 5I del Aprendizaje Organizacional (basado en la propuesta de Jenkin, 2013, p.102, traducción propia)

Para el estudio de caso se aplicará el modelo de las 5I creado por Crossan (1999) y ampliado por Jenkin (2013) por las siguientes razones:

- El modelo de las 5I tiene en cuenta la fase que precede la fase de intuición que es el forrajeo de información, acompañado por un soporte de herramientas.
- En consecuencia, el modelo va más allá del modelo que propone Crossan et al. (1999) se basa también en la alimentación prospectiva y retroalimentación, pero tiene en cuenta que los resultados obtenidos por el individuo durante la fase de forrajeo de información ya pueden influir los modelos mentales del individuo. Por otro lado, en el proceso de retroalimentación los modelos mentales existentes a nivel organizacional, grupal e individual pueden afectar los términos de búsqueda y objetivos de la fase de forrajeo de información.
- El modelo reconoce la diferencia entre conocimiento tácito y explícito. No obstante, comparado con el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, que se enfoca en el conocimiento y que es meramente descriptivo, el modelo de las 5I explica mejor el aprendizaje organizacional.
- En comparación con otros marcos teóricos, el modelo identifica como concepto fundamental la renovación estratégica y la tensión entre exploración y explotación de aprendizaje organizacional.
- El modelo entiende el aprendizaje organizacional y la transformación de conocimiento un proceso multinivel: individual, grupal y organizacional

3.6 Sistemas de la gestión del conocimiento

Sistemas de la gestión del conocimiento son sistemas de TI que facilitan apoyar y mejorar los procesos organizacionales de creación, almacenamiento/ recuperación, transferencia y aplicación del aprendizaje. Alavi y Leidner (2001) identifican tres aplicaciones generalmente utilizadas para la gestión de conocimiento, (1) la codificación e intercambio de mejoras prácticas, (2) la creación de directorios en línea y (3) la creación de redes de conocimiento (Alavi & Leidner, 2001). Por

otro lado, Geisler y Wickramasinghe (2015) enfatizan la relevancia de crear, aplicar y actualizar sistemas de gestión de conocimiento:

“To serve customers well and remain in business, companies need, at the very least, to reduce their cycle times, operate with minimum fixed costs and overhead (people, inventory, and facilities), shorten product development time, improve customer service, empower employees, innovate and deliver high-quality products, enhance flexibility and adaptation, capture information, create knowledge, share and learn”(Geisler & Wickramasinghe, 2015, p.10).

Así mismo, Baroni y Ferreira (2009) analizaron 26 vendedores de soluciones informáticas e identificaron 10 categorías de software de gestión de conocimiento:

- Intranet-based systems
- Content Management Systems
- Groupware
- Work Flow
- Artificial Intelligence-Based Systems
- Business Intelligence
- Knowledge Map systems
- Innovation Support Tools
- Competitive Intelligence Tools
- Knowledge Portals

A continuación, se describirá en qué consiste cada una de estas soluciones informáticas y cuáles son las ventajas que puede traer a una organización.

Intranet-based system, es un sistema que ayuda sistematizar el conocimiento que está diseminado por toda la organización. La gran ventaja del intranet es que facilita la obtención de información dinámica y conectada. Por un lado, la comunicación es pasiva, porque el usuario tiene que extraer (*pull*) la información que necesita. Por el otro lado, representa una alternativa al exceso de información que genera mandar correos (*push*). Por lo anterior, el intranet es una herramienta apropiada para sistematizar el conocimiento explícito que está repartido en los distintos

departamentos de una organización. La estructura de hipertexto puede crear una nueva organización de conceptos.

El Content Management System (CMS) son repositorios de documentos importantes de la corporación. Depositán una gran cantidad de conocimiento explícito en forma de fax, correos, formularios HTML, informes, video, audios y *spreadsheets*. En muchas organizaciones un CMS puede representar el paso inicial para la gestión de conocimiento, dado que aseguran mejor extracción, seguridad y control de documentos.

Groupware ayuda a equipos cuyos miembros no trabajan en proximidad geográfica a intercambiar sus ideas. Groupware es una combinación entre información sincronizada (chat), no sincronizada (correo) o *community-focused tools (e-groups)*.

El objetivo del *Workflow* es hacer explícito el conocimiento sobre los procesos instruccionales estándares y codificar el conocimiento ya existe para la mejora de los procesos.

El Artificial intelligence-based systems incluye sistemas de expertos o de razonamiento y redes neuronales. Un sistema de razonamiento se basa en la observación de especialistas que esquematizan su conocimiento. Es una transformación de conocimiento tácito a conocimiento explícito, pues las redes neuronales son sistemas inteligentes que usan estadísticas para analizar relaciones causa-efecto y aprender de solucionar problemas.

Business Intelligence (BI) consiste en varias herramientas para manipular grandes cantidades de datos y extraer información esencial para la organización. Tienen dos componentes: *front-end systems* (e.g. minería de datos, sistemas de apoyo a la toma de decisiones) y *back-end systems* (e.g. depósito de datos).

Knowledge Map System son equivalentes a las “páginas amarillas” de una organización e incluyen una lista de “quién sabe qué”. El mapa no contiene conocimiento, pero informa el usuario sobre los miembros y sus competencias en una organización.

Innovation support tools son sistemas que apoyan el proceso del diseño de un nuevo producto y se utilizan en la investigación y desarrollo de organizaciones industriales. Por lo tanto, para el estudio en cuestión de un instituto de idiomas no será analizada en profundidad.

Competitive Intelligence tools (CI): tiene como objetivo recolectar información sobre el entorno de la organización para aprender de aquel. En comparación con el BI el CI, depende de información cualitativa (Baroni & Ferreira, 2009).

La siguiente tabla muestra las categorías de Software de la gestión de conocimiento clasificado por Baroni y Ferreira (2009) que relacionan con el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995). Como es explicado en este capítulo, el autor se decidió por el modelo de 5I por las razones descritas en las páginas anteriores. Por lo tanto, integró dos columnas más: El “ciclo de aprendizaje” describe el nivel en que el software puede facilitar el aprendizaje y el proceso de transformación predominante del modelo de las 5I para describir la transformación del conocimiento.

Categoría	Proceso de transformación predominante (SECI)	Ciclo de aprendizaje	Proceso de transformación predominante (5I)	Origen del Concepto	Ejemplos
<i>Intranet-Based Systems</i>	Externalización, Combinación, Internalización	Individual/grupal Grupal/organizacional Organizacional	Forrajeo de información, Intuición, Interpretación, Integración	<i>Computer Networks (Web Technologies)</i>	<i>Apache HTTP Server</i>
<i>Content Management Systems</i>	Combinación	Grupal/organizacional	Interpretación Integración Institucionalización	<i>Information Science</i>	<i>Excalibur Retrieval Ware and File Net</i>
<i>Groupware</i>	Socialización, Externalización, Internalización	Individual/ grupal	Forraje de información, Intuición, Interpretación	<i>CSCW (Computer-Supported Cooperative Work)</i>	<i>Lotus Family (Notes and Sametime) and MS Suite (Exchange, Outlook, Messenger)</i>
<i>Work Flow</i>	Externalización	individual	Forraje de información, Intuición	<i>Organization and Methods</i>	<i>ARIS Toolset (IDS Scheer)</i>

<i>Artificial Intelligence-Based Systems</i>	Externalización, Combinación, Internalización	individual	Forraje de información, Intuición,	<i>Artificial Intelligence</i>	<i>Neugents (Computer Associates)</i>
<i>Business Intelligence</i>	Combinación	Grupal/ organizacional	Integración Institucionalización	<i>Database Management</i>	<i>Business Objects and Oracle 10g BI</i>
<i>Knowledge Maps</i>	Socialización	Individual/grupal	Interpretación Integración	<i>Information Science and Human Resource Management</i>	<i>Gingo (Trivium) and Lotus Discovery Server</i>
<i>Innovation Support Tools</i>	Combinación, Internalización	Individual/grupal Grupal/organización	Forraje de información, Intuición, Integración	<i>Innovation and Technology Management</i>	<i>Goldfire Innovator (Invention Machines)</i>
<i>Competitive Intelligence Tools</i>	Combinación	Grupal/organizacional	Forraje de información	<i>Strategic Management and Information Science</i>	<i>Knowledge Works (Cipher Systems) and Vigipro (CRIQ/CGI)</i>
<i>Knowledge Portals</i>	Socialización, Externalización, Combinación, Internalización	Individual/grupal Grupal/organizacional	Forraje de información, Intuición, Interpretación, Integración Institucionalización	<i>Computer Networks and Information Science</i>	<i>Hummingbird and Plumtree</i>

Tabla 5: Categorías de software de la gestión de conocimiento por Baroni y Ferreira, 2009, p. 445; modificado y traducción propia)

3.7 Conclusión

Este capítulo formó el marco teórico para el caso de estudio. Por medio del análisis desarrollado, se llegó a una definición de los términos más relevantes para analizar el caso de estudio como

“Aprendizaje”, “Organización”, “Aprendizaje organizacional” y “Conocimiento”. Así mismo, se presentó los principales autores que estudian los conceptos teóricos como “gestión de conocimiento” y “aprendizaje organizacional” y se mostró las diversas posturas académicas e interrelaciones que existen alrededor de los dos mismos. Después de un estudio de varios modelos el autor decidió tomar el modelo de las 5I como modelo fundamental para analizar a continuación el caso del ICCA. La decisión fue argumentada explicando los numerosos beneficios que tiene esta decisión, por ser uno de los modelos que incluye la mayor cantidad de factores relevantes para el desarrollo del estudio de caso. En la última parte del capítulo se examinaron varios sistemas informáticos de la gestión de conocimiento que facilitan el aprendizaje organizacional y que podrían facilitar el manejo de la información dentro de una empresa u organización. Estos sistemas serán tenidos en cuenta en las observaciones que surjan del trabajo de campo, así como las recomendaciones para el ICCA. A continuación, se hará una presentación de los principales resultados empíricos de la presente investigación.

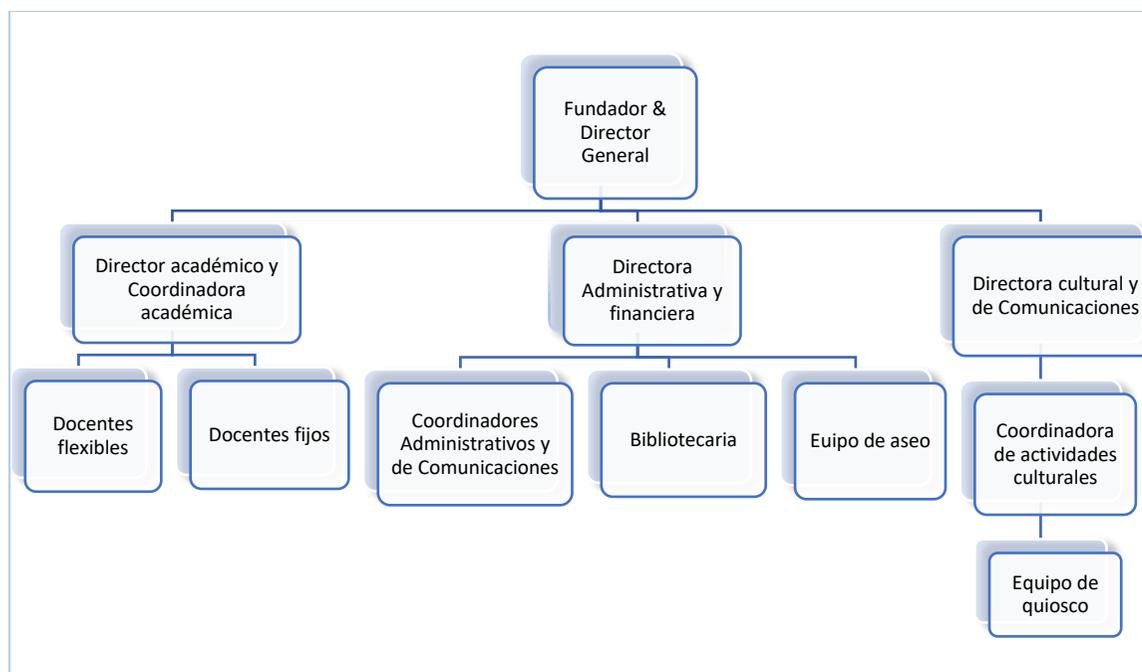
4. RESULTADOS EMPÍRICOS

Quinlan (2011) recomienda cuatro pasos para el análisis de datos: primero, se describen los hallazgos de la investigación; en segundo lugar, se aplica el modelo elegido para interpretar los datos; como tercer paso, los resultados del análisis interpretativo forman la base para las conclusiones; y por último se comparan las conclusiones con el marco teórico para mostrar el aporte del trabajo a la teoría. Éste será el modelo que se aplicará para mostrar los resultados de la presente tesis investigativa.

Teniendo en cuenta los pasos anteriores, este capítulo será un análisis fundamentalmente descriptivo. La sección dará una vista general de los resultados empíricos que se recolectaron en las observaciones, entrevistas y análisis de contenido para investigar cómo se gestiona el conocimiento en los distintos niveles incentivando el aprendizaje organizacional dentro del ICCA.

4.1 El caso del Instituto Cultural Colombo Alemán (ICCA)

Desde el año 2004 el “instituto Sprach” aspira a convertirse en el impulsor por excelencia del intercambio intercultural entre Colombia y Alemania. El instituto se entiende como algo más que una mera escuela privada para aprender el idioma alemán dado que su modelo de negocio es principalmente la venta de cursos de alemán en distintos formatos (intensivo, extensivo, superintensivo, etc.) y horarios (entre las 6:30 hasta las 21:00 y los sábados de 9:00 a 14:30). Pese a ser un instituto de idiomas, su objetivo como organización es combinar actividades culturales y sociales con la enseñanza de la lengua alemana. El cliente debe tener la oportunidad de experimentar una inmersión en la cultura alemana. Por lo tanto, la organización del ICCA Sprach tiene tres ramas con distintos objetivos, tareas y actividades. La rama principal es la parte académica liderada por el director académico y la coordinadora académica, los profesores y pasantes. Por su parte, la rama de la administración es liderada por la directora financiera. Finalmente, la rama de las actividades culturales está presidida por la directora cultural y de comunicaciones. Es importante destacar que todos los empleados incluyendo los directivos tienen un contrato de prestación de servicios y que la única diferencia entre los empleados de planta y los profesores es que los empleados “fijos” tienen unos horarios acordados, mientras los docentes flexibles, por lo cual pueden definir su tiempo de disponibilidad y preferencia por medio de la elección de alguno de los horarios de clases. En el esquema 6 se puede ver un organigrama del Instituto Cultural Colombo Alemán.



Esquema 6: Organigrama del Instituto Cultural Colombo Alemán, propia elaboración

4.2 Resultados empíricos de las observaciones en el entorno del ICCA

En este capítulo se listan los resultados de las observaciones no-estructuradas y estructuradas. El autor muestra gran interés en el estudio del caso y por cuestiones de propia motivación para este proyecto de tesis realizó una participación completa en el trabajo cotidiano de la organización. Dicha participación fue por un periodo de un año en la parte de administrativa de la organización. Por lo tanto, el observador ha logrado ser un participante más y conocer a fondo el contexto organizacional del ICCA. Lo anterior es coherente con el enfoque de Sampieri (2010), quien basándose en varios investigadores, recomienda orientarse en elementos específicos cuales son el ambiente físico, social y humano, las actividades individuales y colectivas, los documentos, materiales y registros así como hechos relevantes (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010). Por lo anterior, para responder los objetivos de la investigación los enfoques de las observaciones fueron encontrar rasgos de aprendizaje organizacional y gestión de conocimiento, tanto como barreras que puedan impedir el buen aprendizaje. Los resultados de las observaciones son derivados de los anexos II a IV

4.2.1 Observaciones no-estructuradas

Ambiente físico (entorno):

El instituto está situado en uno de los barrios centrales de Bogotá a proximidad cercana de muchas universidades importantes como la Universidad Javeriana, la Universidad Distrital o la Universidad Católica. El edificio es una casa antigua, patrimonio cultural y por lo tanto llamativo dentro de las construcciones modernas en su mayoría apartamentos y pequeños negocios que lo rodean. Entrando al instituto se puede observar un ambiente acogedor y muy abierto impulsado por una atmósfera intercultural. Una empleada del equipo del aseo está siempre pendiente de abrir la puerta a cualquier visitante que entra a sus instalaciones.

Existen tres grandes áreas dentro del instituto: la recepción de la entrada donde se venden los cursos, el patio externo con en el cual se sitúa un quiosco y el salón de los profesores. Los tres directivos, la administración financiera, la dirección cultural y la dirección académica disponen de su propia oficina. Por su parte, los salones de clase están en todos los tres pisos, hay 10 salones de clases cada uno equipado con un ordenador y un proyector. Cada salón tiene como nombre una ciudad principal de los tres países germanoparlantes: Alemania, Austria y Suiza.

Ambiente social y humano (generado en el ambiente físico):

Como ya se pudo ver en el Organigrama de la organización (Esquema 2 del capítulo anterior) hay tres directivos intermedios y presenciales, los cuales son la dirección académica, la directora administrativa y la directora cultural. El director general vive en Alemania y trabaja desde allí por medio de la herramienta digital Skype. Las oficinas de los directivos están en proximidad a las de su respectivo equipo. Es interesante notar como el tamaño pequeño de la empresa y el ambiente abierto causa interacciones frecuentes entre todos los empleados sin importar su rango dentro de la organización. Sin embargo, se nota una división entre los tres grandes grupos de la organización: directivos, administradores y profesores. La directora cultural y de comunicaciones y el director académico son de nacionalidad alemana (tanto como sus predecesores); la directora financiera de

nacionalidad colombiana; los administradores que trabajan en la recepción y venta de cursos son todos alemanes. Con respecto a los profesores, la mitad del grupo son alemanes y la otra mitad colombianos y de otros países. De esta manera el instituto da la primera impresión de ser liderado por alemanes, dado que no solo la mayoría de los profesores son alemanes, sino los cargos directivos de la organización.

Actividades (acciones) individuales y colectivas:

Los administradores que están en la recepción tienen como tarea principal asesorar a los clientes y vender los cursos. Así mismo, administran los datos de los clientes a través de la plataforma SugarCRM. Por otro lado, la bibliotecaria compra los libros para los cursos y los miembros del área cultural preparan discursos y eventos culturales sobre Alemania y organizan los encuentros como el club de conversación que se realiza cada viernes. Los profesores dictan alemán en todos los niveles, desde A1 hasta C1. Dichos niveles están clasificados de acuerdo con el marco común europeo de referencia. Un factor para resaltar es que se observó que los docentes colombianos enseñan en los niveles A1-A2 mientras en los niveles avanzados de partir del B1 se instala a los profesores alemanes.

Los directivos tienen varias funciones. La directora administrativa y financiera maneja sola toda la parte de las finanzas. Sus tareas abarcan desde la contratación de nuevos empleados hasta la revisión de las cuentas de cobro y pago de los aportes (salud, riesgos laborales y pensión) por parte de los empleados y los pagos de los salarios. Por su parte, el director académico es el contacto principal para todos los profesores y su tarea principal es asegurar la calidad de la enseñanza. Para lograr dicho objetivo, asiste a las clases de los nuevos profesores durante el tiempo de prueba (en principio 4 semanas) y una vez al año a la clase de cada profesor para determinar si el profesor puede subir un escalón en la escala salarial. A la vez, elabora conceptos para proyectos nuevos y organiza workshops para los docentes. Por último, la directora cultural representa a la organización en sus relaciones con hacia el exterior de la misma. Sus tareas principales son la organización de eventos culturales y la comunicación y cooperación con las universidades y otras entidades como la embajada de Alemania y la Cámara de Comercio Colombo alemana.

Documentos registros y materiales

Los clientes que compran un curso de alemán tienen que firmar el contrato “compromiso de enseñanza”. Los profesores utilizan un PowerPoint con los puntos claves de este documento para explicarlo a los estudiantes en su primera clase. El “compromiso de enseñanza” contiene un apartado con los reglamentos, los precios para servicios adicionales como clases extras. Los profesores nuevos reciben un guía (alemán: *Leitfaden*) que explica la metodología de enseñanza en el instituto. Ésta tiene por objetivo mantener la calidad de los procesos pedagógicos en todas las clases y garantizar la coherencia y continuidad en los métodos de enseñanza aplicados. Por último, todos los empleados tienen contratos de prestación de servicios y por lo tanto tienen que hacer una cuenta de cobro, una certificación de retención declaración juramentada y un cálculo de Excel con las horas de trabajo prestadas. Los profesores tienen varias carpetas a su disposición: una con todos los exámenes de todos los niveles y una carpeta de profesores con material para las clases. Allí se encuentran las copias y presentaciones hechas voluntariamente por profesores comprometidos que comparten su conocimiento por medio de esta herramienta. El instituto también dispone de una colección amplia de juegos para aprender el idioma y los pasantes y profesores crean nuevo material constantemente para poner una parte del mismo a disposición de todos los empleados y estudiantes.

Hechos relevantes

El instituto tiene eventos recurrentes e importantes para la organización. Cada año empieza y cierra con una reunión de todo el equipo y presentación sobre el estado de los logros y objetivos. En estos encuentros se cuenta con la visita del director general, quien viaja desde Alemania hasta Colombia. Así mismo, una vez al año el instituto organiza un día de profesores, que es un evento social pagado por la organización. Aquel incluye un viaje de un día con una salida en la cual se contrata transporte privado para llevar a los empleados en bus a un lugar cercano de Bogotá. Estas salidas tienen como objetivo principal la formación y la integración del equipo. La dirección académica organiza workshops y seminarios dirigidos a todos los profesores y siempre hay un enfoque diferente alrededor de la enseñanza del idioma alemán. No obstante, los administradores no participan en el día de profesores, dado que sólo forman parte de los eventos culturales y las charlas gratuitas que ofrece el instituto en las universidades. El instituto coopera mucho con la

Cámara de Comercio Colombo-alemana y participa en eventos organizados por ellos, como la “Fiesta de la Cerveza” y el “Mercado Navideño”

4.2.2 Observaciones semiestructuradas

El grupo de los administradores

Este grupo se caracteriza por una actitud abierta y alegre con un comportamiento relajado, pero comprometido con el trabajo en el instituto. Mantienen una actitud cordial con los nuevos clientes y muy cercana y amigable con los estudiantes del ICCA. Debido a la larga jornada laboral de lunes a viernes desde las 6:30 hasta 21:00 horas y los sábados de 9:00 hasta las 14:30 horas, los administradores se organizan en turnos. Los administradores tienen sus hobbies y flexibilidad a la hora de tomar vacaciones y por lo tanto coordinan entre ellos su tiempo de trabajo y sus vacaciones de acuerdo a los planes individuales de cada uno de los empleados. Durante el periodo de observación nunca estaba el equipo completo, siempre uno de ellos estaba de vacaciones. No obstante, debido a la buena convivencia entre empleados la coordinación parece de funcionar, dado que entre los miembros de la organización y los alumnos no existen quejas sobre este aspecto.

Los administradores trabajan con dos programas. Uno es la plataforma SugarCRM que les permite administrar datos valiosos de los estudiantes, como por ejemplo las universidades en las que estudian o el contexto laboral y social al cual pertenecen. Otra de las herramientas fundamentales para la organización del trabajo en el instituto es una plataforma programada por el ICCA para administrar los cursos. Las dos plataformas no están interconectadas. Hasta ahora los administradores sólo guardan estos datos meticulosamente, pero no hacen un análisis de los datos por lo cual hasta el momento no es posible representar la información estadísticamente ni proyectar visualizaciones de los datos. Además de la asesoría de los clientes y venta de cursos, los administradores ayudan al departamento cultural y de comunicaciones participando en eventos y en charlas en las universidades.

El grupo de los profesores

Existe un clima solidario entre los profesores, dado que el ambiente laboral facilita la ayuda mutua y constante en la preparación de las clases. De esta manera, es posible que todos los empleados tengan la capacidad de aprender de sus colegas. Los nuevos profesores y practicantes plantean a menudo preguntas sobre temas didácticos, técnicos o procesos de la organización y se dirigen a la dirección académica o profesores con mayor experiencia.

En el intranet del instituto se encuentra una carpeta publica ordenada por temas gramaticales. A lo largo del tiempo, varios profesores han publicado su propio material en esta carpeta, lo cual es una gran ventaja dado que se encuentra accesible para todos los empleados. No obstante, no existe una organización clara de dicho archivo, pues el almacenamiento de documentos y presentaciones se realiza de manera deliberada. Debido a lo anterior, cada profesor dispone de una carpeta privada que utiliza para archivar sus propios documentos con su propio orden.

Debido al buen clima de trabajo y la necesidad de socializar, los docentes se organizan en grupos informales (fumando delante del instituto, en el salón de profesores o durante la hora de almuerzo en los restaurantes cerca del instituto). En estos pequeños encuentros se discute una gran parte de lo que desde el punto de vista de los docentes hay que reformar en la organización. Las únicas reuniones estructuradas entre los profesores son los workshops que se organizan una vez en el trimestre sobre un tema que se propone y se prepara en gran medida por la dirección académica.

El grupo de los directivos

El director general de nacionalidad colombiana está viviendo en Alemania y maneja el instituto desde otro continente. Viaja desde 3 a 4 veces al año a Bogotá para estar presente en la organización. Pese a que desempeña la mayoría de sus actividades cotidianas desde la distancia, está presente en el trabajo de la organización por medio de whatsapp, skype y correo y se comunica a menudo con los directivos intermedios. Cada directivo maneja su área con gran diligencia y trabaja muy independiente, sin embargo, determinan todos los asuntos financieros con la concertación y aprobación del director general. Los directivos representan al instituto hacia afuera y son los contactos principales en sus respectivas áreas.

4.2.3 Observaciones semiestructuradas de las relaciones entre los distintos grupos

El estudio de caso es la organización de una empresa pequeña e internacional. Debido a su tamaño y ambiente abierto de trabajo y líneas claras de comunicación las relaciones interpersonales son siempre de forma cordial y amigable. Todos los empleados utilizan un lenguaje familiar y se saludan de manera afectuosa con besos en la mejilla. También los alemanes adaptan esta forma de saludo de sus colegas colombianos y los idiomas usados para este relacionamiento es el alemán y en español.

Las áreas trabajan independientemente, pero existen capacitaciones como la formación de la “brigada Sprach” o la introducción de una nueva plataforma para pagar los aportes, las cuales son obligatorias para todos los empleados. La cooperación entre profesores y administradores funciona por medio del contacto personal, correo electrónico y el acceso compartido a las carpetas del intranet. Los administradores informan a los profesores sobre su programación de cursos, horas extras o reemplazos. Por su parte, los profesores archivan las notas en Excel en sus propias carpetas, crean los certificados en Word, mandan las notas a los estudiantes y administran informaciones sobre exámenes aprobados y no aprobados.

El directivo pone altas metas para la venta de los cursos. Debido a que los coordinadores tienen un sueldo básico más comisión, existen amplios incentivos económicos para vender cursos. Ésta es una de las razones por las cuales las ventas de los cursos han crecido en los últimos tres años (Informe Anual, 2018).

Los profesores trabajan con los mismos libros de “Cornelsen Studio 21”. El director académico y la coordinadora académica son los contactos principales para los profesores, por lo cual el primero asiste exclusivamente en el tiempo de prueba de cada docente nuevo y una vez al año en la clase de cada profesor para examinar la calidad pedagógica. El director académico es la persona encargada de motivar a los docentes a participar en proyectos, talleres o workshops.

Por su parte, la interacción entre profesores y la directora financiera sólo se observa en asuntos burocráticos y pago de sueldos. A su vez, la directora cultural y de comunicaciones interactúa con los profesores cuando necesita a un docente para un evento o un curso que se dicta afuera del instituto con universidades o empresas.

Uno de los principales inconvenientes observados en la organización es que el instituto ha sufrido una pérdida empleados nativo-alemanes y existe una alta rotación de personal. Una muestra evidente de este asunto fue la renuncia de forma voluntaria del antiguo director a finales de 2017 hasta finales de la primera mitad del año 2018, a la cual le siguió la salida voluntaria de 11 empleados incluyendo el director académico, la mayoría de ellos profesores. Esa fuga de personal crea incertidumbre entre los empleados que se quieren quedar en la organización. Aunque los empleados disfrutaban de un ambiente favorable de trabajo, el autor no pudo registrar una visión del instituto que puede servir para la motivación del equipo y su permanencia en el mismo en el largo plazo (de la Garza Martínez, Castro, & Charles, 2014). Por su parte, en la página de internet de la organización no es posible ver definida una visión de la empresa, sino que solo habla de la “Historia” del instituto y de los “desafíos sociales” y “desafíos medioambientales” (Instituto-Cultural-Colombo-Alemán, 2019). El buen ambiente laboral y la falta de proyección y visualización de una imagen del instituto en el futuro crea empleados contentos, pero no inspirados a seguir aportando y mantenerse en el largo plazo. Los profesores están descontentos con grupos demasiado grandes de estudiantes y formatos de clases inconvenientes desde el punto de vista pedagógico como los cursos de sábados que duran 7 horas académicas casi consecutivas o los cursos superintensivos con 6 horas académicas diarias de lunes a viernes por sólo un mes. Los docentes hablan de que la intensidad horaria sigue “niveles comerciales” y critican que las 120 horas académicas que tiene cada nivel son insuficientes para que el estudiante logre aprender a profundidad todos los temas requeridos. Hay una disparidad entre el número de cursos que los administrativos quieren vender y de los cursos que puede abrir la coordinadora académica por falta de personal, especialmente de profesores nativos.

En el periodo de las entrevistas ocurrió el relanzamiento de la plataforma para la gestión de los cursos. Había un evento de capacitación para promover el nuevo sistema que reemplaza las listas de papel de asistencias por unas más sofisticadas. Ambos sistemas deberán ser utilizados por 3 meses para contar con un periodo de transición antes de que el sistema electrónico reemplace por completo las listas de asistencia en papel.

Por otro lado, un factor que afecta el ambiente de trabajo es que entre los profesores y la directora financiera siempre se observan conflictos por cuestión de las cuentas de cobro incorrectas que causa mora en las transferencias bancarias para el pago de salarios. El proceso es altamente

burocrático dado que cada profesor tiene que entregar varios documentos en Excel y Word cada mes para poder obtener su salario.

4.3 Resultados empíricos de las entrevistas

El proyecto de investigación es un estudio de caso de una empresa pequeña e internacional. Como se ha mencionado, el autor forma parte de la organización y trabajó en la sección de relaciones públicas de la misma. A través de la inmersión, en la organización el autor pudo identificar personas claves de la organización para realizar las entrevistas. Ellos fueron el director general y los directivos de las distintas áreas de la empresa, los administradores que más tiempo llevan en el instituto, tanto como algunos de los docentes más antiguos de la organización y docentes alemanes que se marcharon de la organización este año. Seis de trece de los entrevistados, todos nativos germanoparlantes, renunciaron voluntariamente a su trabajo y por lo tanto fueron elegidos por el autor para realizar las entrevistas.

Estructura de entrevistas		
Directivos	<ul style="list-style-type: none"> • Director General • Directora Administrativa y Financiera • Directora Cultural y de Comunicaciones 	<p>Número de directivos interrogados:</p> <p>4</p> <p>Número de administradores interrogados:</p> <p>3</p> <p>Número de profesores interrogados:</p> <p>6</p> <p>Número total de entrevistas:</p> <p>13</p> <p>Nacionalidades:</p> <p>4 de Colombia</p> <p>8 de Alemania</p> <p>1 de Austria</p>
Administradores	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinador Administrativo y de Comunicaciones • Coordinador Administrativo y de Comunicaciones 	
Docentes / profesores	<ul style="list-style-type: none"> • Docente por prestación de servicios (>9 años de experiencia con la organización) • Docente por prestación de servicios (>7 años de experiencia con la organización) • Docente por prestación de servicios (2 años de experiencia con la organización) • Docente por prestación de servicios (2 años de experiencia con la organización) • Docente por prestación de servicios (2 años de experiencia con la organización) • Pasante (1/2 año de experiencia con la organización) 	

Esquema 7: Visión general de los expertos entrevistados

El cuestionario que se aplicó fue derivado del SDLOQ de Hernández (2003) y organizado por los niveles individual, grupal y organizacional como se puede ver en el Anexo VI.

La siguiente tabla presenta las categorías que emergieron en el proceso de codificación. El autor identificó 14 categorías.

El cuadro siguiente presenta de forma grafica los resultados de las entrevistas. Se muestran las categorías identificadas y la tendencia de la evaluación de los expertos. Es importante resaltar que se trata de tendencias y puntos de vista de los expertos entrevistados y no una afirmación absoluta. Por ejemplo, si un experto expresó de alguna forma que la comunicación entre los grupos se podría mejorar se denominó el criterio *negativo*; si la persona hace comentarios positivos y negativos al mismo tiempo se denominó el criterio *neutral* y cuando el experto solo destaca más el lado bueno se puso el criterio *positivo*. Para los casos en los que durante la entrevista semiestructurada no se mencionó la categoría o cuando un experto discutió otro aspecto en más profundidad, se puso *criterio no mencionado*. El *total de categorías* da una indicación acerca de cuáles de los factores fueron particularmente mencionadas por los expertos. Por ejemplo, la categoría de sistemas de comunicación, es decir la comunicación por los canales como correo, WhatsApp o Skype juega un papel más importante en los grupos directivos y administradores que en el grupo de los profesores. La contratación de empleados y las barreras del aprendizaje son las categorías menos tocadas por los expertos.

La tabla 7 muestra en detalle las distintas categorías emergentes con sus códigos. Los resultados serán mostrados en los próximos subcapítulos para identificar las características de cada área.

Categorías	Directivos				Administradores			Profesores						Positivo	Neutral	Negativo	Criterio no mencionado	Total de categorías mencionadas
	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Experto 5	Experto 6	Experto 7	Experto 8	Experto 9	Experto 10	Experto 11	Experto 12	Experto 13					
Sistemas de comunicación														6	3	1	3	10
Comunicación dentro de los grupos														11	2	0	0	13
Comunicación entre los grupos														2	4	5	2	11
Ambiente laboral														13	0	0	0	13
Cultura organizativa														13	0	0	0	13
Calidad del trabajo														9	1	3	0	13
Forma de aprender														7	6	0	0	13
Contratación de empleados														1	2	5	5	8
Atractividad del puesto de trabajo														7	5	1	0	13
modo de trabajar														5	4	3	1	12
Herramientas de trabajo														2	5	6	0	13
Almacenamiento de datos														3	1	7	2	11
Capacidad de cambiar rutinas, reglas, procedimientos y estrategias														4	3	5	1	12
Barreras del aprendizaje mencionadas por los empleados														1	4	3	5	8

Tabla 6: Categorías identificadas e evaluación derivada según las respuestas de los expertos por el autor

<i>Categoría</i>	<i>Área de directivos</i>	<i>Área de profesores</i>	<i>Área de administradores</i>
Sistemas de comunicación	➤ whatsapp, Facebook, Instagram, correo electrónico	➤ contacto personal, webmail	➤ contacto personal, Outlook, webmail
Comunicación dentro de los grupos	➤ comunicación abierta y amigable	➤ muy abierta y amigable	➤ muy abierta y amigable
Comunicación entre los grupos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ reuniones semanales, comunicación activa dentro de la alta dirección ➤ flujo rápido de información gracias a la existencia de canales modernos de comunicación ➤ reuniones semanales y contacto personal entre los directivos y el gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ muy abierta y amigable con la dirección académica; ➤ fluida con problemas de coordinación con los administrativos; ➤ poca hasta ninguna comunicación con el director general ➤ apoyo en eventos y proyectos a la directora cultural y de comunicaciones ➤ no se conoce la visión, misión y objetivos a largo plazo ➤ muchas veces no se sabe quién es responsable de ciertas tareas y cuáles son las funciones de algunos cargos dentro de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ abierta y muy frecuente con la directora financiera; ➤ incentivado por altas metas del director general; ➤ abierta y amistosa comunicación con la dirección académica, a veces problemas de coordinación ➤ apoyo en eventos y proyectos a la directora cultural y de comunicaciones ➤ flujo de información rápido dentro del grupo ➤ No se conoce la visión, misión y objetivos a largo plazo ➤ muchas veces no se sabe quién es responsable de ciertas tareas para qué sirven algunas funciones
Ambiente laboral	➤ relajado, abierto, amigable	➤ relajado, mucha libertad, abierto, amigable,	➤ relajado, pausas interactivas, abierto, amigable
Cultura organizativa	➤ amistosa, abierta, familiar	➤ amistosa, abierta, muy solidaria	➤ amistosa, abierta, muy solidaria
Calidad del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ enfoque en la calidad; ➤ mejoramiento de los procesos, falta de tiempo o presupuesto para grandes cambios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ compromiso entre calidad y ventas ➤ crítica de formatos como “curso superintensivo (6 horas académicas diarias por un mes) y curso de los sábados (7 horas académicas en un solo día de la semana) ➤ Todos ganan igual a pesar de realizar trabajos extra como workshops, seminarios que no son tenidos en cuenta como horas laborales 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ enfoque en la venta de cursos; venta de cursos con un enfoque multicultural que impulsa a los compradores; venta de forma personal, abierta y paciente; no asesoramiento profesional
Forma de aprender	➤ acompañado, aprendiendo por medio de la práctica (“learning by doing”)	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mayoritariamente aprendizaje por medio de la práctica (“learning by doing”); ➤ asistencia en las clases por el director académico; ➤ consultando a los colegas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aprendizaje por medio de la práctica (“learning by doing”); ➤ todos saben todos los procesos; ➤ consultando a los colegas

Contratación de empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ todos los directores tienen un contrato de prestación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ workshops y seminarios (2-4 veces al año) ➤ docentes de planta y aquellos con horarios flexibles tienen un contrato de prestación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ prestación de servicios, outsourcing de muchas actividades como marketing, contabilidad y servicio técnico
Atractividad del puesto de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ alta, posibilidad de crecer y tomar nuevas responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ambiente laboral muy amigable, relajado y multicultural ➤ oportunidad de trabajar sin título y hacer primeras experiencias profesionales, siempre y cuando sea nativo alemán ➤ salario bajo y poco atractivo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ambiente laboral muy amigable, relajado y multicultural ➤ oportunidad de crecer y hacer experiencia en ventas hasta un cierto punto. Después de un tiempo en la organización el trabajo de vuelve rutinario y monótono ➤ forma de contratación poco atractiva, dado que ofrece pocos beneficios para los empleados
Modo de trabajar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ En equipo, en “equipos de dos personas” 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mayoritariamente solo ➤ muy solidario con los colegas ➤ a veces se involucra en proyectos y eventos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ en equipos, por medio de la división del trabajo, cada persona tiene su enfoque ➤ involucramiento en charlas y eventos
Herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Word, Excel, Powerpoint, CRM, plataforma nueva, dapulse, Adobe Conect, Sistema de contabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Word, Excel Powerpoint ➤ Algunos Adobe Conect para clases virtuales ➤ Algunos whatsapp 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ CRM, plataforma, Outlook
Almacenamiento de datos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Poco almacenamiento de datos, propia motivación de cada individuo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ en gran parte en las carpetas personales de cada docente ➤ poco material es guardado en la carpeta pública del intranet, por lo cual algunos empleados se quedan sin acceso a cierta información 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ almacenamiento manual de los clientes (fase-to-face) en SugarCRM
Capacidad de cambiar rutinas, reglas, procedimientos y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Siempre abierto a nuevas ideas, dispuesto a cambiar. Sin embargo, la toma de la decisión sólo puede ser aprobada por el director general 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ los cambios en asuntos operativos se realizan rápidamente ➤ existen muchas ideas, pero no son realizadas por falta de presupuesto ➤ poca inversión en el mejoramiento de calidad de la educación y las instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ mejoramiento continuo de procesos, pero percibido muy lento (el proceso de programación de la plataforma ha durado más de dos años) ➤ existen muchas ideas, pero no son realizadas por falta de presupuesto
Barreras del aprendizaje mencionadas por los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ➤ falta de crecimiento personal y profesional 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ falta de crecimiento personal y profesional ➤ poco tiempo y recursos para capacitarse 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de crecimiento personal y profesional ➤ Trabajo muy rutinario y monótono

- | | | |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ falta de un gerente presencial que se involucre a fondo con los procesos de la organización ➤ Falta de una visión, misión y objetivos a largo plazo ➤ Falta de valores orientados al aprendizaje en la organización | <ul style="list-style-type: none"> ➤ falta de innovación (no existe una actualización de los libros y los exámenes) ➤ comunicación poco transparente | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estilo gerencial restrictivo porque limita la toma de decisiones ➤ falta de un gerente presencial ➤ Estilo gerencial de dejar pasar, dejar hacer (laissez-faire, laissez passer) ➤ Bajo nivel de aceptación y confianza hacía los equipos y empleados ➤ Falta de claridad respecto a la responsabilidad referida a la implementación de las iniciativas y el almacenamiento de información ➤ Inconsistencia organizativa, estratégica, falta de claridad en los sistemas de políticas de la organización y prácticas ➤ Dificultades técnicas/estructurales para almacenar el conocimiento implícito |
|---|--|---|

Tabla 7: Resumen de principales resultados de las entrevistas

4.3.1 Resultados de las entrevistas del grupo de los directivos

Todos los directivos sabían definir o adivinar correctamente qué significan los términos “*gestión de conocimiento*” y “*aprendizaje organizacional*” de acuerdo a su propia experiencia. Admitieron que dichos conceptos no juegan un gran papel en el instituto, o por lo menos no de manera explícita. No obstante, enfatizaron que viven el aprendizaje recíproco a través de la comunicación y el buen ambiente laboral que se vive dentro de la organización. El director general destaca lo siguiente: “Pero como nosotros lo practicamos, el aprendizaje organizacional es mediante una comunicación muy directa y abierta, muy fluida y horizontal entre las cabezas”(director general, comunicación personal, 07.06.2018). Para la comunicación interna utiliza whatsapp y skype, mientras la comunicación externa se realiza por correo electrónico porque es más formal.

Existen reuniones semanales en las que los encargados de cada área se reúnen con el director general. El ambiente laboral y la cultura operativa son categorías interdependientes y fueron descritos como “abiertas”, “amistosas” o “familiar”. Los directivos destacan el enfoque en la calidad, pero admiten que muchos procesos no se realizan por falta de presupuesto y tiempo. Por su parte, la directora financiera manifiesta: “Hemos trabajado en muchos temas que hasta ahora están empezando a visualizarse: procesos de gestión, la integración del sistema de calidad, la parte de la tecnología, la integración de sistemas de salud en el trabajo, automatización de los procesos. Pero esto ya lleva 5-6 años” (directora administración y financiera, comunicación personal, 15.06.2018) Pese a las fallas identificadas, todos los directores están de acuerdo que el instituto persigue el mejoramiento en la calidad de sus procesos.

Aunque los directivos intermedios ocupan roles clave en la organización, tienen todos contratos de prestación de servicios, los cuales no ofrecen los mejores beneficios laborales tal como se ha mencionado anteriormente. Todos los cargos directivos del instituto aparte el director general y fundador del Sprach Institut empezaron en posiciones con un cargo bajo y ascendieron por su propia motivación después de un periodo de alrededor de dos años a su posición actual dado que el instituto les ofreció esta posibilidad. La experta 2 entrevistada constata lo siguiente: “Yo crecí en mi trabajo por mi propia motivación. Aquí en el Sprach tu siempre tienes la posibilidad de hacerlo. Pero muchos tal vez no lo quieren, no quieren esta responsabilidad. Muchos -

especialmente alemanes - solo vienen por 1 o 2 años a ganar un poco de plata y hacer experiencias en el extranjero” (directora administración y financiera, comunicación personal, 15.06.2018).

Todos están de acuerdo que el instituto facilita el trabajo en equipo, pero señalan que son equipos reducidos. El director general dice: “yo creo que trabajamos mucho en equipos de a dos.” Así mismo, los directivos utilizan en su mayoría los sistemas clásicos de Microsoft: Word, Excel, PowerPoint y Outlook. Cada director tiene un sistema que necesita especialmente para su área. Por ejemplo, para el caso de la directora financiera es un programa de contabilidad, la directora cultural maneja un sistema para la planificación de proyectos llamado *dapulse*, el director académico utiliza Adobe Connect para las clases virtuales y capacita a los profesores en el uso de este. Por parte de la organización, no se exige documentar muchos procesos y procedimientos, pero los directivos intermedios indicaron que lo hacen por su propia ética. El director general admitió: “...para proyectos internos no documentamos tanto. Porque pensábamos que las ideas y proyectos se quedan en la mente de cada individuo, pero eso es un error, porque cuando se va el funcionario se va este conocimiento.” (director general, comunicación personal, 07.06.2018).

La organización es siempre abierta a nuevas ideas y dispuesta a adaptar o cambiar sus ideas. No obstante, se trata de un proceso lento, porque al final las decisiones las toma una sola persona – el director general.

Los gerentes intermedios identificaron varias barreras del aprendizaje personal:

- la falta de crecimiento personal y profesional,
- falta de un gerente presencial,
- falta de una visión, misión y objetivos a largo plazo,
- falta de valores orientados al aprendizaje en la organización.

4.3.2 Resultados de las entrevistas del grupo de los profesores

Se entrevistaron cinco profesores y una pasante que trabaja en la misma área. Dos profesores interpretaron los significados de los términos “aprendizaje organizacional” y “gestión de conocimiento” de la siguiente manera: una lo relacionó al tema de la enseñanza del idioma y dos

no lo han pensado en estos términos. El área de los profesores se destaca por una comunicación muy directa. El contacto personal es facilitado por el lugar de trabajo dado que existe un solo salón de profesores donde también se encuentran todos los computadores de trabajo. Allí es donde usualmente se encuentran los profesores preparando sus clases y socializan. Otro sistema de interacción formal es el webmail, por medio del cual reciben la información sobre los inicios de clases, grupos de estudiantes e informes generales de la organización. La comunicación dentro del grupo es abierta, amistosa y familiar. Sin embargo, la comunicación con los otros grupos es diferente. Existe una relación cercana y amigable con la dirección académica, generalmente muy cercana con los administradores pese a que a veces existen problemas de coordinación o malentendidos entre las dos áreas. Igualmente, hay una comunicación amigable con la directora cultural y de comunicaciones con el apoyo de algunos docentes en eventos culturales y actividades y casi ninguna comunicación con el director general. Una gran falencia revelada a partir de las entrevistas es que los profesores no saben cuáles son la visión, misión y objetivos a largo plazo de la organización. Muchos intuyen que es la combinación de la enseñanza del idioma alemán con actividades culturales, pero todos están de acuerdo que esto no se comunica a los trabajadores.

En general, el ambiente laboral es percibido amistoso, familiar y facilitador de libertad para que los docentes puedan aplicar su propio método pedagógico.

Todos los profesores ven un compromiso entre las ventas y la calidad de enseñanza. Aun así, la mayor crítica son los formatos de los cursos “superintensivos” dado que son seis horas académicas de lunes a viernes por un mes y los cursos de los sábados, que son siete horas académicas en un solo día. Todos los docentes critican la cantidad de horas insuficientes de 120 horas académicas incluyendo 3 parciales y un examen final, para un total de total 15 horas académicas para aprobar un nivel con un buen resultado. Las recomendaciones de los profesores se orientan de acuerdo al Marco Común Europeo de referencia para las lenguas (MCER) (Wittenberg-Martin-Luther-Universität-Halle, 2019). La experta 12 sugiere por mínimo 135 horas académicas y la experta 13 constata que “el Goethe recomienda 200 horas académicas para cada nivel y no 120”. Por otro lado, el experto 11 razona que “muchas veces a los estudiantes de los niveles B2A para arriba les falta la base de A1 hasta B1, donde se enseña la gramática. El instituto trata de ofrecer workshops para compensarlo, pero no muchos atienden a estos eventos.”

Otro punto en común en el grupo de profesores consiste en la sugerencia de que se debería pagar un salario más alto a los profesores altamente calificados o un bono para los que trabajan los fines de semana o dictan clases en grupos con muchos estudiantes.

A pesar de que el instituto ofrece workshops y asistencias en las clases de prueba por el director académico, dos de seis docentes dicen que aprendieron de forma *learning-by-doing* y por medio de orientaciones de sus colegas. Todos reconocieron los workshops como una oportunidad de aprender, pero lamentaron que había muy pocos workshops últimamente (uno en medio año). Constataron también que es tiempo no remunerado y que ocupa el tiempo libre de cada uno, por lo tanto, es difícil de reunir a todo el grupo de los docentes para atender a estos eventos. Un experto criticó que los workshops son organizados en forma de clases magistrales con una persona exponiendo una ponencia sobre algún tema específico y que deberían ser mucho más abiertos e interactivos.

La organización dispone de profesores de planta y con horario flexible. Todos tienen un contrato de prestaciones de servicios y por lo tanto pagan sus aportes por su cuenta. Dada la alta favorabilidad del ambiente laboral, se ofrece a los alemanes nativos con mayor rendimiento la oportunidad de enseñar después de una clase de prueba aprobada exitosamente por el director académico. Debido a lo anterior, existen varios docentes que son autodidactas. Todos los profesores ganan según una escala salarial empezando por el escalón más bajo y subiendo cada año un escalón después de una clase asistida por el director académico.

Todos afirman que se sienten parte de un equipo, pero en su labor de profesores trabajan solos. No obstante, los colegas son muy abiertos y comparten libremente sus ideas y recomendaciones. Las herramientas que utilizan son los programas de Microsoft como Word, Excel y PowerPoint, tanto como la plataforma de Adobe Connect para las clases virtuales. Algunos profesores y especialmente los pasantes usan WhatsApp para crear grupos de sus cursos y compartir las principales tareas y actividades del curso por medio de este. Cada profesor dispone de su propia carpeta en el intranet y además de ésta, existe una carpeta pública con material ofrecido por parte del instituto. A partir de los resultados de las entrevistas se evidencia que cuatro profesores utilizan dicho material como último recurso y sólo el experto 11 mencionó que había usado a menudo las presentaciones en su inicio y mejorado algo de las presentaciones de PowerPoint. Una profesora admitió que pese a estar trabajando durante 2 años en la institución, solo hasta hace poco encontró

esta posibilidad Los expertos 8, 11 y 12 confirman que la organización siempre está abierta a las nuevas ideas y que en el ámbito operativo se pueden realizar cambios rápidos. Sin embargo, la toma de decisiones es muy lenta, dado que existen muchas ideas que no pueden ser realizados por falta de tiempo y presupuesto y por ende hay poco mejoramiento de calidad.

Las barreras que fueron mencionadas por los entrevistados del grupo de los profesores son:

- falta de crecimiento personal y profesional
- poco tiempo y recursos para capacitarse
- falta de innovación (no actualización de los libros y el formato de los exámenes)
- incoherencia en la comunicación

4.3.3 Resultados de las entrevistas del grupo de los administradores

Debido a que se trata de una empresa pequeña y que los empleados trabajan muy cercanos los administradores, en la organización se privilegia el contacto personal e inmediato dentro del grupo. Para comunicarse formalmente con otras áreas se utiliza el webmail y para los clientes el Outlook. La directora financiera supervisa el trabajo de los coordinadores de la recepción y la bibliotecaria, mientras el director general fija las metas para las ventas. Los administradores a veces apoyan a la directora cultural en los eventos, charlas o actividades culturales. Por su parte, los administradores de la recepción coordinan a menudo con la dirección académica los cursos y clases particulares, a pesar de que a menudo ocurren errores que se pueden resolver rápidamente. El flujo de información es rápido, sin embargo, el experto 5 manifiesta que “falta la persona o el líder que motiva constantemente. A veces alguien no sabe quién o qué equipo es responsable para cuál proyecto”. No se conoce la visión, misión y objetivos a largo plazo o como el experto 7 lo pone hablando sobre las reuniones semanales: “Estas reuniones son muy exclusivas para los directivos de los distintos grupos. No hablamos tanto de las misiones, visiones y estrategias de la organización - el empleado común nunca se entera de eso – se trata más del trabajo operativo y de las tareas de cada uno.” (experto 7, comunicación personal, 21.06.2018).

El ambiente laboral es relajado con pausas interactivas en el patio del instituto que ofrece diversas opciones de esparcimiento como el juego de dardo, fútbolín y música en el quiosco. La cultura es abierta, amistosa y muy solidaria. El experto 5 dice que “no tenemos ninguna guía para la venta de cursos y no es el objetivo dar un asesoramiento profesional de ventas” (experto 5, comunicación personal, 13.06.2018). Es más importante transmitir al cliente una actitud relajada en la que la interacción con personal nativo de Alemania es un gran factor de motivación para que los clientes compren los cursos ofrecidos. Por lo anterior, todas las personas que trabajan en la recepción siempre son alemanes. Al igual que algunos maestros, todos los administradores aprenden *learning-by-doing* y preguntando sus colegas. Así mismo, todos son capaces de hacer todas las tareas que corresponden a su cargo. Los administradores también son contratados por prestación de servicios. Para muchas tareas más específicas como la parte informática, la programación de la plataforma y el marketing se subcontratan otras agencias. Por lo tanto, el trabajo de los administradores es bastante rutinario y monótono. Tal como lo afirma el experto 7, “para el antiguo director (renunció voluntariamente al instituto a finales de 2017), era muy importante que saliéramos a menudo de nuestra rutina y visitáramos universidades”. (experto 7, comunicación personal, 21.06.2018).

En el grupo de los administrativos la recepción es la parte más grande y por su trabajo de ventas de cursos percibido la más importante también. Esto tiene el efecto de que otras áreas perciban su propia labor como inferior. De acuerdo con esto, el Experto 6 constató: “Referente a la gestión del conocimiento solo puedo constatar que la biblioteca solo es una parte inferior del instituto y nadie presta mucha atención a desarrollar esta área” (Experta 6, comunicación personal, 16.06.2018).

Las herramientas que más utilizan son el CRM, la plataforma para la organización de los cursos y Outlook. El almacenamiento de los datos de clientes funciona de forma muy manual o cara a cara. Los expertos están todos de acuerdo en que existe un proceso de mejoramiento, pero es muy lento. Muchas ideas no se realizan de manera rápidas por la falta de presupuesto. Debido a lo anterior, el Experto 5 argumenta que generalmente se invierte muy poco en mejorar los sistemas de aprendizaje y que “en la creación de proyectos siempre existe una gran motivación inicial que a lo largo del tiempo disminuye” (experto 5, comunicación personal, 13.06.2018).

Las barreras de aprendizaje que mencionan los administrativos son:

- La falta de crecimiento personal y profesional

- Trabajo muy rutinario y monótono
- Estilo gerencial restrictivo
- Falta de un gerente presencial
- Estilo gerencial de dejar pasar, dejar hacer (Laissez-faire, Laissez-passer)
- Bajo nivel de aceptación y confianza hacía los equipos y empleados
- Falta de claridad de la responsabilidad referida a la implementación y almacenaje
- Inconsistencia organizativa, estrategia, sistemas políticas y prácticas
- Dificultades técnicas y/o estructurales para almacenar el conocimiento implícito

4.3.4 Vista general de los principales hallazgos

En los subcapítulos anteriores se presentaron los resultados de las entrevistas y se codificaron las unidades en categorías. Sampieri (2010) sugiere en este punto del análisis comparar las categorías entre sí para agruparlas en temas y buscar posibles vinculaciones. Los temas son la base de las conclusiones que emergerán del análisis (Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, 2010).

Comparando las categorías, se pueden identificar patrones que aparecen de manera repetitiva en las entrevistas: En la organización se habla mucho de la importancia del contacto personal y directo facilitado por sistemas prácticos y efectivos de intercambio de ideas y archivo de datos. El tema clave que se puede identificar en este punto es la “Comunicación”.

Todos los entrevistados enfatizaron el buen ambiente laboral y la cultura organizativa que son la base para la realización de un trabajo de calidad. Los empleados se sienten parte de una comunidad en que la cual uno depende del buen trabajo del otro, pero también donde cada persona tiene sus tareas específicas. Como se mencionó, también se trabaja en equipos muy pequeños. El instituto como entidad pequeña con una jerarquía horizontal ofrece la posibilidad de adaptarse operacionalmente y cambiar rutinas, reglas, procedimientos y estrategias de forma rápida y casi inmediata. Sin embargo, los entrevistados señalaron que el mejoramiento de procesos es muy lento y se demora hasta varios años. Todas estas categorías se pueden agrupar en la categoría “lugar de trabajo”, la cual hace referencia al instituto Sprach.

El director general enfatizó que para él es más importante que los individuos estén contentos. La forma de aprender y ser apoyado por la organización, la contratación como condición fundamental, la atractividad del puesto de trabajo que incluye salir de la rutina o crecer profesional y personalmente, tanto como las barreras se superan los empleados en su desarrollo y que fueron mencionadas por los entrevistados forman parte de la categoría “motivar al empleado”.

Como ya se identificó en el capítulo 3.6, cada organización necesita sistemas que faciliten o apoyen los procesos organizacionales de creación, almacenamiento, recuperación, transferencia y aplicación. Cada experto trabaja con herramientas informáticas y archiva datos, porque su trabajo se lo exige o por su propia motivación, y se comunica con los demás individuos de la organización. De ahí surge la cuarta categoría titulada “uso de las herramientas”.

En el siguiente esquema se presenta un mapa conceptual de los cuatro temas principales y sus categorías, las cuales afectan en su conjunto al aprendizaje organizacional del ICCA.

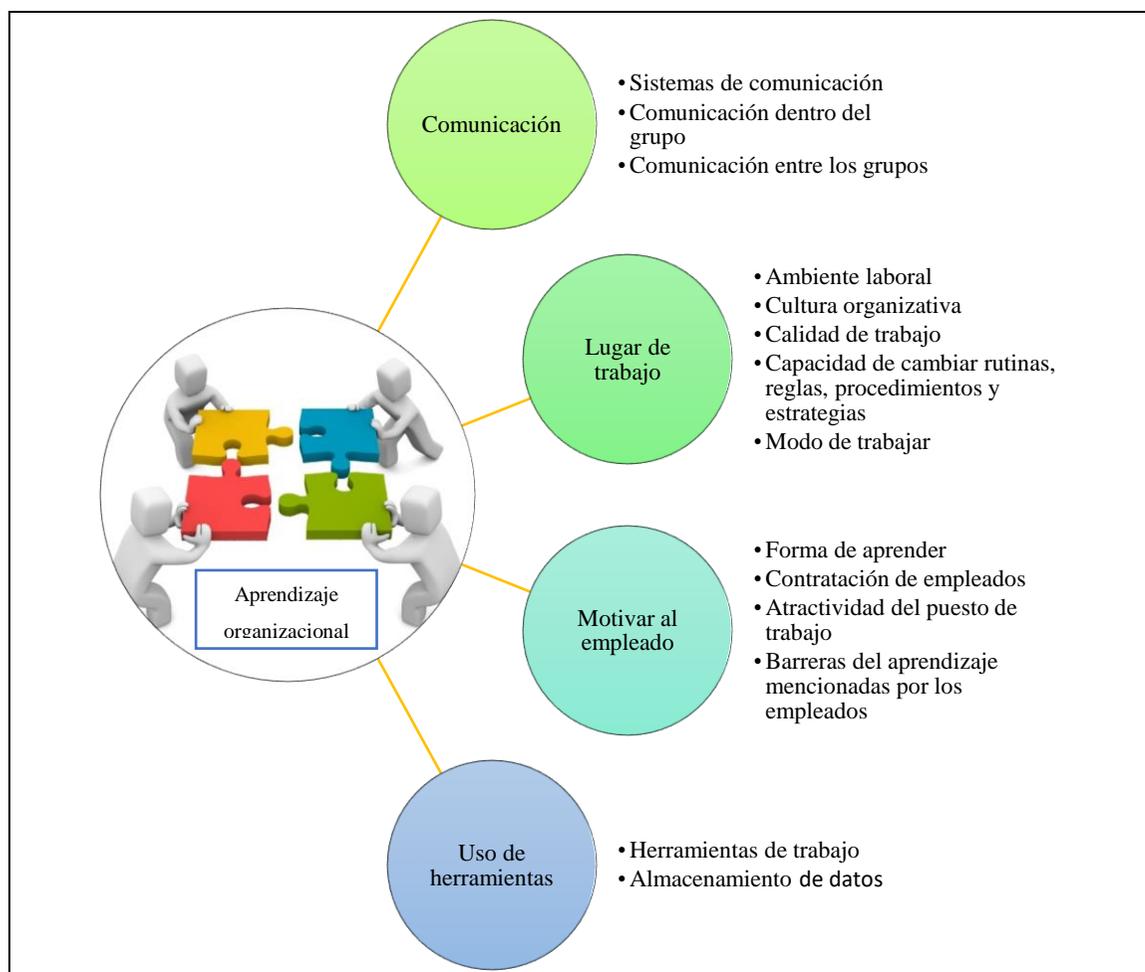


Tabla 8: Establecimiento de relaciones entre las categorías, temas y del aprendizaje organizacional

4.4 Resultados del contenido de los documentos

Según el director general, no se documenta mucho en el instituto (Experto 1). En coherencia con lo anterior, algunos de los entrevistados comentaron que documentan algunos de los procesos de su trabajo por propias cuestiones éticas (Experto 2 y 6). En el caso de los profesores, la mayoría archiva los documentos en su carpeta personal. Sólo una profesora mencionó que intentaba de mejorar las presentaciones y ejercicios ofrecidos por el instituto en la carpeta pública del intranet. Por otro lado, el documento más mencionado es el Compromiso de Enseñanza que resume lo que

deben y no deben hacer los clientes, que en este caso son los estudiantes que se matriculan en el Sprach (Compromiso de enseñanza, 2018). Este documento dispone de una explicación exhausta acerca de la mejor manera para aprender y da instrucciones de comportamiento muy detalladas. También, se refiere al Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas (MCRE), sin embargo, el número de horas recomendadas para alcanzar un nivel por aquel marco son considerablemente más de las ofrecidas por el instituto (Wittenberg-Martin-Luther-Universität-Halle, 2019). Como se ha indicado en la sección anterior, uno de los puntos de mayor crítica por parte de los profesores ha sido la presión de tiempo que deja poco tiempo para dar clases creativas a los estudiantes.

Por otro lado, existe un documento fundamental que es la guía para los profesores (*Leitfaden*) que explica todas las tareas didácticas y administrativas de los docentes. Este documento también contiene la tabla de la escala salarial y una explicación del bono del año que se paga para docentes con horarios flexibles a partir de 10 cursos terminados en un año y menos de 25 días de vacaciones tomados (guía para los profesores, 2018). De esta manera el instituto trata de incentivar a los docentes con horarios flexibles a trabajar continuamente en el instituto. Este es un punto importante si se tiene en cuenta que la mayoría de los profesores pertenecen a este grupo y que todos los empleados tienen un contrato de prestación de servicios. La primera cláusula del contrato enfatiza que no "... existe subordinación jurídica ni vínculo laboral de ninguna naturaleza..." y que la persona de contrata para "...prestar sus servicios profesionales...". El texto sigue: "Actividades estas que desarrollará en forma independiente y con total autonomía técnica, administrativa y financiera, con sus propios medios" (ICCA. 2018. Contrato de prestación de servicios profesionales. Recuperado de contrato personal). Como ya se ha mencionado, todos los empleados que trabajan para el instituto tienen un contrato de prestación de servicios, un hecho que fue criticado como deficiencia básica por algunos de los empleados. (experto 5, comunicación personal, 13.06.2018).

5. ANÁLISIS DE DATOS

El capítulo anterior ofreció un análisis descriptivo de los principales hallazgos proporcionados por las entrevistas realizadas. En este capítulo se interpretarán los datos recopilados y codificados.

La primera sección presenta una vista general del proceso del análisis de los datos. Después se aplicará el modelo de las 5I y de las dimensiones que miden la eficacia para por último identificar las barreras del aprendizaje organizacional en el ICCA.

5.1 El proceso de análisis de los datos cualitativos para el caso del ICCA

En este capítulo se explicará el sentido de lo que se puede ver en la información recopilada por medio de las entrevistas de campo. Para ello, se aplicará el modelo 5I creado por Crossan et al. (1999) y adaptado por Jenkin (2013). Los subcapítulos examinan cada uno de los tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por su parte, cada nivel tiene dos secciones. En la primera se investiga la efectividad del aprendizaje organizacional aplicando las dimensiones del SDLOQ y analizando cómo las mismas afectan los procesos sociales y psicológicos del modelo 5I. Por otro lado, en la segunda sección se comparan las barreras mencionadas por los entrevistados con las barreras definidas por Kluge y Schilling (2009) que obstaculizan el aprendizaje de la organización. Estos resultados forman la base para las conclusiones del capítulo final.

5.2 El aprendizaje a nivel individual

El modelo 5I reconoce que el aprendizaje ocurre en varios niveles. Hay que destacar que no todos los procesos ocurren en un solo nivel dado que existen intersecciones entre los niveles.

El primer proceso es el “forrajeo de información” que incluye la exploración, el descubrimiento y la evaluación de datos. Es el proceso de búsqueda de información y consiste tanto en acceder como en escoger la información adecuada.

Como se ha notado en las observaciones y confirmado en las entrevistas, el instituto Sprach está en proceso de implementar herramientas para documentar más procesos organizativos y recopilar datos para analizar. El instituto aplica una política de comunicación directa y rápida y por ende la fuente más importante de información son los individuos de la organización. Los administradores disponen de una plataforma CRM y una plataforma de ventas. Por general, las informaciones están archivados en documentos de formato Word, Excel o Outlook. El análisis de los datos es externalizado y hecho por una agencia de marketing que según el experto 7 “analizan los datos y comprueban si la inversión en la campaña de Google fue exitosa”. El mismo experto informa que no sabe “qué criterios existan para elegir las charlas en universidades” y el experto 4 intuye que “la mayoría de nuestros estudiantes llegan de la Javeriana y de la Universidad Nacional” (Experto 4, comunicación personal, 13.06.2018).

Los profesores buscan su propio material por medio de un buscador en internet o en páginas como *youtube*, *isocollect* o en el canal de noticias alemanas *DeutscheWelle*. Los directivos disponen de programas más avanzados de análisis. Por ejemplo, el director general y la directora financiera utilizan una plataforma de contabilidad, la directora cultural y de comunicaciones un programa de proyectos llamado *dapulse* y la dirección académica recopila las encuestas hechas por los estudiantes para evaluar a su profesor.

Cada individuo adquiere sus experiencias en el trabajo de día a día y, por ende, desarrolla sus propias creencias acerca de la imagen que tienen de la organización (mapas mentales). Por lo tanto, cada individuo tiene su conocimiento tácito. Las entrevistas mostraron que las respuestas fueron muy similares, pero que a la vez diferenciaron substancialmente dependiendo del área de experticia. Allí en esos asuntos especializados es donde surgieron más ideas para mejorar procesos y procedimientos en la organización.

Por lo anterior el proceso de la intuición se caracteriza por la experiencia personal. La intuición e interpretación no pueden ser realizados por la organización dado que son atributos humanos (Crossan et al., 1999). En el instituto existen reuniones en cada área. En este sentido, los directivos se reúnen cada semana, los administrativos se reúnen una vez al mes con la directora financiera y los profesores tienen sus workshops aproximadamente de dos a cuatro veces al año y una salida llamada “el día de profesores” una vez al año. Por el ambiente laboral abierto y la cultura amigable y familiar del instituto, una gran parte de la comunicación se realiza en encuentros espontáneos en

el trabajo cotidiano. Con respecto a este punto, Crossan et al. (1999) enfatizan que la interpretación en equipo refina y desarrolla las ideas, así como las percepciones individuales. Es el proceso en que el conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito (Crossan et al., 1999), lo cual Nonaka y Takeuchi (1995) nombraron el proceso externalización.

La siguiente sección investiga cómo la organización intenta impulsar esta convertibilidad de conocimiento tácito en conocimiento explícito.

5.2.1 La efectividad del aprendizaje organizacional a nivel individual

Como mencionado en el capítulo 3.2.4 y descrito en el guía de entrevistas en anexo VI existen tres facilitadores para el aprendizaje en el nivel individual: Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, el otorgamiento de poderes y el aprendizaje continuo.

Con respecto a la primera dimensión se obtuvo la respuesta de que en general, no existen políticas empresariales para documentar procesos o procedimientos. Algunos individuos se ven obligados por su propia ética a hacerlo, aun así, el punto central de los hallazgos es el establecimiento de un ambiente abierto con una comunicación directa y rápida gracias al contacto personal o aplicaciones como WhatsApp o Skype. Sin embargo, hay que tener en cuenta que no todos los empleados utilizan estos canales de comunicación. En las entrevistas ningún entrevistado aparte de los directivos que participan en la reunión semanal enfatizó la importancia de estos canales para su trabajo. Tanto en las observaciones por el investigador, como en las entrevistas con los expertos el autor percibía el ambiente relajado de trabajo. En ninguna entrevista los expertos expresaron comentarios despectivos o negativos acerca de sus colegas o del ambiente de trabajo en el cual desempeñan sus labores. Aunque el autor entrevistó seis de los expertos después de su renuncia voluntaria, todos los entrevistados daban sus recomendaciones constructivas sobre sus puntos de vista y parecían preocuparse por todos los asuntos que tocaba el entrevistador.

Referente al otorgamiento de poderes, los empleados disfrutaban de libertad en su trabajo. El empleado tiene la libertad de decidir si quiere asumir más responsabilidades o maximizar su tiempo libre. Todos los directivos intermedios dijeron que llegaron a su posición por su propia

voluntad y dedicación en la organización. Esto se ve reflejado en el objetivo principal expresado por el director general, que es que cada empleado se sienta contento en su trabajo.

Los sistemas que tienen los empleados a su disposición son herramientas básicas como Word, Excel y PowerPoint. Entre los trabajos más rutinarios de la organización se encuentra la creación de la cuenta de cobro cada mes y la preparación de certificados que es un proceso redundante hecho por dos personas: el profesor que crea el certificado y un coordinador administrativo que lo adapta y lo imprime en el momento el cliente llega. Los entrevistados expresaron su deseo de que el relanzamiento de la plataforma solucione gran parte de estos problemas y automatizará algunos de los procedimientos manuales. No obstante, los empleados también dudaban que todo saliera bien, porque la programación de dicha herramienta tomó más de dos años y tuvo errores al momento de su implementación.

Con respecto al aprendizaje continuo, los individuos de todas las áreas afirmaron que existe la posibilidad de aprender rápidamente de forma *learning-by-doing*, pero sólo hasta un cierto punto. Después de dicho punto de inflexión, el trabajo se vuelve rutinario y hasta monótono. Esto puede ser una de las razones por las cuales muchos de los empleados deciden aprovechar otras oportunidades laborales. Muchos de los expertos se sienten animados por nuevos desafíos, por ejemplo, un directivo dijo: “Soy una persona que trata de aumentar su conocimiento en cierta medida. Me gusta estudiar todo el tiempo” (directora administración y financiera, comunicación personal, 15.06.2018). Así mismo, una profesora constató: “He crecido profesionalmente, porque tengo la oportunidad de dictar clases en niveles avanzados como B2. Esto es una muy buena oportunidad especialmente para profesores colombianos” (experto 10, comunicación personal, 05.06.2018). Igualmente, un experto del área administrativa recordó: “para el antiguo director era muy importante que saliéramos a menudo de nuestra rutina y visitáramos universidades” (Experto 7, comunicación personal, 21.06.2018).

En el área de administradores hay una recompensa en forma de una comisión por la venta de cada curso que se asigna de manera homogénea. Esto motiva a los antiguos coordinadores a capacitar a las nuevas personas rápidamente para que todo el equipo llegue al máximo de su potencial. Adicionalmente los coordinadores están incentivados explicar todas sus tareas a los nuevos, para tener un reemplazo de vacaciones, lo cual fomenta que el flujo de información hacia el nuevo personal sea claro y continuo.

En el área de los profesores no existe esta forma de incentivo. Los talleres no son reenumerados y son percibidos como una carga adicional por los profesores (tal como lo mencionaron el experto 8, 9, 13). Los profesores pueden subir una vez al año la escala salarial y obtener un décimo tercer salario. Esta forma de incentivo trata de retener los docentes a largo plazo, pero no asegura que continúe la motivación por el aprendizaje y el desarrollo de conocimiento. El experto 5 de los administradores expresó sus preocupaciones sobre esta forma elegida de incentivo, argumentando que a largo plazo el instituto perderá a sus empleados más capacitados dado que buscarán otras oportunidades laborales. Es importante destacar que, de los seis profesores nativos germanoparlantes del instituto, todos eran profesores calificados con títulos.

Se puede resumir que, aunque el aprendizaje organizativo no es una política prioritaria para la organización, se encuentran elementos del concepto en el trabajo cotidiano. Predomina un ambiente muy abierto y relajado con una cultura amistosa y familiar que incentiva a las personas a intercambiar su conocimiento libremente. Hay un número alto de reuniones entre los directivos, pero pocas reuniones de profesores y administrativos para intercambiar ideas. Por eso los nuevos empleados están motivados a aprender hasta el punto de inflexión determinado por la adaptación a sus tareas rutinarias. En la próxima sección se analizan cuáles son las razones por las que esto ocurre, haciendo un énfasis en las barreras que impiden al individuo aprender.

5.2.3 Las barreras para el aprendizaje organizacional a nivel individual

Como se ha explicado en la sección 3.2.3 Schilling y Kluge (2009) basándose en el modelo de 4I elaborado por Crossan (1999) clasificaron varias barreras que pueden obstaculizar el aprendizaje organizacional. A continuación, se identificarán las barreras que predominan en el instituto según los resultados empíricos y su comparación con la clasificación de Schilling y Kluge (2009) Se incluye también el quinto proceso del “forrajeo de información” identificado por Jenkin (2013) en el análisis y se tratan de identificar más barreras que impiden el aprendizaje.

Forrajeo de información

El forrajeo de información incentiva la intuición de los individuos en una organización. Representa un esfuerzo consciente de búsqueda de información y depende de las herramientas y mecanismos con los que se cuenta para extraer la información (Jenkin, 2013).

➤ Accionar – personal:

Existe una barrera por parte de la alta gerencia que no ha trazado objetivos de análisis de los datos recopilados acerca de la organización. De esta manera, no es posible iniciar el proceso de forrajeo de información (Jenkin, 2013). Este es uno de los asuntos cruciales en el ICCA, el cual recolecta un gran volumen de información cada día, pero se enfrenta a una carencia de herramientas para procesarla. Los administrativos ingresan manualmente los datos de los clientes, los profesores evalúan por medio de exámenes desactualizados, guardan los resultados y habilidades no aprobados de forma manual y la dirección académica archiva las encuestas sobre cada docente. De manera paralela, la bibliotecaria maneja el inventario y el área cultural archiva contactos externos importantes y anotaciones sobre eventos. La gestión del conocimiento en el instituto es visto como una tarea administrativa, fragmentada al no estar armonizada entre las áreas de la organización, lo cual impide que los datos recopilados se constituyan en una oportunidad para aprender.

El director general describió la cultura de comunicación y almacenamiento de información que prevalece en la organización referente a la gestión de nuevas ideas: “Lo envío a la persona para que quede archivado ahí. Nosotros tenemos una cultura de trabajo que es decir usted cuando recibe un mensaje no tiene que leerlo en media noche. Usted puede leerlo en la hora de trabajo en el tiempo que quiera. Para mí la única intención es no perderlo. Cuando yo lo envío queda almacenado” (director general, comunicación personal, 07.06.2018). La declaración explica la escasa utilización de herramientas sofisticadas que permitan unificar y armonizar la información que se maneja, el bajo nivel de un análisis estructurado de los datos recopilados e implica una alta probabilidad de perder informaciones e ideas relevantes.

➤ Estructural – organizativo:

Con respecto a la unidad y coherencia de la utilización de medios de comunicación, el primer elemento a resaltar es que no todos los empleados disponen de todos los canales de comunicación como whatsapp. Algunos grupos están excluidos de la comunicación rápida y personal con el director general y, por lo tanto, sólo pueden comunicarse con los directivos intermedios presentes. Esta privación a ciertos grupos de canales de comunicación hace que los empleados que quedan por fuera de este círculo tengan un chance más alto de que su conocimiento quede implícito y no puedan sacar el mayor provecho de la información.

De acuerdo con el marco teórico elaborado para la presente tesis, los sistemas TI solo pueden ser facilitadores de la gestión del conocimiento. Su rol es extender la capacidad humana para crear conocimiento aumentando la velocidad, memoria y comunicación (Baroni & Ferreira, 2009). Lo que se puede evidenciar del trabajo de campo realizado es que la organización depende en gran medida de métodos manuales de procesamiento de la información, lo cual vuelve los procesos rutinarios y engorrosos, aumentando innecesariamente las tareas intensivas en mano de obra, así como la probabilidad de tardar más tiempo en procesos operativos con mayor riesgo de que los datos recopilados tengan errores. Tampoco se elige objetivos claros hacia los cuales se quiere dirigir el uso de la información. Los datos no son analizados por los administradores, por lo cual no es posible conocer las alertas que arrojan acerca del aprendizaje organizacional. Además, los sistemas utilizados como el CRM o la plataforma no han sido suficientemente implementados. La demora de la implementación por más de dos años desmotiva a los empleados y afecta la credibilidad de los procesos de innovación organizacional que son impulsados desde los cargos directivos. Por lo anterior, el compromiso y la participación de los empleados ha sido la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento en el ICCA. Por consiguiente, es muy importante involucrar a todos los empleados en el proceso de implementación para obtener la retroalimentación de aquellos empleados cuyo trabajo se quiere simplificar (Baroni & Ferreira, 2009).

➤ Sociedad – Entorno:

No todos los empleados tienen una cuenta en las redes sociales que el instituto utiliza para promover sus actividades culturales. Debido a esto, la directora cultural y de comunicaciones manda por correo las actividades culturales a todos los empleados, especialmente los profesores para promoverlas en sus cursos. Sin embargo, muchos profesores no se enteran a tiempo, porque están demasiados ocupados por su estricto horario de trabajo (así lo mencionaron los Expertos 9, 12, 13). Esto lleva a que no sólo los sistemas de gestión de conocimiento deban ser integrados en la infraestructura existente, sino también en la cultura, los procesos y políticas de personal. Esto se debe a que el balance entre aspectos de gestión y técnicos es uno de los mayores desafíos para la adopción del sistema (Baroni & Ferreira, 2009).

Intuición

➤ Accionar – Personal:

Existe una falta de conocimiento referido al análisis de falla sistemática. El director general admitió que el instituto no tenía “esa cultura organizacional de documentar todos los procesos”, porque pensaban que las ideas y proyectos se pueden conservar en la mente de cada individuo. No obstante, luego reconoció que este pensamiento es erróneo, dado que cuando el funcionario se va, la organización pierde el conocimiento, afectando con esto el aprendizaje organizacional sostenible en el largo plazo.

Por otro lado, el instituto es una empresa pequeña con un alto nivel de división de trabajo. Cada área tiene su enfoque con sus procesos rutinarios. Se puede notar a partir de los resultados obtenidos que las funciones ejecutivas son realizadas por los directivos o agentes externos a la organización. Esto se ve en actividades como marketing, contabilidad y programación. Según Schilling y Kluge (2009) esto causa una falta de motivación del innovador, porque los individuos son recompensados únicamente para cumplir con su tarea principal (Schilling & Kluge, 2009). Debido a que la motivación es el elemento que impulsa la innovación, esta división de funciones puede estancar el aprendizaje organizacional en el corto, mediano y largo plazo.

Aunque todos los directivos son siempre abiertos a escuchar nuevas ideas, al final las decisiones son tomadas por una sola persona. Dicha centralización de la capacidad real de acción también es un factor que afecta la motivación, dado es percibida por los funcionarios como un estilo gerencial restrictivo en el cual no pueden hacer sus propuestas de mejora efectivas.

➤ Estructural-organizativo:

La falta de claridad, metas medibles y retroalimentación fue mencionada por muchos expertos en las entrevistas. La estructuración de objetivos ha sido definida de manera clara para la venta de cursos, pero no para la realización de proyectos. Para los profesores existen las encuestas que son repartidos en los cursos en la última hora de clase. Si bien ésta es una herramienta para evaluar la calidad la didáctica de cada docente, la experta 13 comentó que no se aprovecha el potencial para dar coherentemente una retroalimentación de cada profesor, dado que las intervenciones reales sólo ocurren cuando los resultados de los docentes son muy negativos.

La barrera causada por una alta división de trabajo ya fue explicada en la sección anterior. El experto 5 comentó que “a veces alguien no sabe quién o qué equipo es responsable para que proyecto”, por lo cual no hay una estructuración clara de las funciones, o por lo menos, dicha estructuración no logra ser interiorizada en los empleados y, por ende, queda relegada de sus mapas mentales de aprendizaje. También, el autor del presente trabajo coordinó una iniciativa para ofrecer cursos magistrales de expertos externos por medio de clases virtuales a universidades en Bogotá. Pese a que la experiencia fue enriquecedora y promovió la imagen del Sprach dado que muchas personas conocieron el instituto por primera vez por medio de redes sociales, la experiencia evidenció las lagunas de información que existen entre algunos grupos de empleados. Esto se debió a que aparte de los directivos, pocos profesores estaban enterados de que el instituto ofrecía este servicio. Según Schilling y Kluge (2009) la incertidumbre en el traspaso de responsabilidades crea el fenómeno de “ese no es mi trabajo” (*not my job'-phenomenon*) (Schilling & Kluge, 2009), generando una barrera para la apropiación de responsabilidades por parte de los empleados y por lo tanto, eliminando la proactividad que lleva a la generación dinámica

de conocimiento. Como se mencionó en el marco teórico, el aprendizaje no es un proceso lineal, por lo cual una condición fundamental para su generación es no omitir su carácter dinámico, propositivo y proactivo, actitudes fundamentales que sólo surgen cuando las personas se apropian de su trabajo y se atreven a transformarlo. Las lagunas de información en este caso son un impedimento para la apropiación, dado que algunos empleados no son conscientes de los acontecimientos relevantes de la organización. Dicha falta de conciencia respecto a un acontecimiento mina la posibilidad de que exista una mayor retroalimentación hacia las actividades que se realizan y, por ende, impide que los procesos organizacionales evolucionen a la creación de aprendizaje colectivo y se transformen a partir del mismo.

➤ Sociedad – Entorno

Un completo análisis del entorno con todos sus aspectos iría más allá del tamaño de la tesis y por ende no ha sido objeto de la investigación. Sin embargo, de las observaciones, entrevistas y experiencias que hizo el autor durante el periodo de su empleo en el instituto, presencié la fundación de otro instituto independiente por cuatro empleados antiguos, entre ellos personas que habían sido directivos intermedios del instituto. De las narrativas expresadas por medio de conversaciones en el trabajo de campo el autor constató que los antecesores de dichos directivos también emprendieron su propio instituto. Tal como lo expresó el experto 5: “La triste verdad es, y lo digo con todo el corazón, si alguien nunca se desarrolla y solo hace lo esencial, llegará el momento en que uno se vuelve sobrante. No es un argumento empresarial de no querer abrir otra sede. Ya tenemos toda la infraestructura para hacerlo y no sé porque existe este miedo de hacerlo” (experto 5, comunicación personal, 13.06.2018). El mismo experto comentó que existe una gran dinámica en el mercado que ha llevado a que se abran nuevos institutos en Bogotá. Por último, la experta 2 concluyó: “Suena feo, pero vivimos del hecho de que mucha gente de Latino América quiere irse”. (directora administración y financiera, comunicación personal, 15.06.2018). Las afirmaciones anteriores muestran que la falta de motivación y de desarrollo profesional después de cierto tiempo trabajando con el instituto son un factor que degrada el tejido organizacional e impulsa a los empleados a dejar sus puestos en busca

de nuevas oportunidades. La descomposición del tejido organizacional hace que en el largo plazo una empresa se vuelva vulnerable a ser desaparecida por la competencia, pues sus miembros entran a la organización para aprender de los procesos y una vez han alcanzado el punto de inflexión en sus curvas de aprendizaje deciden buscar oportunidades externas para desarrollar los conocimientos adquiridos. Una muestra de esto es que se han creado dos nuevos institutos que ahora son competencia del ICCA, que conocen sus fortalezas y debilidades y que son capaces de desarrollar metodologías innovadoras. De lo anterior es posible deducir que el aprendizaje organizacional es fundamental para mantener los cimientos de una organización juntos y evitar su descomposición, por lo cual es un elemento fundamental para la resiliencia y sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.

La barrera de la distancia cultural y experiencia es inmanente en la organización debido a que muchos de los empleados son nativos germanoparlantes de Suiza, Austria y Alemania. La mayoría de ellos llega a Colombia con poca experiencia laboral al instituto Sprach. En el transcurso unos pocos años y después de adquirir experiencia laboral en la docencia, muchos de los profesores buscan otras oportunidades. La experta 2 describió que el instituto Sprach se está volviendo la “cuna de formación” y que se pierde “la inversión de la curva de aprendizaje” (directora administración y financiera, comunicación personal, 15.06.2018)

Interpretación:

➤ Accionar –Personal

La mayoría de las barreras que obstaculizan la interpretación de información son dominadas por relaciones interpersonales de los actores de la organización. El autor observó que aparte de los directivos intermedios, sólo los empleados que llevan más de 7 años en el instituto se atreven a contactar directamente al director general. Muchos de los empleados nuevos no lo conocen y tienen miedo de contactarle. Esa barrera es denominada *falta de habilidades sociales y políticas*. Debido a esta, muchos individuos no tienen la confianza, proactividad y perseverancia de insistir en la implementación de sus ideas. Así

mismo, existen puntos a mejorar en el liderazgo organizacional dado que buenas historias deben ser contadas, revisadas y repetidas en momentos oportunos para captar la imaginación de las colegas e inspirarlos (Lawrence et al., 2005).

Por otro lado, se percibe una falta de ventaja relativa de las prácticas existentes. Por ejemplo, en el área de la biblioteca surgió la idea de organizar los libros por el Dewey System. De esta manera estudiantes de otras universidades podrían encontrar libros del instituto en las bibliotecas de sus universidades. Además, la bibliotecaria propuso la implementación de un software gratuito y profesional. Según sus miembros, pese a que sólo se necesitaba la inversión para contratar un experto para instalar el programa, nunca se recibió una respuesta por parte de los directivos a dicha propuesta (Experto 6, comunicación personal, 16.06.2018). De lo anterior se evidencia que la imposibilidad de que las propuestas de los empleados se materialicen puede privar a la organización de crear ventajas comparativas por medio de la actualización de sus prácticas. Así mismo, la distancia del líder puede ocasionar que las propuestas no sean conocidas por los directivos y que estas sean desestimadas en otros niveles incluso sin su conocimiento.

Otro ejemplo de lo anterior son los libros y los exámenes. Todos los profesores comentaban que los libros están desactualizados, ya que muchos de ellos fueron publicados de 2011 a 2013. Así mismo, se critica que los exámenes siempre han sido los mismos durante muchos años sin cambios significativos y que la parte gramática con ejercicios llenando espacios vacíos es muy dominante y que va en contra de los objetivos propios de mejorar la calidad y poner el enfoque en la comunicación y uso aplicado del idioma. La utilización de herramientas pedagógicas desactualizadas restringe la posibilidad de que los profesores apliquen técnicas pedagógicas innovadoras, dado que las evaluaciones contienen una estructura rígida centrada en la memorización y en la sistematización de estructuras gramaticales que condiciona los temas a desarrollar en las clases. Dado que los cursos son el principal producto que ofrece el ICCA como empresa pequeña e internacional, el uso de metodologías obsoletas lo puede llevar a una gran desventaja competitiva frente a la competencia, pues en Bogotá hay una gran cantidad de institutos de idioma que compiten entre sí basados en la aplicación de métodos de enseñanza innovadores.

Otro de los hallazgos constatados por medio del trabajo de campo tiene que ver con el pago de la nómina del instituto. El autor observó y constató mediante su experiencia personal que el intento por implementar una nueva plataforma de pagos de los aportes retrasó la consignación de los salarios de varios empleados. Muchos colegas especialmente alemanes criticaron y se opusieron a la implementación y capacitación para el uso del nuevo sistema. A pesar de dichas dificultades, el cambio de plataforma resultó en un procesamiento más rápido una vez concluido el proceso de instauración. Es interesante resaltar cómo en este punto se ha hecho evidente la diversidad cultural que existe al interior el instituto. En la situación descrita a diferencia de los profesores colombianos, los alemanes no estaban acostumbrados a los procesos burocráticos que funcionan diferente que en su país de origen.

Por último, se descubrió por medio de las entrevistas que en todas las áreas existe una falta de capacidad de absorción o retención de conocimiento por parte de los miembros del grupo. Aunque el ambiente laboral es descrito como relajado y amistoso los individuos no tienen el tiempo libre para dedicarse a nuevos temas o controlar la implementación de nuevas propuestas de mejora, sean estas organizativas, gerenciales o pedagógicas. Los administrativos comentaban que tienen muchas tareas sencillas, pero con muchas “interrupciones” por los clientes que entran al instituto (Experto 7, comunicación personal, 21.06.2018), por lo cual la imposibilidad de centrarse en la realización de una sola actividad hace que ciertos procedimientos resulten más largos de lo normal. Así mismo, el autor observó que los profesores tienen solo 30 minutos entre la finalización de un curso y el inicio de otro y lo cual genera una gran presión por abordar rápido los temas de sus clases. Todos los directivos intermedios comentaron también que les falta el tiempo para pensar en nuevas ideas o trabajar en proyectos grandes.

➤ Estructural-organizativo

A la hora de preguntar a los entrevistados acerca de la misión, visión y los objetivos estratégicos del instituto, las respuestas varían mucho de la respuesta del director general que tiene la visión de “tener un sitio en que se vive la cultura alemana y se aprende el

idioma. Donde a la gente le encanta de estar y participar en muchas actividades." (director general, comunicación personal, 07.06.2018).

El director general describe su visión del instituto en 10 años con las siguientes palabras:

Pues en 10 años veo el instituto en el estado como está hoy, pero con una calidad mejor. Quiero consolidar el instituto también con cursos online. Manteniendo el "Wir-Garten" ampliar el espacio un poquito con un edificio verde en el jardín.

Consolidar los procesos, documentar los procesos, tener la plataforma, las herramientas mucho más robustas. No ofrecemos solamente cursos de alemán, ofrecemos 2,5 meses de inmersión en la cultura alemana, donde el alumno escoge un horario digamos para aprender la gramática, pero donde el alumno puede participar en una serie de actividades. Esto es donde veo el instituto en 10 años. (director general, comunicación personal, 07.06.2018).

La visión actual formulada por el director general – tener un sitio donde se vive la cultura alemana y se aprende el idioma alemán - coincide con lo que piensan los 12 empleados entrevistados. Sin embargo, solo 5 de 12 empleados comunicaron una visión futura del ICCA, especialmente con mejoras para su área. Cabe de señalar que de estas 5 personas entrevistadas 4 pertenecen al área de los directivos y tienen un contacto más cercano con el director general. Este es un punto que afecta el aprendizaje en la organización y específicamente, da muestra del sentido de pertenencia y el significado que dan los empleados a su trabajo dentro de la organización. El conocimiento de la visión, misión y los objetivos estratégicos de una empresa es fundamental debido a que la conciencia de estos elementos constituye una guía acerca de lo que quiere alcanzar en el largo plazo la empresa. Esta visión permite a las personas construir un mapa mental acerca de cuál es el sentido de su participación en la organización e identificarse con los propósitos de la misma. Lo anterior es susceptible de generar un compromiso con la organización fundamental para la permanencia en el largo plazo de los empleados. Si aquellos dan un significado a sus actividades diarias y ven cómo estas contribuyen a un objetivo de largo plazo será más difícil que abandonen la empresa, pues sabrán que las decisiones

individuales afectan su sostenibilidad. De acuerdo con lo anterior, es fundamental resaltar que en este punto se identificó una pérdida del vínculo entre el conocimiento – todos expertos tenían ideas para mejorar sistemas, exámenes, formatos de cursos, procesos etc. – y las metas organizativas importantes, pues los individuos no conocen las metas claves. Por último, no es claro si existen objetivos, valores divergentes y agendas ocultas en el área de los directivos, lo cual crea un silencio organizativo entre los funcionarios y profesores quienes frente la ausencia de una apropiación de sus funciones se limita a cumplir sus tareas operativas y mantener el estatus quo.

➤ **Sociedad - Entorno**

En esta forma de barreras Schilling y Kluge (2009) identificaron una situación clave que influye el aprendizaje, y que sucede cuando los conocimientos son incompatibles con mapas mentales existentes. En el ICCA existe una gran rotación de personal a pesar de la cual la memoria de la organización logra mantener ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores a lo largo del tiempo (Crossan et al., 2011). Muchos de los expertos hablaron de sus antecesores y cómo aquellos realizaron el proceso de transferencia de responsabilidades con las personas que los reemplazarían. En dicho proceso, aplicaron su propio estilo, pero el trabajo hecho anteriormente influía como seguían sin cuestionar el método convencional para solucionar el problema (aprendizaje de circuito único).

5.3 El aprendizaje a nivel grupal

En el nivel grupal ocurren dos procesos: la interpretación y la integración. El primero combina los niveles individual y grupal, y, por ende, es la fase en la cual se propone ideas y se comparte puntos de vistas diferentes. Se trata de buscar una misma base de lenguaje para abordar temas claves. Por su parte, el segundo proceso es el desarrollo de las ideas hasta llegar a un entendimiento común para después emprender acciones coordinadas (Crossan et al., 1999). El instituto tiene una alta división de trabajo con las tres grandes áreas: recepción, parte cultural y parte académica. El

aspecto más importante para su interrelación es la comunicación y coordinación entre los grupos. Por el tamaño pequeño de la empresa, el contacto interpersonal e informal entre los miembros de los grupos es muy abierto y amistoso y la coordinación formal es ejercida por parte de los directivos intermedios, quienes son interlocutores con los demás empleados.

5.3.1 La efectividad del aprendizaje organizacional a nivel grupal

Los facilitadores que se encuentran el nivel grupal son: la investigación y el diálogo, aprender en equipo, fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo, crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje.

En el instituto se observó un ambiente abierto y relajado, dado que a cultura organizacional es amistosa y familiar. Tanto como en las observaciones como en las entrevistas todos los individuos han demostrado esa cultura de respeto y cooperación propia del instituto, por lo cual los individuos han dado información de manera abierta y honesta. Las personas entrevistadas mostraron que valoran las relaciones interpersonales e invierten parte de su tiempo para construir confianza mutua.

El investigador solo pudo atender a los talleres de los profesores para observarlos. Fue un ambiente muy agradable con una buena armonía entre los participantes. Los miembros de equipos se trataban con igualdad y respeto sin consideración diferencia de rango, nacionalidad u otras condiciones. Una vez finalizado el ejercicio, los individuos revisaron sus ideas después de discutirlos en grupo. Sin embargo, se pudo evidenciar que una desventaja de los talleres es que son organizados como clases magistrales presentadas por el director académico, por lo cual hay una falta de métodos para la formación de equipo y la utilización de métodos dinámicos (así lo expresó el Experto 13).

Para fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo la organización aplica en el área académica las asistencias mutuas en las clases por parte de los profesores. Sin embargo, la oferta de esta iniciativa depende mucho del volumen de trabajo de los profesores y sólo se ofrece espontáneamente. En las demás áreas no se pudo observar el aprendizaje en equipo, dado que no

se realizaron talleres. Sin embargo, se pudo constatar que los individuos aprenden preguntando e imitando a sus colegas.

5.3.3 Las barreras para el aprendizaje organizacional a nivel grupal

La interpretación que ocurre también en el nivel grupal fue explicada detalladamente en la sección anterior. Las barreras en el proceso de integración significan que un departamento aprende, pero las otras áreas no se enteran, por lo cual es difícil que el aprendizaje organizacional trascienda desde grupos específicos al resto de la organización. El aprendizaje queda en el grupo y no llega ser práctica de la institución (Schilling & Kluge, 2009), por lo cual nunca se incorpora a sus dinámicas. a continuación, se examinará las barreras típicas que ocurren en esta fase:

Integración

➤ Accionar – Personal

Esta barrera viene de la falta de motivación del equipo para innovar. El 100% de los profesores entrevistados criticaban los dos formatos de cursos superintensivos y los cursos de los sábados por la insuficiencia de horas académicas o una intensidad demasiado alta, así como el tamaño de los grupos. Así mismo, atribuyen estas deficiencias a las metas altas para inscripciones que tienen que cumplir los coordinadores administrativos de la recepción, y que se convierte en un incentivo que beneficia a los empleados del área administrativa por medio de comisiones en un factor susceptible de afectar la calidad de la enseñanza y el bienestar de los profesores. Los docentes conocen el “desafío económico” que tiene el instituto como empresa privada, por lo cual argumentan que dichos formatos obedecen a la prioridad que ha sido dada a esas metas.

Otro conjunto de barreras viene de la falta de apoyo de la alta gerencia. Como se ha descubierto en las entrevistas, para que una idea sea integrada es imprescindible la aprobación del director general. Esto no es necesariamente un defecto, sin embargo, la amplia confianza de los gerentes en las prácticas existentes ha fomentado de manera indirecta la alta rotación de empleados en el año pasado, la cual causó muchas preocupaciones entre los que continuaron trabajando. Muchos cursos fueron aplazados por

falta de profesores, especialmente profesores nativos. La alta gerencia no abordó directamente el tema y confiaba plenamente en la llegada de nuevos docentes y en el reemplazo de los que habían renunciado. Bear y Eisenstat (2000) hablan de los asesinos silenciosos de implementación de estrategias y del aprendizaje (*Silent killers of strategy Implementation and Learning*) definiendo las barreras estilo de gestión *Top-down* o *Laissez-faire* y comunicación vertical deficiente (Beer & Eisenstat, 2000). Estos son factores que se evidencian en la organización, dado que el trabajo a distancia por parte del director ha favorecido que los procesos de salida y entrada de personal surjan de manera espontánea y sin mucha estructuración, corriendo el riesgo de que se pierdan aprendizajes organizacionales valiosos o que se repitan errores del pasado constantemente cada vez que se contrata personal nuevo. Debido a esto, existe un problema híbrido en el cual hay un estilo gerencial *Laissez-faire* en las actividades cotidianas y rutinarias de la organización y por el otro, hay un estilo de liderazgo *Top-down* en lo que se refiere a innovaciones importantes o reestructuraciones en las actividades de la organización. Así mismo, la comunicación del director con los demás empleados es verticalizada, pues sólo tiene contacto directo con otros directivos y hay dificultades a la hora de garantizar que la información estratégica de la organización fluya hacia todos los cargos y eslabones del instituto. Esto es lo que impide que las visiones estratégicas y organizacionales sean apropiadas por todos los empleados. Las lagunas en la transmisión de la información llevan a una falta de claridad en los objetivos estratégicos y, por ende, no todos los miembros de la organización se enteran de su rol en la contribución a objetivos de largo plazo.

Lo anterior se puede constatar a partir de los resultados del trabajo de campo, en el cual fue evidente que en la organización se dan muchas reuniones entre los altos directivos, pero existe una falta de participación y comunicación de todos los empleados para dar acceso a sus conocimientos implícitos.

Así mismo, en las entrevistas se descubrió inconsistencias de las visiones que tienen las personas acerca de la organización. Mientras los directivos enfatizaron que la organización está enfocada en mejorar la calidad, los empleados comentaban la baja inversión y altas metas de ventas. Se percibe también una incompatibilidad de la cultura y estructura de la organización. Por un lado, el instituto Sprach es muy orgulloso del crecimiento que ha

tenido en el pasado, pero por el otro lado no se quiere expandir, innovar en las metodologías pedagógicas y abrir nuevas sedes. Un experto lo comenta de la forma siguiente: “No es un argumento empresarial de no querer abrir otra sede” (Experto 5, comunicación personal, 13.06.2018). Estos son elementos que, tal como lo muestra la teoría, están acabando de manera silenciosa con la capacidad estratégica de la organización y el aprendizaje a largo plazo que garantice su permanencia en el mercado y competitividad.

➤ Estructural-organizativo

En cuando a las observaciones organizativas, es posible afirmar que la atmosfera institucional favorece que no exista competencia entre equipos y que por el contrario prevalezcan las dinámicas colaborativas entre colegas. Cada departamento tiene sus tareas específicas y todas las áreas funcionan como un engranaje. Sin embargo, existe un conflicto de interés entre las áreas administrativas, por un lado, que quieren alcanzar un alto nivel de inscripciones y por ende comisiones y el área de los profesores por el otro, que prefieren cursos con pocos estudiantes para poder ofrecer una clase de mejor calidad y atención individual.

Todos los expertos afirmaban que el “aprendizaje organizacional” juega un papel menor en el trabajo del instituto debido a una falta de valores orientados al aprendizaje en la organización.

➤ Sociedad – Entorno

El instituto es una organización que quiere ser el pionero en muchos ámbitos, especialmente en el E-Learning. El autor presencié la aparición de muchos proyectos e iniciativas mientras fue miembro de la organización. Un experto comentó “Tuvimos ideas innovadoras como el proyecto *Klassenzimmer*, pero al final nunca seguimos con los proyectos, se acaban y volvemos a ocuparnos de nuestra actividad principal: Vender los cursos del instituto” (Experto 5, comunicación personal, 13.06.2018). Esto demuestra que la prioridad dada a las ventas y a las actividades operacionales cotidianas de la organización están absorbiendo la posibilidad de emprender proyectos innovadores con una continuidad en el largo plazo.

El tiempo entre la acción organizativa y la respuesta del entorno puede tomar un camino muy largo, especialmente para proyectos novedosos. Esta inconstancia en las acciones es una barrera fundamental que obstaculiza la construcción y consolidación del aprendizaje organizacional (Schilling & Kluge, 2009).

5.4 El aprendizaje a nivel organizacional

En el capítulo anterior el proceso de la integración fue aclarado. Como se mencionó en la sección 3.5 de la presente investigación, si los equipos toman acciones coordinadas que son recurrentes y significativas, la organización las institucionaliza y las vuelve en rutinas de trabajo. En este proceso se definen las tareas, se especifican las acciones y la organización implementa mecanismos enfocados en la toma de las acciones deseadas. En otras palabras, la institucionalización es la implementación del aprendizaje organizacional y es valiosa para una organización porque en el momento en que la institucionalización ocurre, impulsa el aprendizaje de los individuos (Crossan et al., 1999)

Como ya se ha mencionado, el instituto es una empresa pequeña y las nuevas ideas sólo pueden llegar a ser realizadas si son aprobadas por el director general. No obstante, el director no está viviendo en Colombia y los directivos intermedios son los encargados de implementar los nuevos procesos de ser aprobados. Sólo en la gestión diaria los directivos intermedios pueden conseguir cambios pequeños de manera independientemente.

La próxima sección examina la efectividad del aprendizaje con que el instituto trabaja a nivel organizacional.

5.4.1 La efectividad del aprendizaje organizacional a nivel organizacional

En el nivel organizacional se pueden encontrar un conjunto de facilitadores que fueron preguntados en las entrevistas: fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo, crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje, el rendimiento del conocimiento, ofrecer liderazgo

estratégico para el aprendizaje, conectar la organización con su entorno, inspirar a las personas hacia la consecución de una visión, una misión y un objetivo común.

A pesar de lo anterior, el instituto muy raramente organiza talleres para fomentar la colaboración entre las distintas áreas. El autor solo observó dos ocasiones en las cuales esto ocurrió: la capacitación es obligada por el ministerio como el seminario de primeros auxilios, o se implementa un nuevo sistema que afecta a todos los equipos como el relanzamiento de la plataforma académica o cambio de la plataforma para los pagos de los aportes. Estas capacitaciones obligatorias para la organización funcionan muy bien. Se informa equipo por varios medios de comunicación y siempre los empleados pueden elegir entre varios horarios, por lo cual se crean las facilidades necesarias cuando se trata de encuentros que no pueden ser omitidos.

Como ya se identificado antes el instituto no tiene la cultura de documentar sus progresos de aprendizaje. Sin embargo, se pudo observar que para eventos culturales recurrentes (tal como lo menciona el Experto 4) o proyectos académicos ya se habían creado archivos. Un ejemplo de esto se puede ver en el área académica, donde se imparten las clases virtuales sin costo, un programa que ha sido llamado “alemán para todos” en el cual se crearon las presentaciones y se grabaron las clases para la reutilización y retroalimentación posterior del contenido.

No obstante, la iniciativa “alemán para todos” bloqueó por 6 semanas muchos recursos tanto personales como de tiempo de aproximadamente 5 profesores y de la dirección académica, quienes trabajaron en la creación de todas las presentaciones virtuales y además de la agencia externa de marketing para promover el proyecto. Dicha inversión inicial fue implementada de manera exitosa y el material está en el poder del instituto para ser reutilizado.

Por lo general es difícil medir el rendimiento del conocimiento y por consiguiente el instituto no ha prestado mucha atención a acumularlo o incentivar el aprendizaje. Para el área de los profesores se puede observar que los docentes que llevan más tiempo en el instituto ya conocen todos los libros, han dictado todos los niveles y pueden ser empleados mucho más flexibles por la dirección académica. El director académico se dedica a ayudar a los profesores a desarrollar su potencial, asistiendo constantemente a sus clases y ofreciendo una retroalimentación exhaustiva y directa después de la clase en una conversación de dos. Éste es un liderazgo estratégico para mejorar la calidad de la pedagogía, porque los profesores llegan de diferentes partes del mundo con métodos muy diversos que se retroalimentan y complementan entre sí. El instituto también forma

profesores. Contrata 1 pasante en la parte cultural y 2 pasantes en la parte académica que tienen la oportunidad volverse docentes en 6 meses.

Adicionalmente, el instituto también brinda apoyo verbal y reconocimiento a las personas que muestran su proactividad y se comprometen a participar en las diversas actividades del mismo. El ambiente abierto y amistoso permite esa forma de elogio.

Referente a la consecución de una visión, una misión u objetivos no se identificó intención de acentuarlas. En la página del Sprach solo se habla de “desafíos sociales” y “desafíos medioambientales”. Pero en ninguna ocasión se escuchó de hablar de “desafíos” y ninguno de los expertos entrevistados se refirió a aquellos términos. Se puede asumir que fueron publicados para proyectar una buena imagen de la organización hacia actores externos.

5.4.3 Las barreras para el aprendizaje organizacional a nivel organizacional

Los procesos que ocurren en el nivel organizacional son la integración que fue explicada en detalle en la sección 5.3 y la institucionalización. Hay que tener en cuenta que la transición de un nivel al otro es fluida. El proceso que domina a nivel organizacional es la institucionalización. Los obstáculos ocurren cuando la organización aprende, pero el nuevo conocimiento no se implementa en las estructuras y rutinas de la organización. Así mismo, con el tiempo se olvida lo que se ha aprendido y se pierde el conocimiento (Schilling & Kluge, 2009).

Institucionalización

➤ Accionar –Personal

Existen varias barreras causadas por la falta de habilidades y de motivación para el proceso de la institucionalización. En este caso, se puede resaltar como elementos que saltan a la vista tanto la falta de conocimiento de los empleados como la falta de capacidades de liderazgo por parte de los ejecutivos (Schilling & Kluge, 2009). En lo siguiente se interpretan dos resultados empíricos descritos en capítulo 4 observados para ambos en el instituto Sprach.

En 4.2.3 se describió el relanzamiento de la nueva plataforma. Este proceso quiere reemplazar el sistema de las listas de asistencia de los estudiantes, reducir el uso de papel y minimizar el trabajo de la directora financiera, quien debe revisarlas cada mes para autorizar los salarios. Este es un trabajo percibido como engorroso y que causa muchos errores y frustración por parte de los profesores. Cinco meses después de que comenzó el proceso de implementación (octubre 2018) Todavía se utilizan las listas y no ha ocurrido ninguna reunión aparte de la reunión inicial. Es impresionante constatar que los empleados ya están acostumbrados que la plataforma no funcione (así lo expresan el Experto 9, 11) y perciben una irrelevancia frente al uso de la innovación (Schilling & Kluge, 2009).

Por otro lado, la alta gerencia parece no aprender de los errores del pasado los cuales han consistido en no actuar a tiempo, esperar y tomar nota de las evoluciones (Walsh & Ungston, 1991). Por lo anterior, el estilo de gestión sigue siendo Laissez-faire porque deja pasar demasiado tiempo entre la reunión inicial y una revisión de los avances de los procesos (Beer & Eisenstat, 2000).

Como descrito se ha descrito en el apartado 4.3.3 algunas áreas como la biblioteca ven su trabajo como inferior y argumentan que por eso no se instalan nuevos programas como la plataforma Koha (Experto 5). También es evidente que existe un bajo nivel de aceptación y confianza por parte de la alta gerencia hacía gran parte del equipo (Plaskoff, 2011), por lo cual se privilegia la capacidad de iniciativa de aquellos empleados más cercanos al director general pero se deja de lado los otros niveles.

Estructural-organizativo

En el área académica había existido una iniciativa para fomentar el conocimiento y la integración al interior del grupo de los profesores. Como parte de esta, se formaban parejas que asistían de manera alternada a sus cursos y se daban retroalimentación. La iniciativa fue acogida de forma favorable por todos. Sin embargo, cuando aumentó la demanda por cursos esta fue dejada de lado porque necesitaban a todos los profesores dictando clases (así lo constató el Experto 3). De este modo, el aprendizaje que estaba generando el proceso fue truncado y la iniciativa se acabó, pues no se percibió suficientemente relevante para implementarla en la estructura de la organización como una pieza central de la colaboración o programa de mentores (Beer & Eisenstat, 2000). Esto corrobora las

percepciones presentadas a partir de los resultados de campo, en las cuales la falta de tiempo y recursos es una barrera mencionada por la mayoría de los expertos entrevistados. Como se puede analizar en las entrevistas cada persona tiene su forma de trabajar y archivar su conocimiento dependiendo de su propia ética. El director general comentó: “Si a mí se me ocurre una idea para el instituto yo no lo anoto. Yo no lo anoto. Lo comparto inmediatamente por un Whatsapp con mis compañeros de trabajo. Lo envío a la persona para que quede archivado ahí” (director general, comunicación personal, 07.06.2018). La consecuencia es que existe una falta de claridad a nivel directivo acerca de la responsabilidad referida a la implementación y almacenaje y cómo esta puede afectar el aprendizaje organizacional (Schilling & Kluge, 2009). Como ya se mencionó, las fallas en el almacenamiento y transmisión de la información lleva a la pérdida de aprendizajes y a la repetición de errores. Una información bien almacenada y accesible a los empleados es imprescindible para hacer más eficientes los procesos y generar una comprensión profunda de la organización por parte de sus miembros, y, por ende, facilitar la apropiación e interiorización de los objetivos estratégicos.

En la sección 5.4.1 se habló del proyecto “alemán para todos”, el cual se aplicó por medio de una inversión inicial que ocupó a la dirección académica y 6 docentes por 6 semanas creando aproximadamente 24 presentaciones con 15 diapositivas para ofrecer una hora académica de forma virtual cada día sin costo a gente interesada en conocer el instituto y el idioma alemán. La encuesta de los participantes y la retroalimentación por parte de los directivos resultó muy positiva. Sin embargo, cinco meses después de la acción no se ha repetido “alemán para todos” y no se ha vuelto a hablar de la iniciativa. Esto es una falencia estratégica debido a que la difusión por medio de redes sociales de cursos online gratuitos dio una gran publicidad y reconocimiento al instituto, por lo cual si se hubiera dado continuidad al programa se hubiera podido fomentar el interés de clientes potenciales en adquirir los cursos. En este caso, hubo un gran potencial publicitario que fue desperdiciado. Esta anécdota muestra la inconsistencia organizativa y estratégica que prevalece en el instituto, la cual ha generado una barrera de institucionalización (Schilling & Kluge, 2009) pues los procesos innovadores no logran ser integrados a las dinámicas del instituto y son olvidados. Esto en el largo plazo constituye una pérdida de recursos y tiempo valiosa para

la institución dado que la falta de continuidad de los programas hace que no se maximice el potencial de estas iniciativas para posicionar competitivamente a la organización y ofrecerle visibilidad y publicidad.

Así mismo, existe una gran inconsistencia entre las metas y los criterios de evaluación. Según el Experto 1, el director general dibujó claramente su visión del instituto en 10 años, enfatizando cinco puntos clave:

1. Mejorar la calidad
2. Consolidar con cursos online
3. Documentar los procesos
4. Tener herramientas más robustas
5. Más actividades culturales, más inmersión por parte de los estudiantes

En los 5 puntos resalta claramente la exploración (March, 1991).

En la parte académica ninguno de los expertos veía que el instituto ponía el enfoque en mejorar la calidad de la enseñanza. El director académico vio su trabajo principal más en “controlar y mantener la calidad de la enseñanza”, es decir, en enfatizar la continuidad y el estatus quo por encima de la innovación. Si bien no es negativo mantener los aprendizajes y procesos que el instituto ha desarrollado a lo largo de los años, es claro que cuando una empresa no se reinventa constantemente corre un gran riesgo de que sus procesos se vuelvan obsoletos, adquiriendo desventajas comparativas respecto a sus competidores. En el caso de la dirección académica, los objetivos para dicho grupo fueron trazados de forma completamente autónoma según el Experto 3, de lo cual se puede intuir que hace falta un mayor acompañamiento directivo en este proceso. Por su parte, el experto 11 constató que “se debería implementar una gestión de calidad” y experto 13 dijo que la visión es “ganar dinero”. Efectivamente, resulta preocupante que la única meta clara para los miembros de todos los equipos es la de inscripciones altas como el criterio de evaluación más importante.

Referente a la consolidación de los cursos virtuales se observó que todavía no se invirtió en una conexión estable del internet, lo cual representa un requisito elemental para avanzar en esta área.

Tampoco se ha implementado o comunicado una nueva política enfocada a documentar más procesos en la organización.

Las pocas herramientas que son instaladas se incorporan de forma lenta, tal como se vio en el caso de la plataforma. Quizá la falta más notoria en este punto es la consistencia en controlar el funcionamiento del proceso. Por ejemplo, la directora cultural indicó que “90% de las actividades vamos a repetir este año y podemos recurrir a experiencias de un gran número de proyectos similares” (Experta 4) . Con la repetición de las mismas actividades se puede consolidar la oferta de eventos culturales, pero no incrementarla. Los resultados de las observaciones y entrevistas indican que hay un evidente enfoque en explotación de los recursos que en exploración(March, 1991).

Sociedad - Entorno

El estudio del entorno del instituto superaría ampliamente el marco de esta investigación. Aplicando las barreras identificadas por Schilling y Kluge (2009) se puede constatar que el instituto todavía no puede seguir el paso del avance tecnológico. La implementación de nuevos sistemas lleva demasiado tiempo, lo cual causa la desmotivación a los individuos. No se puede reconocer el deseo por parte de la alta gerencia invertir en nuevas tecnologías o equipos de hardware.

Esta deficiencia de herramientas causa dificultades técnicas y estructurales para almacenar el conocimiento implícito y analizarlo.

La tabla 8 da un resumen de las barreras identificadas y descritas en los capítulos anteriores entre los 3 factores principales factores accionar-personal, estructural-organizacional y sociedad-entorno y los procesos que ocurren en cada nivel intuición, interpretación, integración e institucionalización.

Procesos del Accionar –Personal
modelo 5I

Estructural-organizativo

Sociedad - Entorno

Forrajeo de información	<ul style="list-style-type: none"> Falta de objetivos de análisis por parte de la gerencia Baja motivación de los empleados Falta del almacenamiento y análisis estructurado 	<ul style="list-style-type: none"> homogeneidad en el uso de las mismas herramientas de comunicación involucración insuficiente de los empleados en el proceso de la programación 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de homogeneidad en el uso de redes sociales Encontrar el balance entre aspectos de gestión y técnicos
Intuición	<ul style="list-style-type: none"> Falta de conocimiento referido a análisis de falla sistemática Identidad profesional caracterizada por solución de problemas de primer orden Estilo gerencial restrictivo 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de claridad, metas medibles y retroalimentación de desempeño Descripción de trabajo estrecha y alta división de trabajo (El fenómeno de “ese no es mi trabajo”) 	<ul style="list-style-type: none"> Entornos de mercado complejos, dinámicos y competitivos Distancia cultural y experiencia pobre en la cultura relevante
Interpretación	<ul style="list-style-type: none"> Falta de habilidades sociales y políticas Relación conflictiva entre el innovador y el grupo Falta percibida de ventaja relativa de las prácticas existentes Falta de capacidad de absorción o retención de los miembros del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Silencio organizativo Cultura de estatus quo Pérdida del vínculo entre el conocimiento y las metas organizativas importantes 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos incompatibles con mapas mentales existentes
Integración	<ul style="list-style-type: none"> Falta de reconocimiento por la innovación Falta de apoyo de la alta gerencia Exceso de confianza por parte de los gerentes en las prácticas existentes Inconsistencias de las visiones de empleados y las de la organización Falta de participación y comunicación Incompatibilidad percibida de la cultura y estructura de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia con otros equipos y unidades Comunicación inadecuada entre unidades Falta de valores orientados al aprendizaje en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo entre la acción organizativa y la respuesta del entorno
Institucionalización	<ul style="list-style-type: none"> Irrelevancia percibida de las innovaciones para propósitos futuros Bajo nivel de aceptación y confianza hacia los equipos y empleados Falta de conocimiento de cómo implementar la innovación de parte de los equipos y empleados Memorias perforadas 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de tiempo y recursos Falta de claridad de la responsabilidad referida a la implementación y almacenaje Inconsistencia organizativa, estrategia, sistemas políticas y prácticas Inconsistencia entre las metas y los criterios de evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> Rápido cambio tecnológico Dificultades técnicas/estructurales para almacenar el conocimiento implícito

- Estilo gerencial de dejar hacer, dejar pasar
- Falta de medios y medidas de control del comportamiento y desempeño organizativo

Tabla 9: Resumen de las barreras para el aprendizaje organizacional en el ICCA - Elaboración propia en base a Kluge & Schilling (2009)

6. CONCLUSIÓN

El objetivo del trabajo fue explorar la comprensión del concepto “aprendizaje organizacional”, el contexto social y el nivel sistemático en el ICCA y que factores favorecen este aprendizaje, tanto como las barreras que impiden la organización de aprender a nivel individual, grupal y organizacional.

En este capítulo se presentan las conclusiones estudio del caso del Instituto Cultural Colombo Alemán refiriéndose a los objetivos de la investigación. Se examina cómo coinciden los resultados con el marco teórico elaborado en capítulo 3 y se identifican las implicaciones para el instituto. El capítulo termina respondiendo a las preguntas de investigación y presentando las limitaciones de la investigación junto con una lista recomendaciones para la organización.

Una de las principales conclusiones fue que los miembros de la organización conocen los términos “aprendizaje organizacional” y “gestión de conocimiento” pero los conceptos no juegan ningún rol importante en las políticas de la empresa. Sin embargo, el ICCA se ve como un sitio sostenible que fomenta el aprendizaje tanto de los clientes como de sus miembros. Los miembros del instituto aprenden de manera práctica (*Learning-by-doing*) y de los compañeros. Los factores que favorecen este aprendizaje es una jerarquía muy horizontal, el ambiente laboral relajado y cultural organizativo que es muy amigable, amistosa hasta familiar. Existe una gran cohesión social dentro de los grupos. Los individuos se sienten libres en su forma de ser y tienen la libertad de expresar sus observaciones y compartirlas con sus colegas y directivos. Por lo tanto, los individuos pueden desarrollar su personalidad dependiendo de su motivación intrínseca hasta el punto de que cumplen con las exigencias de trabajo o hasta ascender al grupo de los directivos.

Los empleados aprenden en primer lugar haciendo las tareas como sus antecesores y por eso su desarrollo llega hasta el punto en el que interiorizan las tareas principales de su área, pero no más allá. Está conclusión sustenta el argumento de Kim (1998) que enfatiza la importancia de aprender en dos niveles, el operacional o “*know-how*” y el conceptual o “*know-why*” maximizando el aprendizaje organizacional para que los individuos puedan tomar acciones eficaces. Si esto no ocurre el aprendizaje es aislado y fragmentado (Kim, 1998).

Para que aprendizaje organizacional ocurra, los miembros de una organización deben llegar a entender el panorama global de la organización y la relación causa-efecto de sus acciones.

Una gran barrera para lograr esto es la comunicación unidireccional y enfoque descendente. Un hallazgo revelador fue que mientras existe una comunicación abierta y periódica dentro del grupo de los directivos, los demás empleados quedan desconectados de esta comunicación y no conocen en qué dirección va el instituto a largo plazo.

Otro resultado clave en este sentido es que la organización no trabaja en el tema de las preguntas estratégicas como visión, misión y objetivos de integración de calidad. La consecuencia es que los individuos están motivados por sí mismos y por un ambiente laboral favorable, pero no son incentivados por la organización. El ambiente laboral relajado y familiar con una cultura amistosa crea individuos contentos, pero poco inspirados a contribuir a los objetivos de largo plazo de la organización. Este resultado coincide con la dimensión elaborada por Watskin & Marsick (2003) que constatan que una visión colectiva creada por personas involucradas motiva a los miembros a aprender más sobre el área en la cual deben rendir cuentas (Marsick & Watkins, 2003). Un tema clave para la organización es crear una metáfora clara del futuro y dirigir la organización hacia esta visión (Senge, 2006; Easterby-Smith & Lyles, 2011).

Una visión coherente elaborada y retroalimentada por todos los miembros y comunicado repetitivamente puede convertir al equipo en una comunidad con visión que trabaja en equipo para alcanzar los objetivos comunes.

Una conclusión muy importante fue que la alta dirección no discute visiones, misiones y objetivos estratégicos a largo plazo. Por esta razón se queda estancada en la planificación operativa y a mediano o corto plazo. El resultado es coherente con el trabajo de Beer y Eisenstat (2000) que denominaron estas barreras “asesinos silenciosos” (*silent killers*) de una organización. Así mismo, los autores identificaron que un tipo de gestión de carácter vertical es la mayor barrera para el aprendizaje organizacional (Beer & Eisenstat, 2000). Una comunicación abierta no se logra con el mero uso de canales rápidos de comunicación. Aunque las tecnologías de la comunicación representan un apoyo importante, la gestión de conocimiento requiere mucho personal (King, 2009). Por lo anterior, cada miembro hace sus propias experiencias y tiene sus ideas invaluable para el aprendizaje organizacional, de ahí que sea importante hacer su conocimiento explícito (Kim, 1998).

Los indicios señalan que en empresas pequeñas los directivos tienden a tratar de tomar todas las decisiones solos y limitar debates amplios para encontrar soluciones elaborados por el equipo.

Un descubrimiento revelador fue que muchos empleados aprovechan la oportunidad de aprender y hacer sus experiencias en el instituto, pero buscan otras oportunidades laborales después de un tiempo corto de uno o dos años. De esta manera la organización corre peligro de perder su inversión en el desarrollo de su personal. La retención de los empleados claves a largo plazo es importante para recuperar la inversión en su desarrollo (Foss & Mahnke, 2011), esto es muy importante, porque la gestión del conocimiento aún no juega un papel importante en la organización que lleva a la pérdida de aprendizajes clave cuando el individuo se va (Martin de Holan & Phillips, 2011).

Parece que el objetivo de tener "empleados contentos" sirve para crear un ambiente laboral agradable con una cultura abierta, pero no alcanza para retener personal a largo plazo. Se debería pensar en incentivos concretos para motivar a individuos permanecer en la organización por un tiempo más largo.

Es importante resumir que el instituto Sprach ha llegado al límite de sus capacidades y debe elegir entre invertir en la expansión o consolidación. Esta conclusión coincide con el balance identificado por March entre explotación y exploración (March, 1991).

Parece que a largo plazo el instituto no puede sostener más estudiantes en las condiciones determinadas, por lo cual, es el momento para elaborar una estrategia de gestión de calidad, diversificación o expansión.

Teniendo en cuenta lo anterior, como respuesta al primer objetivo investigativo del presente trabajo es posible afirmar que en el nivel individual el aprendizaje organizacional se da por medio de un proceso "learning by doing" caracterizado por la autonomía y la imitación. En el nivel grupal, el aprendizaje se da por medio de la retroalimentación y colaboración mutua, alimentada en gran medida por un ambiente organizacional favorable al surgimiento de sinergias y que permite suficiente confianza para impulsar el trabajo en equipo. No obstante, los aprendizajes no logran trascender al nivel organizacional y por el contrario se quedan estancados en el nivel individual y grupal. Esto se debe en gran medida a dos factores: uno relacionado con el manejo de la información y el otro relacionado con el estilo del liderazgo gerencial. En primer lugar, dado que la forma en la que se almacena, distribuye y transmite la información cuando hay nuevos empleados no permite tener un registro organizado de los datos, existe una dificultad en transmitir los aprendizajes y por ende, se repiten errores que pudieron ser evitados. Por otro lado, en lo

relativo al estilo gerencial, el liderazgo híbrido hace que los individuos cuenten con un estilo Laissez-faire en lo que se refiere a actividades operativas, pero que a la hora de proponer cambios estratégicos, el estilo gerencial Top-Down obstaculice la apropiación de los objetivos estratégicos al tiempo que impide un proceso real y dinámico de retroalimentación. La forma en la que se da el aprendizaje dentro del ICCA en el nivel individual, grupal y organizacional permite concluir que los procesos de aprendizaje organizacional suceden de manera esporádica y descentralizada, y que no es proceso impulsado de manera consciente desde los cargos gerenciales de la organización. De ahí que las visiones a futuro de la organización no sean transmitidas a todos los niveles y no exista una apropiación de la misión y visión de la misma.

En lo que se refiere al objetivo específico número dos de la presente investigación, es posible afirmar que las barreras que existen son principalmente “Silent Killers”, y su surgimiento es consecuencia de la forma en que se maneja tanto la información como el liderazgo al interior de la organización, factores que están llevando a una falta de apropiación que se traduce en el largo plazo en una pérdida de iniciativa para proponer cambios y en el abandono de la organización una vez se llega a un punto de inflexión en la curva de aprendizaje individual. Basándose en la categorización de las barreras identificadas por Kluge & Schilling (2009) se podían describir las barreras que obstaculizan el aprendizaje organizativo en el instituto Sprach. Utilizando el modelo 5I de Jenkins se descubrieron nuevas barreras para el aprendizaje organizativo en el proceso del forrajeo de información. El instituto se encuentra en una situación estancada en la implementación y utilización eficaz de nuevos sistemas que mantiene la organización en un estado de constante improvisación. Por otro lado, los empleados no están suficientemente involucrados en el proceso de mejoramiento de los sistemas y por lo tanto no pueden dar sus recomendaciones. Por esto, es posible afirmar que el proceso dinámico entre retroalimentación y alimentación prospectiva está obstaculizado (Schilling & Kluge, 2009; Crossan et al., 2011).

Existen varias barreras de distintos factores identificadas en cada nivel que obstaculizan los procesos representados por el modelo 5I. Al parecer, las barreras interactúan produciendo eventos recurrentes de bloqueo que obstaculizan el aprendizaje organizacional por lo cual, la organización no sabe en qué punto debe romper el ciclo vicioso. Con base a la identificación de dichas barreras y en coherencia con el segundo objetivo específico de la presente tesis, en la última sección se ofrece una serie de recomendaciones que tienen el ánimo de contribuir a superar los obstáculos

para el aprendizaje organizacional en el ICCA. Antes de tocar este tema se mencionará las limitaciones de la presente investigación.

Limitaciones del estudio e investigaciones adicionales

La investigación utiliza una metodología cualitativa, pero no cuantitativa lo que hace difícil generalizar los resultados del estudio. El autor pretendió por medio de la presente investigación ganar una comprensión en profundidad del concepto “aprendizaje organizacional” para un solo caso de una empresa pequeña e internacional en Colombia. No se investigó el impacto que tiene la comunicación intercultural en el aprendizaje organizacional global (Taylor & Osland, 2011). Así mismo, el campo de las teorías que investigan el aprendizaje y conocimiento es muy amplio. Existe la organización que aprende, el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento, el capital intelectual entre otros. Todas las teorías tienen una perspectiva diferente, por lo cual lo que se pretendió a partir de la presente investigación fue integrar los distintos conceptos (Vera & Crossan, 2000). No obstante, existe todavía una gran variedad de perspectivas distintas cuya aplicación rebasaría el alcance del estudio. En este estudio se tomaron las perspectivas del aprendizaje organizacional, la teoría más antigua (Cyert, Richard M., 1963) y de la gestión del conocimiento como teoría más relacionada, sin extender la investigación a campos relacionados como “la organización que aprende” o “capital intelectual” etc. Se eligió el modelo menos conocido 5i (Jenkin, 2013) que es una adaptación del modelo muy reconocido de 4i (Crossan et al., 1999) y que enfatiza en las herramientas y el proceso de forrajeo. Existen otras adaptaciones del modelo 4i con perspectivas interesantes como las dinámicas sociales y políticas internas que influyen el aprendizaje organizacional (Lawrence et al., 2005). Un desafío para futuras investigaciones sería también integrar los resultados del aprendizaje automático hecho por maquinas y el aprendizaje humano en un proceso de la gestión del conocimiento (Wensley, 2016).

Por último, la utilización de métodos cuantitativos como por ejemplo encuestas puede proporcionar un acercamiento al problema coherente con el contexto en el cual se desenvuelven los encuestados, dado que permite recopilar sus percepciones sobre el problema y evidenciar sus apreciaciones sobre el aprendizaje organizacional.

7. RECOMENDACIONES

En la tabla 9 se dan las recomendaciones para el Instituto Cultural Colombo Alemán basadas en los resultados de la investigación:

Conclusiones	Recomendaciones
<p>Los miembros del instituto aprenden de manera práctica (Learning-by-doing) y de los compañeros, pero solo hasta el punto de saber ejercer sus tareas principales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Crear un entorno de trabajo creativo ✚ Asignar proyectos individuales ✚ Remunerar al personal adecuadamente con salario emocional o monetario
<p>La organización no trabaja con sus empleados el tema de las preguntas estratégicas como visión, misión y objetivos de integración de calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ El equipo de los directivos desarrolla una visión y misión coherente y objetivos estratégicos de la organización. El equipo de dirección dedica una gran parte de su trabajo en comunicar estos conceptos básicos a los niveles inferiores y evidenciar cómo las labores de cada empleado contribuyen a la sostenibilidad futura de la organización.
<p>La alta dirección está inconforme con el resto de los empleados y trabaja en comportamientos estancados, lo cual resulta en que los empleados reciben muy poca orientación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Una comunicación vertical abierta que involucra a los empleados en un diálogo abierto sobre la efectividad de la organización.
<p>Enfoque en la comunicación personal y uso las tecnologías y canales rápidos de comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Privilegiar comunicación en equipo con protocolo en vez de comunicación uno a uno ✚ Establecer una homogeneidad en el uso de las herramientas comunicativas
<p>Almacenaje de datos. Poco queda documentado Uso de herramientas obsoletas para el manejo de la información, forrajeo de información débil</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Definir la documentación y el almacenaje de procesos fundamentales para la supervivencia y la fluidez de trabajo, con un enfoque en capacitar a cada empleado clave en el manejo de la información
<p>Un principal resultado fue que muchos empleados ven el instituto como una posibilidad de aprender y hacer experiencia laboral, pero no como un empleador a largo plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Cambiar los contratos de prestación de servicios para los empleados fijos y darles la posibilidad de ser contratados por medio de contrato laboral ✚ Remuneración según la formación, experiencia y rendimiento de trabajo del empleado
<p>Alta rotación de empleados. Enfoque estratégico en que el empleado esté contento</p>	
<p>Inversión en el aprendizaje, retención de empleados</p>	
<p>Descubrimiento importante es que el instituto ha llegado al límite de sus capacidades y debe elegir entre expansión o consolidación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Consolidación de los procesos ✚ Aumento de los precios de cursos
<p>(expansión: calidad o crecimiento)</p>	
<p>Identificación de varias barreras del aprendizaje en el sujeto de investigación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Formar un equipo de trabajo efectivo que consista en miembros con una orientación de gestión que a través de la deliberación y la contraposición de percepciones llega a una voz común y crea el contexto para implementar nuevas estrategias.

Tabla 10: Recomendaciones para el Instituto Cultural Colombo Alemán, propia elaboración

Estos puntos no pretenden ser una lista exhaustiva de todas las posibilidades de mejora para el ICCA. Así mismo, la posición en la lista de viñetas no indica el rango de importancia, por lo cual la organización puede elegir, adaptar y aplicar las recomendaciones según sus necesidades. Debido al hecho de que se eligió un estudio de caso de la vida actual, las dinámicas siguen y algunos de las recomendaciones ya se están aplicando. El autor que formó parte de la organización por un tiempo de un año se involucró en los procesos de mejoramiento y asesoramiento. Fue elegido representante comité de convivencia laboral e implementó como última tarea de su empleo un programa de mentoring, por lo que recibió el apoyo de sus colegas y el reconocimiento como un éxito por parte del director general.

El autor quiere agradecer al instituto Sprach, especialmente al director general por ofrecer la oportunidad de combinar la tesis con el trabajo en la organización. El deseo del autor es que esta investigación ayude al ICCA a seguir mejorando y aprendiendo en el futuro.

REFERENCIAS

- Alavi, M., & Denford, J. S. (2011). Knowledge Management: Process, Practice, and Web 2.0 MARYAM. En M. Easterby Smith & A. M. Lyles (Eds.), *HANDBOOK OF ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE MANAGEMENT* (2nd ed., pp. 105-124). The Atrium, Southern Gate, Chichester, West Sussex, PO19 8SQ, United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argote, L. (2013). Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. *Organizational Learning: Creating, Retaining and Transferring Knowledge*, 1-217. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5251-5>
- Argyris, C., & D. S. (1978). Organizational learning: A theory of action perspective.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional* (2.^a ed.). Mexico: Oxford University press.
- Baroni, R. de C., & Ferreira, M. A. T. (2009). Knowledge Management Software. En P. F. Tiako (Ed.), *Software Applications: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 438-449). IGI Global.
- Barrio, Irene, et al. (2009). «Métodos de investigación educativa. El estudio de casos.» *Magisterio Educación Especial*, 3(Universidad Autónoma de Madrid), 5-6.
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *MIT Sloan Management Review*, 41.4, 29-40.
- Cangelosi, V. E., & Dill, W. R. (1965). Organizational Learning: Observations Toward a Theory. *Administrative Science Quarterly*, 10(2), 175-203.
- Compromiso de enseñanza. (2018). *COMPROMISO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Términos y Condiciones Instituto Cultural Colombo Alemán ICCA Sprach Institut Código :*

DOC-27 Fecha: 09-01-2018 Versión: 19 COMPROMISO DE ENSEÑANZA – APRENDIZAJE Términos y Condiciones. Bogotá, Colombia.

- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. *The Academy of Management Review*, 24(3), 522-537.
- Crossan, M. M., Vera, D., & Apaydin, M. (2011). A Framework for Integrating Organizational Learning, Knowledge, Capabilities, and Absorptive Capacity. En M. EASTERBY-SMITH & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (2.^a ed.). John Wiley & Sons.
- Cyert, Richard M., and J. G. M. (1963). *Behavioral Theory of the Firm* (2nd ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Cyert, R., & March, J. G. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Trenton: Prentice-Hall.
- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a Model of Organizations as Interpretation Systems. *The Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davenport, Thomas H. Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage what They Know*. Harvard Business Press.
- de la Garza Martínez, E. I., Castro, N. E. H., & Charles, I. G. A. (2014). Niveles De Aprendizaje Organizacional, 01(866).
- Duguid, & Brown. (1991). organizational learning and communities of practice.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 803-813. Recuperado a partir de <https://www.jstor.org/stable/258048>
- Foss, N. J., & Mahnke, V. (2011). Knowledge Creation in Firms: An Organizational Economics Perspective. En M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Organizational Learning & Knowledge Management* (2.^a ed.). John Wiley & Sons.
- Garza, A., Edna, C., Mart, G., Hern, C. N., & Alarc, C. V. (2016). Zóchitl Araiza Garza, Universidad Autónoma de Coahuila Edna de la Garza Martínez, Universidad Autónoma de Coahuila Nidia Hernández Castro, Universidad Autónoma de Coahuila Viridiana Alarcón Sánchez, Universidad Autónoma de Coahuila. *Revista Internacional Administración &*

Finanzas, 9(6), 81-91.

- Geisler, E., & Wickramasinghe, N. (2015). *Principles of knowledge management: Theory, practice, and cases*. Routledge.
- Göhlich, M. (2016). Theories of Organizational Learning as resources of Organizational Education. *Organisation und Theorie*, 11-21. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-10086-5>
- Grant, K. a. (2007). Tacit Knowledge Revisited – We Can Still Learn from Polanyi. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 5(2), 173-180.
- guía para los profesores. (2018). *Leitfaden für die Lehrkraft*. Bogotá, Colombia.
- Heisig, P., Suraj, O. A., Kianto, A., & Kemboi, C. (2016). Knowledge management and business performance : global experts ' views on future research needs. *Journal of Knowledge Management*, 20(6), 1169-1198. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2015-0521>
- Hernandez, M. (2003). Assessing tacit knowledge transfer and dimensions of a learning environment in Colombian businesses. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 215-221.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5.^a ed.). Mc Graw Hill Educación.
- Informe Anual. (2018). *Informe Anual*. Bogotá, Colombia. Recuperado a partir de <https://prezi.com/login/?next>
- Instituto-Cultural-Colombo-Alemán. (2019). Nosotros. Recuperado 20 de enero de 2019, a partir de <https://www.sprachinstitut-icca.com>
- Jenkin, T. (2013). Extending the 4I Organizational Learning Model: Information Sources, Foraging Processes and Tools. *Administrative Sciences*, 3(3), 96-109. <https://doi.org/10.3390/admsci3030096>
- Kahrens, M., & Früauff, D. H. (2018). Critical Evaluation of Nonaka's SECI Model. En J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop, & Y. Mouzughy (Eds.), *The Palgrave Handbook of Knowledge Management* (pp. 53-83). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Kieser, A., & Kubicek, H. (1992). *Organisation*.

- Kim, D. (1998). The Link between Individual and Organizational Learning. *The Strategic Management of Intellectual Capital*, 41-62. <https://doi.org/10.1016/B978-0-7506-9850-4.50006-3>
- King, W. R. (2009). Knowledge Management and Organizational Learning, *4*, 3-13. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-0011-1>
- Lave, J. (1991). Situating Learning in Communities of Practice. En S. D. T. L. B. Resnick, J. M. Levine (Ed.), *Perspectives on socially shared cognition* (Vol. 2, pp. 63-82). Washington DC. <https://doi.org/10.1037/10096-003>
- Lawrence, T. B., Mauws, M. K., Dyck, B., & Kleysen, R. F. (2005). Note the Politics of Organizational Power Into the 41 Learning: Integrating Framework. *Academy of Management Review*, *30*(1), 180-191. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281451>
- Maier, G. W. (2018). Gabler Wirtschaftlexikon. Recuperado 19 de enero de 2019, a partir de <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/lernen-41169/version-264539>
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, *2*, No.1(February), 71-87.
- March, J. G., & Olsen, J. P. (1979). *Ambiguity and choice in organizations*. Bergen: Universitetsforlaget.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Advances in Developing Human Resources. *Advances in Developing Human Resources*, *5*(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Martin de Holan, P., & Phillips, N. (2011). Organizational Forgetting. En M. Eastby-Smith & M. Lyles (Eds.), *Organizational Learning & Knowledge Management* (2.^a ed., pp. 433-452).
- Naresh K. Malhotra. (2008). *Investigación de Mercados*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Nonaka, I., & Noboru, K. (1998). The concept of «Ba»: Building a Foundation for Knowledge Creation. *California management review*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University press.

- North, K., & Kumta, G. (2018). *Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning*. Springer.
- Pirolli, P., & Card, S. (1999). Information foraging. *Psychological Review*, 106(4), 643-675.
<https://doi.org/10.1037/0033-295X.106.4.643>
- Plaskoff, J. (2011). Intersubjectivity and Community-Building: Learning to Learn Organizationally. En M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning and knowledge management* (pp. 199-223). John Wiley & Sons Ltd.
- Quinlan, et al. (2011). *Business Research Methods*. Andover, Hamshire: South-Western Cengage Learning.
- Saldaña, Z. D. P. E. (2012). *Efectos de la transferencia de conocimiento en el desempeño organizativo: Estudio empírico en empresas del sector hotelero de España*. Departamento De Organización De Empresas, Economía Financiera Y Contabilidad.
- Sarina, T. (2018). Enhancing Knowledge Management (KM) in the Fourth Industrial Revolution Era: The Role of Human Resource Systems. En J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop, & Y. Mouzoughi (Eds.), *The Palgrave Handbook of Knowledge Management* (pp. 411-435). Cham, Switzerland: Palgrave Macmillian.
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational learning: An integration of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 11(3), 337-360.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00242.x>
- Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House Business Books.
- Stoyanov, S. (2018). *Ikujiro Nonaka's A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation*. CRC Press.
- Syed, J. et al. (2018). Managing Knowledge in the Twenty-First-Century. En J. Syed, P. A. Murray, D. Hislop, & Y. Mouzoughi (Eds.), *The Palgrave Handbook of Knowledge Management*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillian.
- Taylor, S., & Osland, J. S. (2011). The Impact of Intercultural Communication on Global

- Organizational Learning. En M. Easterby-Smith & M. A. Lyles (Eds.), *Organizational Learning & Knowledge Management* (p. 26). John Wiley & Sons Ltd.
- Vera, D., & Crossan, M. (2000). *Organizational learning, knowledge management, and intellectual capital: An integrative conceptual model*. (M. (eds. Easterby-Smith, M. y Lyles, Ed.), *The Handbook of Organizational Learning*.
- Walsh, J. P., & Ungston, G. R. (1991). Organizational memory. *Academy of Management Review*, 16(1), 57-91.
- Wensley, A. K. P. (2016). KM success and failure: some personal reflections on major challenges. En *Success and Failure of Knowledge Management* (pp. 71-82). Elsevier Ltd.
- Wittenberg-Martin-Luther-Universität-Halle. (2019). Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen GER - Niveaustufen. Recuperado 20 de enero de 2019, a partir de <https://www.sprache.uni-halle.de>

ANEXO

Anexo I: Observaciones desestructuradas.....	I
Anexo II: Observaciones semi-estructuradas.....	VI
Anexo III: Entrevistas semi-estructuradas.....	XXI
Anexo IV: Investigadores más citados	XXV

Anexo I: Barreras del aprendizaje organizativo

	Intuición	Interpretación	Integración	Institucionalización
Accionar – Personal	<ul style="list-style-type: none"> Sesgos y deficiencias en los empleados en sus funciones como sensores en la organización Aprendizaje supersticioso Falta de conocimiento referido a análisis de falla sistemática Falta de motivación del innovador Alto nivel de estrés Identidad profesional caracterizada por solución de problemas de primer orden Miedo a las desventajas Estilo gerencial restrictivo 	<ul style="list-style-type: none"> Miedo de perder el control y propiedad del conocimiento Falta de habilidades sociales y políticas Bajo estatus, confianza y confianza del innovador Relación conflictiva entre el innovador y el grupo Falta percibida de ventaja relativa de las prácticas existentes Falta de capacidad de absorción o retención de los miembros del grupo Falta de motivación y ansiedad de parte los miembros del grupo 	<ul style="list-style-type: none"> Miedo de las desventajas por los beneficios del equipo Falta de reconocimiento por la innovación Falta de la autoridad formal Falta de apoyo de la alta gerencia Sobre confianza de los gerentes en las prácticas existentes Principios, supuestos y valores rígidos Inconsistencias las visiones de empleados y las de la organización Síndrome de no se inventó aquí Falta de participación y comunicación Incompatibilidad percibida de la cultura y estructura de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> Irrelevancia percibida de las innovaciones para propósitos futuros Falta de conocimiento de cómo implementar la innovación de parte de los equipos y empleados Memorias perforadas Estilo gerencial de dejar pasar, dejar hacer Habilidades de liderazgo inadecuadas de las líneas de mando inferiores Experiencias de conflictos pasados durante la transferencia de aprendizaje Bajo nivel de aceptación y confianza hacía los equipos y empleados Cinismo hacía la organización o la innovación Aspiración divergente de los equipos: La innovación como una amenazas Bajo nivel de apertura a nuevas ideas Comportamiento oportuno

	Intuición	Interpretación	Integración	Institucionalización
Estructural-organizativo	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad, metas medibles y retroalimentación de desempeño • Stocks e inventarios que cubran errores de proceso • Poca identidad corporativa • Cultura corporativa monolítica con fuerza de trabajo homogénea • Reglas y regulaciones de trabajo estrictas • Descripción de trabajo estrecha y alta división de trabajo (El fenómeno de ese no es mi trabajo) • Cultura organizacional de la culpa 	<ul style="list-style-type: none"> • Silencio organizativo • Cultura de estatus quo • Pérdida del vínculo entre el conocimiento y las metas organizativas importantes • Sobrecarga de trabajo • Falla en cumplir con las normas del grupo • Defensas egocéntricas de una identidad colectiva fuerte • Objetivos y valores divergentes y agendas ocultas en el grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia con otros equipos y unidades • Bajo volumen de negocios en la alta dirección • Éxito organizativo de largo plazo: Trampas Competitivas • Comunicación inadecuada entre unidades • Estructuras de poder y relación • Asignación ineficiente de recursos • Falta de valores orientados al aprendizaje en la organización • Falta de correspondencia entre la innovación los supuestos y creencias organizativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones estáticas en el trabajo • Falta de tiempo y recursos • Alto volumen de negocios de los empleados y la gerencia • Falta de claridad de la responsabilidad referida a la implementación y almacenaje • Falta de un sistema de normas consistentes • Inconsistencia organizativa, estrategia, sistemas políticas y prácticas • Inconsistencia entre las metas y los criterios de evaluación • Estructuras departamentales poderosas • Falta de medios y medidas de control del comportamiento y desempeño organizativo

	Intuición	Interpretación	Integración	Institucionalización
Sociedad - Entorno	<ul style="list-style-type: none"> Entornos de mercado complejos, dinámicos y competitivos Distancia cultural y experiencia pobre en la cultura relevante Conocimiento ambiguo, complejo y difícil Conocimiento relevante pero implícito e inmóvil 	<ul style="list-style-type: none"> Conocimientos incompatibles con mapas mentales existentes 	<ul style="list-style-type: none"> Recetas industriales en contra de la innovación Tiempo entre la acción organizativa y la respuesta del entorno 	<ul style="list-style-type: none"> Rápido cambio tecnológico Gestión emergente sobre alternativas que prometen un éxito rápido Problemas con la lingüística y la cultura nacional Dificultades técnicas/estructurales para almacenar el conocimiento implícito

Tabla 11: Barreras del aprendizaje organizativo - Elaboración de Saldaña en base a Kluge & Schilling (2009)

Anexo II: Observaciones desestructuradas

Periodo de observación: 02.04. – 07.04.2018 / 09.04. – 14.04.2018

Primera semana:

Día: 02.04.2018	Hora: 6:00 – 8:00
Lugar: Todo el ICCA	Populación: Equipo de limpieza
<p>1. Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede en el evento. Conserje abre a las Equipo de limpieza entra a las 5:30, después llega equipo de limpieza. Empleadas prestan un servicio receptivo (abrir la puerta y dar la bienvenida) a cualquier persona que entra. Llegada de los profesores del primer turno (6:30 – 8:45) a las 6:15. A las 8:00 Llegada de equipo de administración que vende los cursos y servicio de la tienda/bar del instituto. Entre las 9:00 y 11:00 llegada de los gerentes, directivos.</p> <p>2. Explicaciones o especulaciones, hipótesis de lo que sucede en el lugar. Existe una confianza grande en el equipo del ICCA que cada empleado cumpla con su trabajo.</p> <p>3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación. El hecho de que el director general está viviendo en Alemania y solo visita el instituto 3-4 veces al año puede causar una falta de puntualidad, porque se ha observado que durante las visitas del director general que los empleados, especialmente los directivos llegan mucho más temprano.</p> <p>4. Sigüientes pasos en la recolección de datos. Considerando lo anterior, qué otras preguntas o indagaciones hay que hacer. Entrevista con el director para confirmar percepciones. Indagar con colegas si la proposición es válida. Entrevista profunda con directivos. Grupo de enfoque de directivos.</p> <p>5. Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones.</p>	

Considerar la motivación, dedicación y ética del trabajo de los empleados

Notas: Hay varios turnos en el ICCA. Sería interesante saber: ¿cómo funciona la entrega de tareas entre estos turnos? ¿Hay temporadas fuertes en la venta de cursos?

Día: 03.04.2018	Hora: 8:00 – 10:00
Lugar: Recepción	Populación: equipo de administración
<p>1. Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede en el evento.</p> <p>Entre 8:00 – 10:00 mucho gentío y venta fuerte de cursos de alemán. Dos recepcionistas. Toda la recepción y venta de cursos realizan empleados con nacionalidad alemana.</p> <p>2. Explicaciones o especulaciones, hipótesis de lo que sucede en el lugar.</p> <p>Solo tener a alemanes trabajando en la recepción y venta de cursos transmite la imagen que el instituto tiene a muchos nativos trabajando en el instituto. Esto es una estrategia de venta por parte del instituto.</p> <p>3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación.</p> <p>Los nuevos empleados alemanes que empiezan en el área de ventas de cursos y administración pueden ser formados y capacitados asumiendo nuevas responsabilidades. De esta manera el instituto siempre dispone de nuevo talento humano para los altos cargos.</p> <p>4. Sigüientes pasos en la recolección de datos. Considerando lo anterior, qué otras preguntas o indagaciones hay que hacer.</p> <p>Entrevista con los administradores del instituto. Preguntar al directivo si admitiría empleados no nativos en la recepción y venta de cursos.</p> <p>5. Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones.</p> <p>Considerar los antecedentes de los administradores y los vínculos con Colombia. Sus perspectivas para quedarse a largo plazo en el país. Considerar las condiciones de trabajo ofrecidos por parte del instituto para retener a los empleados en la organización y vincular sus intereses con los objetivos de la empresa.</p> <p><i>Notas: Muchos clientes nuevos o clientes antiguos que ya hicieron un curso y compran otro. Hay que averiguar: ¿cómo se guardan los datos de clientes nuevos y como se manejan los datos de clientes que ya han hecho un curso? ¿Existe una herramienta CRM? ¿Existe un método de venta? ¿A quién se recomienda qué curso? ¿Existe un guía de cómo vender un curso de manera efectiva?</i></p>	

Día: 04.04.2018	Hora: 10:00 – 12:00
Lugar: Oficina diseño	Populación: Equipo diseño y técnico
<p>1. Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede en el evento.</p> <p>El equipo de diseño y técnico se encuentra en una oficina en el segundo piso, un poco apartado del resto del instituto. Por lo tanto, el equipo trabaja de manera muy independiente. Los empleados son un colombiano – de una empresa externa que arregla el internet y se ocupa del mantenimiento permanente del hardware/software. La diseñadora esboza los diseños para las campañas de marketing. Se dedica especialmente al social marketing.</p> <p>2. Explicaciones o especulaciones, hipótesis de lo que sucede en el lugar.</p> <p>El instituto contrata expertos externos para los trabajos altamente especializados como la parte técnica y parte del marketing. En estos aspectos la organización confía más en la cooperación con expertos externos que en la</p>	

contratación de un propio empleado. La ventaja es que el instituto compra un servicio y no depende del empleado.

3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación.

La organización tiene la estrategia del outsourcing y de esta forma guarda gastos laborales.

4. Sigüientes pasos en la recolección de datos. Considerando lo anterior, qué otras preguntas o indagaciones hay que hacer.

Entrevista con los empleados del área técnico y directivos del instituto (directivo general y contabilidad)

5. Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones.

Considerar cuales de las tareas del marketing hace la diseñadora y cuales la empresa externa (Chichara). ¿Qué programas informáticos son comprados y qué hechos por la organización?

Nota: Una conexión inestable al internet es un asunto de mayor preocupación. Los profesores se quejan a menudo por una ausencia de una red inestable. La falta de internet causa que no se pueda abrir carpetas con material para los cursos, no se pueden mostrar videos o artículos en el internet. Una situación preocupante especialmente en días de exámenes. Por lo tanto, se plantea la pregunta: ¿A corto plazo, ¿cómo los profes podrían trabajar eficientemente offline?

La conexión inestable de internet afecta por supuesto a las clases virtuales. Una rama de negocio en que el instituto quiere crecer. ¿A largo plazo, cómo se podría arreglar el asunto del internet?

La oficina de diseño está localmente apartada del instituto. ¿Como se podrían garantizar campañas de marketing efectivas si la diseñadora está lejos de las operaciones diarias? ¿Como es la interacción entre marketing, administración y profesores?

Día: 05.04.2018	Hora: 12:00 – 14:00
Lugar: “Wir-Garten”	Populación: Equipo de la tienda / bar
<p>1. Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede en el evento.</p> <p>El instituto dispone de un amplio patio con un quiosco. Hay televisión que transmite permanentemente en el fondo las noticias de “Deutsche Welle”. También hay música en alemán. En la tienda hay la regla que los que pidan en alemán se les da un descuento. Hay estaciones de juegos como un futbolín y un dardo en donde siempre hay docentes jugando con alumnos.</p> <p>El equipo de la tienda, tanto como el equipo del aseo son colombianos. Ellos tienen la posibilidad de recibir clases gratuitas de alemán.</p>	
<p>2. Explicaciones o especulaciones, hipótesis de lo que sucede en el lugar.</p> <p>La idea del “Wir-Garten” es tener un lugar de encuentro para estudiantes y profesores, eventos y fiestas, también para entrevistas o también exámenes. Es un lugar de aprendizaje.</p>	
<p>3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación.</p> <p>El patio (“WirGarten”) representa también un espacio abierto para externos. Se transmiten partidos de futbol, hay por ejemplo un fan club de Bayern Múnich que se reúne en el patio cada vez que juega su equipo.</p>	
<p>4. Sigüientes pasos en la recolección de datos. Considerando lo anterior, qué otras preguntas o indagaciones hay que hacer.</p> <p>Averiguar a través de las entrevistas con los directivos que será la visión para el patio para integrar aún más a este espacio a la enseñanza e inmersión cultural.</p>	

5. Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones.

Averiguar cuáles son eventos repetitivos que organiza el instituto.

Nota: El hecho de que los empleados de la tienda y del aseo aprendan alemán, me parece una buena idea del aprendizaje organizacional. Ellos también están incluidos en las reuniones y capacitaciones que se hacen en el instituto. Es un enfoque muy moderno, porque la sociedad colombiana suele ser muy clasista.

Día: 06.04.2018	Hora: 14:00 – 16:00
Lugar:	Populación: profesores y formatos de cursos “Intensivos” “Extensivos” y “Superintensivos”
<p>1. Temas principales. Impresiones (del investigador). Resumen de lo que sucede en el evento.</p> <p>Algunos profesores especialmente los de los cursos superintensivos (horario 11:30 – 17:00) salen a comer juntos en los restaurantes cercanos. Los alumnos de los cursos intensivos y los profesores salen más rápido después del curso. Los estudiantes de los cursos superintensivos pasan más tiempo (el tiempo de la pausa) en el instituto.</p> <p>2. Explicaciones o especulaciones, hipótesis de lo que sucede en el lugar.</p> <p>Aparentemente la estrategia del instituto es la inmersión en la cultura alemana junto con la enseñanza del idioma. Los formatos de los cursos son muy diferentes:</p> <p>Cursos Intensivos: De lunes a viernes 3 horas académicas (Duración del curso: 2 meses) Cursos Superintensivos: De lunes a viernes 6 horas académicas (Duración del curso: 1 mes) Cursos Extensivos: Cada sábado 7 horas académicas (Duración del curso: aproximadamente 4 meses)</p> <p>Considerando que los estudiantes de los cursos intensivos y extensivos ejercen una profesión o estudian en la universidad, no disponen de tiempo para sumergirse en la cultura alemana.</p> <p>3. Explicaciones alternativas. Reportes de otros que viven la situación.</p> <p>Los alumnos que eligen un curso superintensivo no tienen trabajo o no ejercen su trabajo en este momento. Disponen de mucho tiempo libre para dedicarse únicamente al alemán. Muchos ya tienen una perspectiva más clara de viajar, trabajar o estudiar en Alemania y necesitan prepararse rápidamente para la certificación del idioma.</p> <p>4. Sigüientes pasos en la recolección de datos. Considerando lo anterior, qué otras preguntas o indagaciones hay que hacer.</p> <p>Preguntar a los administradores y directivos porque existen exactamente estos formatos de cursos y como ven el hecho de que los estudiantes se inscriben nuevamente.</p> <p>5. Revisión, actualización. Implicaciones de las conclusiones.</p> <p>Entrevistar a los profesores y preguntar cómo ven la realidad de que los estudiantes logran sumergirse en la cultura alemana.</p> <p><i>Nota: La interacción de los docentes con los alumnos sería una muy buena oportunidad de averiguar la impresión que tienen los alumnos (clientes) del instituto y que más desean.</i></p>	
Día: 07.04.2018	Hora: 16:00 – 18:00
Lugar: Todo el instituto	Populación: practicantes

Observación:

El instituto siempre tiene a uno o dos practicantes. Usualmente es gente muy calificada – docentes alemanes egresados que se encuentran antes de su período de prácticas de profesorado (en alemán = Referendariat). Los pasantes disponen de un alto conocimiento teórico, pero con pocas experiencias prácticas. Se dedican a asistir en cursos y dar exámenes o pruebas de nivel. Ellos dictan los Workshops que son clases sin costo de dos horas académicas. Los profesores pueden aplicar por espacios de Workshops siempre para la próxima semana. Especialmente en los cursos con los formatos extensivo y superintensivo a los estudiantes falta la oportunidad de practicar. Los Workshops compensan esta posibilidad.

Nota: Pasantes son una buena opción de obtener personal nativo y calificado por un gasto menor. Sin embargo, existe una alta fluctuación de los pasantes que se quedan por 6 meses. Un formato de informe de prácticas sería una buena posibilidad de beneficiarse de su conocimiento y recibir una evaluación por parte de ellos. Sería una retroalimentación sobre la atraktividad percibida por externos de trabajar en el instituto.

Segunda semana:

Día: 09.04.2018	Hora: 18:00 – 20:00
Lugar: Sprachcafé	Populación: estudiantes & pasantes
Observación: Existen eventos como el “Spieleabend” – “noche de juegos”. Es una oportunidad de interactuar con los colombianos. Ellos aprenden alemán jugando e interactuando. Los eventos son hechos por los pasantes y a veces empleados del instituto. Es una buena manera de conocer mejor a los estudiantes. El nivel de cliente (alumno) y prestador de servicio (profesor) es muy cercano. Es una buena manera de hacer a los clientes “clientes fidelizados”. Los alumnos aprenden el idioma alemán a través de jugar e interactuar con los coordinadores de los juegos, usualmente los pasantes.	
<i>Nota: A través de las noches de juego, los pasantes aprenden de organizar y dictar de forma informal a manejar grupos grandes de estudiantes. El estudiante aprovecha las ofertas gratuitas de ICCA. Estos eventos ayudan a fortalecer la relación entre el estudiante y el instituto.</i>	

Día: 10.04.2018	Hora: 18:45 – 20:45
Lugar: ICCA	Populación: profesores
Observación: El instituto cierra a las 20:45. Los alumnos que eligen el horario de la tarde usualmente es gente que trabaja y va a los cursos por la noche. Los profesores se quejan de que es la gente que casi nunca hace tareas. Esto es lógico, porque los alumnos no tienen tiempo hacer sus tareas.	
Se observó que se forman grupos informales de profesores. Estos grupos son divididos por nacionalidades. El grupo de docentes alemanes es a la vez el grupo de los fumadores que se reúne en las pausas afuera del instituto. Sin embargo, no se detectó que este grupo excluye de alguna manera a otros profesores. Existe una comunicación muy amigable en todo el equipo. Simplemente se forman parejas, grupos y amistades entre los empleados del equipo. Usualmente estos profesores se ayudan entre sí y comparten su conocimiento.	

También se anota que los docentes alemanes comunican abiertamente su crítica sobre la organización y sobre la gestión y el liderazgo del instituto, mientras los docentes colombianos no expresan su crítica.

Nota: Me hace pensar que se podrían crear más formatos de cursos. Hasta ahora los métodos de enseñanza dependen de cada docente. Todos los docentes utilizan el mismo libro y tienen la misma progresión. Senge postula: “when placed in the same system, people, however different, tend to produce similar results.” Estos resultados pueden ser positivos o negativos. En el último caso es frustrante tanto para el alumno y como para profesor. Se puede pensar en crear métodos de enseñanza diferentes para los tipos de cursos (intensivo, extensivo o superintensivo).

La formación de amistades en el instituto es una dinámica positiva. Sin embargo, esto puede causar lealtades más fuertes hacia los colegas que al instituto. Una desventaja es que muchos aspectos relevantes para el aprendizaje organizacional se discutan en los grupos informales, pero no en encuentros o reuniones oficiales en donde podrían servir como retroalimentación o influir la estrategia de la organización.

Día: 11.04.2018	Hora: 10:00 – 12:00
Lugar: salón de clase	Populación: profesores y dirección académica y remuneración de docentes
<p>Observación: La dirección académica asiste a clases de docentes. Los nuevos docentes tienen un tiempo de prueba de 4 semanas con una asistencia final, después suben en el rango. Es decir, ganan más por clase. Los rangos dependen del tiempo que un profesor presta en el instituto. El rango entonces depende del tiempo que un profesor lleva en el instituto, no de su compromiso, dedicación o logros adicionales. Cursos Extensivos o Superintensivos son mucho más pesados que los cursos Intensivos. Los cursos A1-A2 tienen una cantidad de alumnos entre 12 y 18, mientras los niveles B2A-C1 solo tienen 3-5 alumnos. En ambos casos la remuneración es la misma.</p> <p><i>Nota: Se podría aumentar la motivación de los docentes, dar más bonificaciones dependiendo de la dedicación del profesor hacia el trabajo o dependiendo de la tarea.</i></p>	

Día: 12.04.2018	Hora: 12:00 – 14:00
Lugar: ICCA hacia afuera	Populación: dirección del instituto - área cultural y de comunicaciones
<p>Observación: El ICCA organiza charlas gratuitas en las universidades y dispone de una red de contactos, especialmente con las ORIs (Oficina de relaciones internacionales). Las personas encargadas son el director del instituto y la directora cultural y comunicaciones.</p> <p><i>Nota: Si se trata a las universidades como clientes, ¿cómo y dónde se guarda la información sobre ellas? La información se concentra mucho en una sola persona – el director del instituto. ¿Cómo se logra compartir la guardar/información? ¿Existe una relación entre</i></p>	

charlas gratuitas e inscripciones en cursos? ¿Algunos profesores dictan cursos en universidades, que incluyen los convenios con las universidades?

Día: 13.04.2018	Hora: 14:00 – 16:00
Lugar: UDCA	Populación: clientes potenciales
<p>Observación: He organizado una charla junto con una becada de Erasmus Mundo. Había 20 interesados en cursos alemanes. Esto nos llevó a la idea de buscar la cooperación con el DAAD. El DAAD lamentablemente no puede promover una empresa privada directamente que sería en contra de su política. Sin embargo, si el instituto hace una solicitud de financiación por una institución estatal de Alemania como por ejemplo el BAMF. El DAAD sí podría apoyar a esta iniciativa.</p> <p><i>Nota: Una estrategia para crecer para el instituto puede ser la cooperación más cercana con las universidades o solicitar financiación por el estado. Sería importante “aprender” y guardar la información sobre los mecanismos para crear estas cooperaciones.</i></p>	

Día: 14.04.2018	Hora: 16:00 – 18:00
Lugar: Cabinas “cursos online”	Populación: profesores
<p>Observación: “alemán para todos” se llama una nueva iniciativa del Sprach. Es un curso virtual sin costo que se ofrece a hasta 100 interesados. A través de un enlace de la página de Facebook los interesados pueden ingresar en la plataforma de Adobe Conect. Un docente dicta un curso sobre en el nivel A1. Los interesados solo pueden escribir sus preguntas en el chat. En promedio hay entre 50 y 65 personas atendiendo el curso sin costo.</p> <p><i>Nota: Una nueva idea, parecida a la estrategia “Freemium” de Spotify. Se ofrece un curso sin costo. Si a los estudiantes les gusta y si quieren utilizar más opciones de la plataforma para interactuar con el docente, pueden comprar un curso virtual. El instituto podría utilizar otras ideas de marketing. Crear un canal Youtube por ejemplo.</i></p>	

Anexo III: Observaciones semiestructuradas de cada grupo

<p>Observación semiestructurada</p> <p>Semana: sábado 16.04 - 21.04.2018</p> <p>Lugar: ICCA</p> <p>Población: Grupo de Administradores</p> <p>Observación:</p>
--

Pruebas de buen aprendizaje / manejo de conocimiento	<p>Se ampliaron las funciones del programa CRM, se pueden guardar los siguientes datos de estudiantes</p> <p>Buena coordinación entre los administradores en toma de vacaciones</p> <p>Los administradores acompañan a la directora cultural y de comunicaciones a charlas en las universidades</p>
Causas aparentes	<p>Se puede identificar de que redes o universidades vienen los estudiantes; datos importantes para planear una estrategia de marketing</p> <p>Buen clima entre los administradores</p> <p>El trabajo de los administradores es monótono (solo venta de cursos en la recepción y asesoría de clientes)</p>
Evidentes consecuencias	<p>Mejor entendimiento de dónde vienen los clientes potenciales</p> <p>Toma de muchas vacaciones</p> <p>Los administradores son más involucrados en las actividades culturales y el marketing del instituto</p>
Pruebas de “callejones sin salida” de los itinerarios de aprendizaje / manejo insuficiente de conocimiento	<p>Se manejan dos programas: uno de CRM y uno para la organización de cursos</p> <p>No existe un vínculo automático entre notas – clases adicionales recomendadas – cursos</p> <p>El programa tiene filtros para clasificar los estudiantes, pero no se hace un análisis intensivo con estos datos</p>
Causas aparentes	<p>Cada sistema diferente causa mantenimiento de datos</p> <p>Alumnos pierden motivación de cuadrar clases adicionales</p> <p>No forma parte del trabajo del equipo de administradores analizar estos datos o la información no es considerado de mayor importancia</p>
Evidentes consecuencias	<p>Trabajo redundante</p> <p>Alumnos que no aprueban dos habilidades, tienen que repetir todo el nivel; baja motivación de seguir</p> <p>No se sabe de dónde vienen nuestros estudiantes y por qué eligieron aprender alemán en el instituto</p>

Observación semiestructurada

Semana: 23.04. - 28.04.2018

Lugar: ICCA

Población: Grupo de profesores

Observación:

<p>Pruebas de buen aprendizaje / manejo de conocimiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hay un clima muy solidario entre los profesores, es decir se ayudan mucho en sus preparaciones para las clases. 2. Los profesores crean presentaciones y material para las clases y lo guardan en carpetas que son ordenadas por temas en la plataforma de ICCA. 3. Una vez al año alrededor del “día de los profesores” (15 de mayo 2018) el instituto organiza un día lleno de actividades para todos los docentes con todos los gastos incluidos.
<p>Causas aparentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente familiar del instituto y también el hecho de que los docentes alemanes se encuentran en otro país y ambiente cultural une al equipo de los profesores. Muchos se quedan antes y después de las clases a hablar y conversar con los colegas. 2. Por el ambiente solidario muchos profesores comparten su material, también en las carpetas de la plataforma del instituto se encuentra mucho material de antiguos docentes que guardaron sus presentaciones con su nombre. 3. El instituto hace un esfuerzo para crear un ambiente muy agradable para los empleados y apoyar al <i>Teamgeist</i> (espíritu del equipo)
<p>Evidentes consecuencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Nuevos docentes y pasantes se integran rápidamente y también comparten abiertamente sus ideas y material. 2. Existe un gran número de material para las clases. Mucho de eso fue creado por los docentes y pasantes del instituto. 3. Se nota que los docentes esperan ese día y se alegran de salir con los otros profesores. Cuentan viejas historias.
<p>Pruebas de “callejones sin salida” de los</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Muchos temas alrededor del instituto se discutan en grupos informales (fumando, en el patio, en el salón de

itinerarios de aprendizaje / manejo insuficiente de conocimiento	<p>profesores o durante la hora de almuerzo en los restaurantes cerca del instituto)</p> <p>2. Aún hay mucho material guardado en el intranet del instituto, cada docente tiene su carpeta privada en la que guarda su material no por temas, sino por capítulos del libro que se usa en la clase.</p>
Causas aparentes	<p>1. La única reunión entre profesores son los Workshops que se hacen una vez en el trimestre sobre un tema que propone y organiza la dirección académica.</p> <p>2. El material está organizado por temas, pero son muchas carpetas y no todo el material tiene buena calidad. Muchas veces es más rápido buscar en el internet que en el intranet.</p>
Evidentes consecuencias	<p>1. Existen muchas ideas para mejorar varias áreas, pero por el carácter informal nunca se llega a estructurarlas, discutir las e implementarlas.</p> <p>2. Existe una mezcla de mucho material elaborado por diferentes profesores que no se utiliza.</p>

Observación semiestructurada Semana: 30.04. – 05.05.2018 Lugar: ICCA Población: Grupo de los directivos Observación:	
Pruebas de buen aprendizaje / manejo de conocimiento	<p>1. La dirección académica (el director académico y la coordinadora académica) siempre está muy bien informada sobre los desafíos de los docentes.</p> <p>2. La dirección académica habla frecuentemente con los otros gerentes (administración, contabilidad, comunicación y director general)</p>

3. La directora financiera manda los equipos de aseo, quiosco y administración. Controla las cuentas de cobro de todos los empleados e informa a todos los empleados siempre sobre cambios burocráticos como por ejemplo el pago de la planilla sobre el sistema ARUS. De esta manera los empleados pueden pagar sus aportes de forma online.
4. La directora cultural y de comunicaciones asumió su cargo hace medio año. Era coordinadora cultural asistiendo al director antiguo, un alemán que había sido director por 4 años. Está en el proceso de conocer y aprender todas las tareas del antiguo director asesorando a la nueva coordinadora cultural.
5. El director general vive en Alemania y no está presencial en el instituto. Sin embargo, él está accesible principalmente por whatsapp y correo para dar apoyo a los que le piden su consejo. Se coordina a menudo con la nueva directora cultural y de comunicaciones.

Causas aparentes

1. La oficina de la dirección académica está ubicada a lado del salón de los profesores.
2. El dueño y gerente del instituto es colombiano y vive en Alemania, por lo tanto, la comunicación con los demás directores se maneja por reuniones de Skype a veces individualmente con cada director o con varios directores a la vez.
3. La directora maneja todos los finanzas y gran parte de la administración de la organización. Es colombiana y conoce mejor las leyes y requerimientos legales para los empleados especialmente extranjeros.
4. El director antiguo dejó el instituto en noviembre del año 2017 por razones familiares.

	<p>5. El director general de nacionalidad colombiana vive y trabaja en Alemania. Es una persona emprendedora con otros negocios con un enfoque en sostenibilidad. Intenta de que el instituto sea una organización autónoma manejado por los directivos intermedios.</p>
<p>Evidentes consecuencias</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En los Workshops el director académico comunica los objetivos del gerente y habla sobre que formatos de cursos se hacen y por qué. 2. Todos los proyectos se realizan de acuerdo con el gerente. Se discute mucho la viabilidad financiera, tanto como didáctica de distintos formatos de cursos. 3. Está pendiente de todos los pagos de los profesores y también trata de mejorar los procesos dentro de la organización. 4. El despido voluntario del antiguo director fue una pérdida grande para organización que pudo ser reemplazado rápidamente por la coordinadora cultural y por lo tanto con personal experimentado del instituto. 5. Existe una estrecha colaboración entre la nueva directora cultural y de comunicaciones y el director general.
<p>Pruebas de “callejones sin salida” de los itinerarios de aprendizaje / manejo insuficiente de conocimiento</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos proyectos que propone el director general no se pueden realizar del punto didáctico. 2. En el último año tuve la experiencia que el director del instituto y el director académico (ambos alemanes) renunciaron por cuestiones familiares en Alemania.
<p>Causas aparentes</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El director general tiene una formación en negocios sostenible, pero no en la pedagogía. Es en primer lugar empresario.

	<p>2. El autor ha escuchado que los contratos de los trabajadores no son percibido buenos por parte de los empleados. Todos empleados tienen contratos de prestación de servicios y tienen que pagar sus propios aportes. Las visas de los empleados alemanes dependen del contrato laboral. Si se pierde el contrato, se pierde la visa.</p>
Evidentes consecuencias	<p>1. Existen conflictos cuando se inician nuevos proyectos. Cada gerente ve el trabajo de su perspectiva.</p> <p>2. Casi todos los empleados alemanes ven el trabajo en el instituto solo como una opción a corto o mediano plazo. Todos que yo conocí aparte de dos excepciones se quedan entre 1 y 4 años en el instituto.</p> <p>El autor obtuvo la información de profesores que llevan mucho tiempo en el instituto que los antecesores de los directivos formaron otro instituto independiente en Bogotá.</p> <p>Tres meses más tarde – en Julio 2018 – se repitieron los acontecimientos cuando 4 antiguos empleados del instituto, todos nativos germanoparlantes formaron un instituto independiente en Medellín que ofrece los mismos servicios del instituto Sprach.</p>

Anexo IV: Observaciones semiestructuradas de las relaciones entre los distintos grupos

Observación semiestructurada

Semana: sábado 07.05. – 12.05.2018

Lugar: ICCA

Población: Relación entre los 3 grupos (administración (a) – profesores (p) – directivos (d))

Observación:

Pruebas de todos buen aprendizaje / manejo de conocimiento	(1) Confusión inicial entre algunos empleados de adaptarse al nuevo sistema de pagos que se evitó después de poco tiempo. (2) Formación de la “brigada Sprach”, obligación de todos los empleados de llevar un brazalete verde que muestra “brigada”.
a - p	(3) Los administradores informan por correo a los profesores sobre sus programaciones que incluyen fecha, horario, salón de clase, nivel y nombre del estudiante (4) Al final del curso los profesores crean los certificados, escriben correos a cada estudiante y les informan sobre las habilidades aprobadas y no aprobadas; los estudiantes pueden solicitar sus certificados de los administradores o cuadrar horas extras en caso de repetir una habilidad/ el examen.
a - d	(5) Los directivos dan mucha confianza a los administradores. Los segundos trabajan muy independientemente. (6) Los administradores tienen un sueldo básico y reciben comisión por venta de cursos y son animados por el gerente general de vender.
p - d	(7) Los docentes tienen una pedagogía similar/ métodos similares de enseñar a los estudiantes. (8) Profesores preparan proyectos, talleres, hacen películas con sus alumnos y las presentan en los eventos culturales o las disponen en los salones de clase. (9) Nuevos docentes extranjeros reciben fácilmente una visa de trabajo, porque el instituto les ayuda con los requisitos formales de la empresa.
Causas aparentes	(1) Se cambió la plataforma para pagar los aportes (pensión, riesgos laborales y salud) de “miplanilla” a “ARUS”. Se hizo una capacitación para todos los empleados

		(2) Capacitación de todos los empleados en “brigada básica”: primero auxilios, manejo de extintores, y evacuación y rescate. Reacción del estado colombiano a los fuertes terremotos en México; obligación para las empresas colombianas de hacer capacitaciones en cada institución y empresa, formación de brigadas
a - p		(3) Comunicación entre profesores y administradores está bien coordinado. (4) División de trabajo y manejo al cliente referente a crear certificados y cuadrar clases funciona bien.
a - d		(5) Aprenden teniendo contacto con los clientes desde el primer día. (6) Los administradores tienen una alta motivación de vender muchos cursos.
p - d		(7) El director académico asiste en las clases de los docentes, para observar la calidad de la didáctica y dar retroalimentación a los docentes. (8) La dirección académica organiza talleres sobre temas específicos de la enseñanza para incentivar nuevos métodos didácticos. (9) La administradora financiera y contadora del ICCA ayuda a los nuevos docentes extranjeros con el proceso de aplicación para la visa, seguro médico, pensión y riesgos laborales; les apoya con los datos de la empresa que son requisitos del consulado.
Evidentes consecuencias	todos	(1) La instructora de ARUS quedó pendiente por teléfono y Whatsapp para cualquier pregunta o problema q causaba la aplicación de la plataforma; los pagos se pueden realizar automáticamente por pse; la directora financiera puede fijarse en el programa ARUS si los empleados han pagado

	<p>sus aportes; Los empleados no tienen que entregar más el recibo de “miplanilla”</p> <p>(2) Se hicieron varias pruebas y todos los empleados saben cómo reaccionar en caso de emergencia; El brazalete no está usado por todos los profesores</p>
a - p	<p>(3) Clima de trabajo positivo entre empleados.</p> <p>(4) Profesores sienten muy pocas quejas por parte de estudiantes referente a las notas.</p>
a - d	<p>(5) Los administradores nuevos ganan mucha confianza en su trabajo en poco tiempo. La integración de nuevos empleados es inmediata por una cultura abierta de trabajo.</p> <p>(6) Las ventas han crecido durante los últimos tres años.</p>
p - d	<p>(7) Preservación de la calidad de enseñanza. Estudiantes están preparados para los exámenes oficiales como el “<i>TestDaf</i>” o el “<i>Goethe-Zertifikat</i>”</p> <p>(8) Alta motivación por parte de estudiantes de participar en estos proyectos.</p> <p>(9) Muchos empleados nativos alemanes trabajan en el instituto.</p>
Pruebas de todos “callejones sin salida” de los itinerarios de aprendizaje / manejo insuficiente de conocimiento	<p>(1) Los empleados disfrutaban de un ambiente favorable de trabajo, pero no saben para dónde va el instituto (abrir otra sede, construir más salones)</p> <p>(2) Falta de inspiración por un líder en el instituto. Falta de aprender como equipo para lograr los objetivos del instituto.</p> <p>(3) Falta de proyección e imaginación de una imagen del instituto en el futuro. Empleados contentos, pero no inspirados.</p>
a - p	<p>(4) Profesores descontentos con grupos demasiado grandes (entre 13 – 18 estudiantes)</p>

		(5) Quejas de los profesores: cursos asignados no coinciden con los cursos registrados en la plataforma nueva. Mucho trabajo administrativo con los dos programas andando paralelo. Los profesores con aversión a utilizarlo.
	a - d	(6) Los administradores tienen poco conocimiento técnico o profesional de estadísticas, ventas y manejo de información efectiva. El enfoque es en la administración de los datos de clientes, no en el análisis de estos. (7) Sentimiento de rutina, pocas recomendaciones de mejoramiento, expresión abierta de ideas innovadoras.
	p - d	(7) Profesores desconocen la visión, misión u objetivos del instituto. (8) Profesores hablan de “niveles comerciales” del manejo de idioma de alemán. (9) Varias quejas por parte de profesores sobre una mora en el pago del salario.
Causas aparentes	todos	(1) El director general vive y trabaja en Alemania y solo mantiene contacto con los otros gerentes: directora administrativa y financiera, director académico y comunicadora académica, coordinador administrativo y comunicaciones, directora cultural y de comunicaciones. (2) El director general queda básicamente invisible para los grupos de los profesores, administración y aseo. (3) Falta de la visión, misión de la empresa. En su página web solo se habla de “Historia”, “desafíos sociales” y “desafíos medioambientales”
	a - p	(4) Administradores tratan de vender muchos cursos aún el instituto no tiene suficientes docentes.
	a - d	(5) Falta de reuniones y capacitaciones entre los administradores. Falta de objetivos creativos para alcanzar los “desafíos” proclamado en la página web.

		(6) Mismos turnos y trabajos (explicación y venta de cursos)
	p - d	(7) Casi ningún contacto entre profesores y director general. Mayoría de profesores son independientes. (8) Mucha crítica contra los cursos de los sábados (7 horas académicas durante los sábados) y superintensivos (6 horas académicas diarias). Muchos profesores se niegan completamente enseñar en estos formatos. (9) Mucha burocracia (obligación de entrega de (1) “Certificación Retención Declaración Juramentada de 2018”; (2) “Formato Calculo de Cobro”; (3)“Formato Cuenta de Cobro 2018”, (4)“Planilla pagada”; (5)“listas de asistencias” de todos los cursos; (6)“listas de horas extras”.
Evidentes consecuencias	todos	(1) Es una organización muy descentralizada visiones, misiones y objetivos no son comunicadas (solo durante las 3 visitas del gerente general – 3 veces al año) (2) Cada uno maneja su área de competencia, pero no ve “el conjunto” de la empresa. (3) Alta rotación de empleados (mayoría de alemanes se quedan entre 1,5 - 2 años)
	a - p	(4) Malos resultados por parte de estudiantes. Calidad de enseñanza disminuye con la cantidad de estudiantes.
	a - d	(5) Poca innovación en el departamento administrativo (6) Mucha toma de vacaciones, alta rotación de empleados, aburrimiento
	p - d	(7) Enfoque en el trabajo, pero poco interés en el aprendizaje organizacional del instituto. (8) Difícil encontrar docentes para este tipo de cursos. (9) Muchos errores en la creación de la cuenta de cobro por los profesores que necesitan entregar nuevamente su cuenta de cobro corregida.

Anexo VI: Entrevistas semiestructuradas

Guía de entrevista

Categoría	Dimensiones del Cuestionario del aprendizaje organizacional	Ejemplos
Preguntas generales sobre el rol de los conceptos “aprendizaje organizacional” y “gestión del conocimiento” dentro de la organización		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa el „aprendizaje organizacional” y el “manejo de conocimiento” para usted? ➤ ¿Estos términos desempeñan algún rol en su trabajo de día a día?
individuo	<p>Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje <i>(Create systems to capture and share learning)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué programas de tecnología informática utiliza usted en su trabajo diario? ➤ ¿Qué plataformas utiliza para almacenar información, datos o conocimiento? ➤ ¿Como le apoyan a usted estas plataformas a usted de cumplir las exigencias de

	<p>Otorgamiento de poderes (<i>employee empowerment</i>)</p> <p>aprendizaje continuo (<i>continous learning</i>)</p>	<p>trabajo (u objetivos de negocio)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Como se motiva al individuo en su organización de intercambiar su conocimiento? ➤ ¿Qué sistemas apoyan el intercambio de conocimiento? ➤ ¿Los individuos en su organización tienen la posibilidad de proseguir su desarrollo personal y profesional?
grupo	<p>Investigación y dialogo (<i>inquiry and dialogue</i>)</p> <p>Aprender en equipo (<i>team learning</i>)</p> <p>Fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo (<i>Encourage collaboration and team learning</i>)</p> <p>Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje (<i>Create systems to capture</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Como trabaja el instituto colaborativo o individual? ➤ ¿Los sistemas de informática apoyan la comunicación entre los distintos grupos (administración, profesores y directivos)? ➤ ¿Hay equipos que están responsables para proyectos? ➤ ¿Qué tipo de reuniones en equipo existen? (Workshops, seminarios) ➤ ¿En su organización se encuentran documentos “lecciones aprendidas” o

	<i>and share learning)</i>	mejores prácticas” que están al alcance de cada miembro?
organizacional	<p>Fomentar la colaboración y el aprendizaje en equipo <i>(Encourage collaboration and team learning)</i></p> <p>Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje <i>(Create systems to capture and share learning)</i></p> <p>El rendimiento del conocimiento <i>(Knowledge performance)</i></p> <p>Ofrecer liderazgo estratégico para el aprendizaje <i>(Provide strategic leadership for learning)</i></p>	<p>➤ ¿Hay reuniones entre miembros de distintos grupos (administradores, profesores y directivos)?</p> <p>➤ ¿Los documentos de „lecciones aprendidas” o “mejores prácticas” han influenciado procesos de negocio con el fin de hacerlos más efectivos y eficientes?</p> <p>➤ ¿Qué son los procesos de negocio más rutinarios en su organización?</p> <p>➤ ¿La organización está abierta para nuevas ideas y que tan rápido se aplican las mismas?</p> <p>➤ ¿Se hallan ejemplos de ideas que se crearon en equipo y que llegaron a ser practica general en la organización?</p> <p>➤ ¿Qué le parece la visibilidad, el reconocimiento la impresión del instituto?</p>

	<p>Conectar la organización con su entorno <i>(Connect the organization to its environment)</i></p> <p>Inspirar a las personas hacia la consecución de una visión, una misión y un objetivo común <i>(Empower people toward a collective vision)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Con que otras organizaciones coopera el instituto más frecuentemente? ➤ ¿Qué es la visión, la misión u objetivos estratégicos del instituto? ➤ ¿Como será una posible visión del instituto perfecto del futuro?
--	--	--

Anexo VII: Investigadores más citados

References prior to 2000 most cited in this Handbook	
12 hits (1) Nonaka Takeuchi	11 hits (1) Brown and Duguid (1991)
10 hits (2) Huber (1991) Kogut and Zander (1992)	9 hits (6) Lave and Wenger (1991) Levitt and March (1988) March (1991) Senge (1990) Szulanski (1996) Wenger (1998)
8 hits (5) Argyris and Schön (1978) Cohen and Levinthal (1990) Cook and Brown (1999) Nelson and Winter (1982) Teece, Pisano, and Shuen (1997)	7 hits (2) Cyert and March (1963) Fiol and Lyles (1985)
6 hits (4) Grant (1996) Lane and Lubatkin (1998) Nonaka (1995) Simon (1991)	5 hits (8) Alavi and Leidner (1999) Cook and Yanow (1993) Dyer and Singh (1998) Gherardi, Nicolini, and Odella, (1998) Lyles and Salk (1996) March and Simon (1958) Penrose (1959) Polanyi (1966)
4 hits (14) Argote (1999) Barney (1991)	3 hits (33) Almeida and Kogut (1999) Argote, Beckman, and Epple, (1990)

<p>Daft and Weick (1984)</p> <p>Darr, Argote, and Epple (1995)</p> <p>Davenport and Prusak (1998)</p> <p>Garvin (1993)</p> <p>Lyles and Schwenk (1992)</p> <p>Mowery, Oxley, and Silverman (1996)</p> <p>Nahapiet and Ghoshal (1998)</p> <p>Polanyi (1962)</p> <p>Powell, Koput, and Smith-Doerr (1996)</p> <p>Simon (1947)</p> <p>Walsh and Ungeson (1991)</p> <p>Zander and Kogut (1995)</p>	<p>Barnard (1938)</p> <p>Bettis and Prahalad (1995)</p> <p>Brown and Duguid (1998)</p> <p>Burt (1992)</p> <p>Doz (1996)</p> <p>Easterby-Smith (1997)</p> <p>Easterby-Smith, Snell, and Gherardi(1998)</p> <p>Galunic and Rodan (1998)</p> <p>Hamel (1991)</p> <p>Hansen, Nohria, and Tierney (1999)</p> <p>Inkpen and Crossan (1995)</p> <p>Inkpen and Dinur (1998)</p> <p>Jaffe, Trajtenberg, and Henderson (1993)</p> <p>Khanna, Gulati, and Nohria (1998)</p> <p>Kogut (1988)</p> <p>Lave (1988)</p> <p>Lyles (1988)</p> <p>Miner and Mezias (1996)</p> <p>Nicolini and Meznar (1995)</p> <p>Nonaka (1998)</p> <p>Orr (1996)</p> <p>Simonin (1999)</p> <p>Spender (1996)</p> <p>Teece (2007)</p> <p>Tsoukas (1996)</p> <p>Wegner (1986)</p> <p>Weick (1991)</p> <p>Weick and Roberts (1993)</p> <p>Williamson (1985)</p>
<p>2 hits</p> <p>102 further papers</p>	<p>1 hit</p> <p>982 further papers</p>

Total number of references prior to 2000 cited in this Handbook: 1160	Total number of references cited in the Handbook: 2229
---	--

(Crossan et al., 2011)

Anexo VIII Preguntas entrevista en alemán y español

➤ Was verstehen Sie unter den Begriffen: „Organisationales Lernen“ und „Wissensmanagement“?

➤ ¿Qué significa el „aprendizaje organizacional” y el “manejo de conocimiento” para usted?

➤ Welche Rolle spielen diese Begriffe in Ihrem Arbeitsalltag?

➤ ¿Estos términos desempeñan algún rol en su trabajo de día a día?

➤ Welche IT-Programme nutzen Sie in ihrem Arbeitsalltag?

➤ ¿Qué programas de tecnología informática utiliza usted en su trabajo diario?

➤ Welche Plattformen zur Wissenssicherung nutzen Sie?

➤ ¿Qué plataformas utiliza usted para almacenar información, datos o conocimiento?

➤ In welcher Form unterstützen die Plattformen Sie, die an Sie gestellten Anforderung (Geschäftsziele) zu erreichen?

➤ ¿Como le apoyan a usted estas plataformas para cumplir las exigencias de trabajo (u objetivos de negocio)?

➤ Wie wird der individuelle Mitarbeiter zum Wissensaustausch motiviert? Welche Systeme stehen hierfür bereit?

➤ ¿Como se motiva el individuo en su organización de intercambiar su conocimiento? ¿Qué sistemas apoyan el intercambio de conocimiento?

➤ Haben die Mitarbeiter die Chance sich persönlich und fachlich weiterzuentwickeln?

➤ ¿Los individuos en su organización tienen la posibilidad de proseguir su desarrollo personal y profesional?

➤ Wie arbeitet das Institut: teamorientiert oder eher individuell?

➤ ¿Como trabaja el instituto colaborativo o individual?

➤ *Unterstützen die Computersysteme ausreichend die Abstimmung zwischen den Gruppen (Administratoren, Professoren und Leitung)?*

➤ *Gibt es Teams, die für ein Projekt zuständig sind?*

➤ *Welche Art von Team-Meetings gibt es? (Workshops, Seminare, etc.?)*

➤ *Gibt es „Best-Practice“ und „Lessons-Learnt“ – Dokumente, die nach einem Projekt angelegt werden und frei zugänglich sind?*

➤ *Gibt es Meetings mit Mitgliedern aus verschiedenen Gruppen (Administratoren, Lehrern und Leitung)?*

➤ *Haben „Best-Practices“ und „Lessons Learnt“ Dokumente dabei geholfen Geschäftsprozesse effektiver zu gestalten und zu verkürzen.*

➤ *Welche Geschäftsprozesse sind besonders routiniert?*

➤ *Ist die Organisation offen für neue Ideen und wenn ja wie schnell werden diese umgesetzt?*

➤ *Gibt es Beispiele für Ideen, welche im Team entstanden sind und sich als gängige Praxis durchgesetzt haben?*

➤ *Was denken Sie über die Außenwirkung des Instituts?*

➤ *Mit welchen Organisationen kooperiert des Instituts ihres Wissens nach am meisten?*

➤ *¿Los sistemas de informática apoyan suficientemente la comunicación entre los distintos grupos (administración, profesores y directivos)?*

➤ *¿Hay equipos que están responsables para proyectos?*

➤ *¿Qué tipo de reuniones en equipo existen? (Workshops, seminarios)*

➤ *¿En su organización se encuentran documentos “lecciones aprendidas” o mejores prácticas” que están al alcance de cada miembro?*

➤ *¿Hay reuniones entre miembros de distintos grupos (administradores, profesores y directivos)?*

➤ *¿Los documentos de „lecciones aprendidas” o “mejores prácticas” han influenciado procesos de negocio con el fin de hacerlos más efectivos y eficientes?*

➤ *¿Qué son los procesos de negocio más rutinarios en su organización?*

➤ *¿La organización está abierta para nuevas ideas y que tan rápido se aplican las mismas?*

➤ *¿Se hallan ejemplos de ideas que se crearon en equipo y que llegaron a ser practica general en la organización?*

➤ *¿Qué le parece la visibilidad, el reconocimiento y la impresión del instituto?*

- *Kennen Sie die Vision, Mission und strategischen Ziele des Unternehmens?*
- *(falls nein) Wie könnte eine Zukunftsvision des perfekten Sprachinstituts aussehen?*

- *¿Con que otras organizaciones coopera el instituto más frecuentemente?*
- *¿Usted conoce la visión, la misión u objetivos estratégicos del instituto?*
- *¿Como será una posible visión del instituto perfecto del futuro?*

Anexo IX: Guía de entrevista

Categoría	➤ Dimensiones del Cuestionario del aprendizaje organizacional	➤ Ejemplos
Preguntas generales sobre el rol de los conceptos “aprendizaje organizacional” y “gestión del conocimiento” dentro de la organización individuo	Crear sistemas para capturar y compartir el aprendizaje <i>(Create systems to capture and share learning)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué significa el „aprendizaje organizacional” y el “manejo de conocimiento” para usted? ➤ ¿Estos términos desempeñan algún rol en su trabajo de día a día?
Otorgamiento de poderes (<i>employee empowerment</i>) aprendizaje continuo <i>(continous learning)</i>		<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué programas de tecnología informática utiliza usted en su trabajo diario? ➤ ¿Qué plataformas utiliza para almacenar información, datos o conocimiento? ➤ ¿Como le apoyan a usted estas plataformas a usted de cumplir las exigencias de trabajo (u objetivos de negocio)? ➤ ¿Como se motiva al individuo en su organización de intercambiar su conocimiento? ➤ ¿Qué sistemas apoyan el intercambio de conocimiento? ➤ ¿Los individuos en su organización tienen la posibilidad de proseguir su desarrollo personal y profesional?

grupo

Investigación y dialogo
(*inquiry and dialogue*)

Aprender en equipo
(*team learning*)

Fomentar la colaboración y el aprendizaje
en equipo
(*Encourage collaboration
and team learning*)

Crear sistemas para capturar y compartir el
aprendizaje
(*Create systems to capture
and share learning*)

- ¿Como trabaja el instituto colaborativo o individual?
- ¿Los sistemas de informática apoyan la comunicación entre los distintos grupos (administración, profesores y directivos)?

- ¿Hay equipos que están responsables para proyectos?
- ¿Qué tipo de reuniones en equipo existen? (workshops, seminarios)

- ¿En su organización se encuentran documentos “lecciones aprendidas” o mejores prácticas” que están al alcance de cada miembro?

organizacional

Fomentar la colaboración y el aprendizaje
en equipo
(*Encourage collaboration
and team learning*)

Crear sistemas para capturar y compartir el
aprendizaje
(*Create systems to capture*

- ¿Hay reuniones entre miembros de distintos grupos (administradores, profesores y directivos)?

- ¿Los documentos de „lecciones aprendidas” o “mejores prácticas” han influenciado procesos de

<i>and share learning)</i>	negocio con el fin de hacerlos más efectivas y eficientes?
El rendimiento del conocimiento <i>(Knowledge performance)</i>	➤ ¿Qué son los procesos de negocio más rutinarios en su organización?
Ofrecer liderazgo estratégico para el aprendizaje <i>(Provide strategic leadership for learning)</i>	➤ ¿La organización está abierta para nuevas ideas y que tan rápido se aplican las mismas? ➤ ¿Se hallan ejemplos de ideas que se crearon en equipo y que llegaron a ser practica general en la organización?
Conectar la organización con su entorno <i>(Connect the organization to its environment)</i>	➤ ¿Qué le parece la visibilidad, el reconocimiento la impresión del instituto? ➤ ¿Con que otras organizaciones coopera el instituto más frecuentemente?
Inspirar a las personas hacia la consecución de una visión, una misión y un objetivo común <i>(Empower people toward a collective vision)</i>	➤ ¿Qué es la visión, la misión u objetivos estratégicos del instituto? ➤ ¿Como será una posible visión del instituto perfecto del futuro?

Experto 1: Director General del instituto Colombo Alemán

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

a) ¿Qué significa el „aprendizaje organizacional” y el “manejo de conocimiento” para usted? (A)

(DG): Bueno respondiendo la pregunta hacia el “aprendizaje organizacional” (AO). Para mí significa como la organización, la empresa aprende del día a día de su razón de ser, su razón social de su ejecución de sus actividades.

b) ¿Estos términos desempeñan algún rol en su trabajo de día a día?

(DG): Por supuesto nosotros actualmente no documentamos mucho de lo que estamos haciendo. Pero estamos orientados hacia un proceso de calidad. Pero como nosotros lo practicamos el AO es mediante una comunicación muy directa y abierta, muy fluida y horizontal entre las cabezas. Usamos los canales modernos de comunicación como (Whatsapp, mensajes de voz, Skype) Construimos proyectos de manera conjunta, tenemos reuniones semanales. Claro que tenemos una jerarquía donde al final se toman decisiones por una sola persona, en este caso soy yo, pero que se construya a partir del requerimiento de todos.

El nivel individual

a) ¿Qué programas de tecnología informática utiliza usted en su trabajo diario?

(DG): Usamos el dapulse para que los individuos aprendan gestión, sobre todo los directivos. Para que implementen acciones, implementen proyectos, ejecuten lo que en teoría nos hemos inventado. En la ejecución ellos utilizan su celular. Nos comunicamos principalmente por Whatsapp y compartimos nuestras ideas. Los individuos aprenden principalmente del modo “hacer la cosa”. Pues como yo no estoy el 80% del tiempo en Colombia, nos reunimos por Skype y compartimos ideas. Eso ha funcionado muy bien hasta ahora. Entonces en el instituto las personas aprenden de forma “Learning by doing” es un aprendizaje acompañado. Pero lo más importante para mí es que la persona esté contenta. Queremos desarrollar este ambiente. Es algo invisible dentro de la organización. La persona se tiene que sentir bien y tener su tiempo para ejecutar. Solo de esta manera no va a olvidar lo que hizo.

b) ¿Qué plataformas utiliza para almacenar información, datos o conocimiento?

(DG): Si a mí se me ocurre una idea para el instituto yo no lo anoto. Yo no lo anoto. Lo comparto inmediatamente por un Whatsapp con mis compañeros de trabajo. A veces se me ocurren ideas a la una de la mañana o cuando estoy trotando o cuando estoy corriendo. Lo envío a la persona para que quede archivado ahí. Nosotros tenemos una cultura de trabajo que es decir usted cuando recibe un mensaje

no tiene que leerlo en media noche. Usted puede leerlo en la hora de trabajo en el tiempo que quiera. Para mí la única intención es no perderlo. Cuando yo lo envíe queda almacenado.

c) ¿Como le apoyan a usted estas plataformas para cumplir las exigencias de trabajo (u objetivos de negocio)?

(DG): No se hizo la pregunta; el enfoque está más en los medios de comunicación rápidos y cultura organizacional de tener una interacción abierta que en las plataformas.

d) ¿Como se motiva al individuo en su organización de intercambiar su conocimiento? ¿Qué sistemas apoyan el intercambio de conocimiento?

(DG): La razón uno de utilizar el Whatsapp como medio de comunicación es que para mí es la herramienta más eficiente para la comunicación interna. Externamente por correo. Hace varios años hacíamos por correo todo. El Whatsapp es un canal más rápido, más integrado a la mano de la persona y es flexible. Más rápido y más efectivo.

Tenemos reuniones semanalmente cada lunes a las 15:00 horas. También queremos que la comunicación dentro de la organización fluya y sea tan transparente como posible. A través de los canales que utilizamos como el Facebook o Instagram los empleados están informados sobre lo que está pasando en otras áreas. Pero lo más importante es tener una cultura organizacional en la que los individuos se sienten contentos y por lo tanto comparten libremente sus ideas. Eso es algo natural y no debe quedar una tarea. Al fin estamos creando amistad.

e) ¿Los individuos en su organización tienen la posibilidad de proseguir su desarrollo personal y profesional?

(DG): En el área de los profesores tenemos la supervisión de las clases de los profesores por el director académico. Eso ayuda mucho a mejorar la competencia del profesor, porque una persona le acompaña. Una persona que pueda tomar otro punto de vista o mayor experticia y le evalúa que por ende llega a hacer que el profesor intenta de mejorar la calidad de su clase. Tenemos talleres internos. Una vez tuvimos la idea de tener un “pater” o “mentor” de un profesor. Actualmente no lo tenemos, pero lo vamos a hacer.

También intentamos que el individuo puede cumplir sus objetivos personales. Por ejemplo, tenemos el caso de Peer Levanow que es escritor. Le abrimos el espacio, le decimos cuenta con nuestros espacios para escribir y hace unos 5 años él publicó su libro poesías en español. Fue publicado en Alemania en el libro de poesías alemanas anual. Así se pudo desarrollar personalmente y así tal vez le dimos un querer de estar con nosotros también. Eso causa una fidelidad una amistad digamos.

En el área de los administradores les tratamos de apoyar en sus hobbies, en su “Leidenschaft” (pasión). Si eso no es en la línea del instituto lo tratamos de integrarlo o dar el espacio para que pueden hacerlo.

Resumiendo, tratamos de apoyar los objetivos personales y alinearlos con los objetivos generales de la organización de la mejor manera posible.

Apoyamos a nuestros administradores económicamente para capacitarlos, pero más importante es darles su tiempo y abrirles un espacio y darles la oportunidad de hacer cosas, les damos la libertad de idear e inventar guiados, muy importante eso y de esta manera crecen. Apoyamos personalidades como Steffen (director del instituto) o como Dominik (director académico). Tuvimos un profesor que era

boxeador. Le apoyamos para pensar en un proyecto de manejo de estrés, no lo realizamos al final por otras razones, pero el instituto siempre está dispuesto y tiene la voluntad de realizar las ideas de sus miembros.

En la organización lo más importante es que las personas estén contentas y se mantenga un buen ambiente laboral.

El nivel grupal

a) ¿Como trabaja el instituto colaborativo o individual? ¿Siempre logramos este objetivo?

(DG): Yo creo que trabajamos mucho en equipo de a dos. En equipo también compartimos cosas, pero creo que en nuestro caso es más efectivo y así lo hacemos mucho. Todas las copias de correos recibo yo, entonces yo acompaño muchos procesos.

Para el caso de los profesores. Vamos a tener pasantes que acompañan a los profesores y que se van a dedicar a escribir por el chat de Whatsapp a los grupos de estudiantes y saludarlos por la mañana.

El coordinador del área cultural (Lena) va a entrar en las clases de los profesores para compartirles información alrededor de las actividades culturales para que el alumno sepa que el profesor es el que me enseña el idioma, pero que también puede aprender participando en los eventos culturales.

Tenemos hasta max. 3 pasantes en el instituto que acompañan a los profesores y se ocupan del chat por Whatsapp, para incentivar la conversación en alemán en los distintos cursos.

b) ¿Los sistemas de informática apoyan la comunicación entre los distintos grupos (administración, profesores y directivos)?

(DG): Nosotros decidimos de programar nuestro propio software, porque habíamos tenido malas experiencias con comprando un software. Tuvimos el programa español “SoftAula”, pero para nuestra organización no resultó viable. Intentamos con otro software. Pero no pudimos adaptar este sistema a nuestros requerimientos. Por eso, queríamos programar un software para nuestra empresa pequeña/mediana.

c) ¿Hay equipos que están responsables para proyectos?

(DG): Sí trabajamos mucho en equipos y formamos equipos cada rato empezando por arreglar el jardín hasta proyectos como el “alemán para todos”.

d) ¿En su organización se encuentran documentos “lecciones aprendidas” o mejores prácticas” que están al alcance de cada miembro?

(DG): Lamentablemente no tenemos esa cultura organizacional de documentar todos los procesos. Algunos si, por ejemplo, los proyectos con financiación de terceros. Proyectos que tuvimos con ministerios de Alemania, proyectos con refugiados etc. Pero para proyectos internos no documentamos tanto. Porque pensábamos que las ideas y proyectos se quedan en la mente de cada individuo, pero eso es un

error, porque cuando se va el funcionario se va este conocimiento. Por eso, es un desafío en el futuro, que no ha sido prioridad hasta ahora, de documentar estos procesos.

El nivel organizacional

a) ¿Hay reuniones entre miembros de distintos grupos (administradores, profesores y directivos)?

(DG): Tenemos un CRM que permite una comunicación muy fácil entre todos los profesores o estudiantes, con todos que están en el instituto o que no están en el instituto, con los administrativos. Hacemos en el año 2, 3 salidas al año con todo el equipo. Tenemos reuniones con cada empleado del instituto al inicio y final del año. Tenemos la plataforma para documentar la asistencia de los alumnos. El diseño de la plataforma debería tener la opción de la entrega de las notas del alumno. Con algunos formatos (cursos de sábados, superintensivos etc.) suele ser difícil de lograr buenos resultados. Sin embargo, nuestros alumnos piden estos cursos porque a veces solo tienen tiempo el fin de semana o quieren lograr un nivel rápido para poder aplicar a universidades en el extranjero. Entonces nosotros tratamos de satisfacer esta demanda y acompañarlos con canales como el Whatsapp etc. Por lo tanto, nosotros como instituto privado tenemos un desafío económico y un desafío de calidad y tratamos de encontrar la mejor manera para llegar a un punto intermedio.

b) ¿Los documentos de „lecciones aprendidas” o “mejores prácticas” han influenciado procesos de negocio con el fin de hacerlos más efectivos y eficientes?

(DG): (no se hizo esta pregunta, porque ya fue respondida en lo anterior = documentamos algunos procesos, pero no existe la cultura organizacional de documentarlo todo)

c) ¿La organización está abierta para nuevas ideas y que tan rápido se aplican las mismas? ¿Se hallan ejemplos de ideas que se crearon en equipo y que llegaron a ser practica general en la organización?

(DG): Gracias a los canales de comunicación nuevas ideas me llegan rápidamente y yo estoy siempre dispuesto de desarrollarlas. Por ejemplo, tuvimos un técnico que nos pudo instalar una emisora de radio que nunca me hubiera imaginado de comprarlo o implementar un proyecto así. Pero le dimos la oportunidad y voila en 2 meses ya tuvimos la emisora acá en el instituto. Esto se volvió en un proyecto financiado por el gobierno alemán y que hoy en día es una emisora con miles de canciones con derecho. Gracias a los canales eficientes de comunicación que utilizamos.

Puede ser que no todos usan estos canales y que tenemos que promoverlos e incentivar más al individuo de utilizarlo.

d) ¿Qué le parece la visibilidad, el reconocimiento la impresión del instituto?

(DG): Se ve formal desde afuera, cuando se entra con ambiente amigable con calidad. Estamos muy a gusto con la imagen. Tenemos profesores de 15 años, empleados que lloran cuando se van, estudiantes que llevan mucho tiempo con nosotros. La historia de estar en

esta casa fue que el primero instituto se hallaba en un sótano. Entonces yo pasaba caminando siempre por el edificio del instituto, que era una casa abandonada, quemada, patrimonio cultural y me dio la visión que esto podría representar, en la que podríamos realizar la impresión que ya teníamos de tener un espacio para enseñar el idioma alemán y vivir la cultura alemana al mismo tiempo.

e) ¿Con que otras organizaciones coopera el instituto más frecuentemente?

(DG): Tenemos un “Stakeholders Dialog” un mapa de todos “stakeholders” como Cámara de Comercio, la Embajada alemana, el DAAD, universidades etc.

Visión colectiva de la organización

a) ¿Qué es la visión, la misión u objetivos estratégicos del instituto?

(DG): Tener un sitio en que se vive la cultura alemana y se aprende el idioma. Donde a la gente le encanta de estar y participar en muchas actividades.

b) ¿Como será una posible visión del instituto perfecto del futuro?

(DG): Pues en 10 años veo el instituto en el estado como está hoy, pero con una calidad mejor. Quiero consolidar el instituto también con cursos online. Manteniendo el “Wir-Garten” ampliar el espacio un poquito con un edificio verde en el jardín.

Consolidar los procesos, documentar los procesos, tener la plataforma, las herramientas mucho más robustas. No ofrecemos solamente cursos de alemán, ofrecemos 2,5 meses de inmersión en la cultura alemana, donde el alumno escoge un horario digamos para aprender la gramática, pero donde el alumno puede participar en una serie de actividades. Esto es donde veo el instituto en 10 años.

Experta 2: directora financiera (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

a) ¿Qué significa el „aprendizaje organizacional” y el “manejo de conocimiento” para usted? ¿Estos términos desempeñan algún rol en su trabajo de día a día?

En el contexto del Sprach la respuesta es “no”. Pero en mi posición me dedico a muchas áreas: administración de recursos, gestión de talento humano, dirigir procesos financieros etc. Entonces a mí me toca aprender y desarrollar. Soy una persona que trata de aumentar su conocimiento en cierta medida. Me gusta estudiar todo el tiempo. Estoy haciendo Diplomas/ Maestrías etc. El tema organizacional está enfocado directamente al proceso administrativo en ciertos aspectos y a la parte de la dirección. Si no viene de arriba la influencia y la motivación los procesos inferiores no lo van a necesitar. Si tu no motivas o abres la puerta para que el tema entre. Entonces para el instituto hemos vinculado ciertos aspectos en términos de la gestión de mejoras y en términos del director general los costos de

oportunidad de que hacemos, como lo hacemos y como lo podemos mejorar, pero se ha llegado a la barrera hasta acá, porque no tenemos los recursos, ni el tiempo para todo el equipo. Hay muchos temas en los que hemos trabajado por mucho tiempo, pero los resultados todavía tal vez no son visibles.

Hemos trabajado en muchos temas que hasta ahora están empezando a visualizarse: procesos de gestión, la integración del sistema de calidad, la parte de la tecnología, la integración de sistemas de salud en el trabajo, automatización de los procesos. Pero esto ya lleva 5-6 años.

El nivel individual

a) ¿Qué programas de tecnología informática utiliza usted en su trabajo diario?

El día a día: Microsoft (Excel, Word, Outlook y el proyecto) y ahora la plataforma (automatiza procesos que se hacen manual) Utilizamos una herramienta de contabilidad que utiliza Alejandro y yo. Lo compramos y ajustamos a las necesidades del instituto.

b) ¿Qué plataformas utiliza para almacenar información, datos o conocimiento?

Existe el tema de la gestión documental: (La definición más acertada que se podría dar de un sistema de gestión documental sería aquellos sistemas informáticos creados para almacenar, administrar y controlar el flujo de documentos dentro de una organización. Se trata de una forma de organizar los documentos e imágenes digitales en una localización centralizada a la que los empleados puedan acceder de forma fácil y sencilla). Existe un maestro de documentos que hemos alimentado al transcurso del tiempo con registros y documentos. Para que una persona se puede sentar y seguir con procesos. Caracterización de procesos que ahora simplemente llamamos “manuales” (Leitfaden, Compromiso de Enseñanza). Hay muchos procesos operativos que solo manejo yo. Éticamente hablando debería anotar y archivar estos procesos y lo hago. Pero muchas veces me falta el tiempo de hacerlo al extremo que se debería hacer. Es una inversión de tu tiempo al final. He tratado de plasmar los procesos más repetitivos: por ejemplo, el proceso de contratación. Para contratar a un extranjero se necesita el RUT, RIT, seguridad social, examen médico, abrir una cuenta bancaria, la visa etc. Si una persona tiene que seguir con estos procesos, es algo que hay que hacerlo. La empresa no puede evadir el tema migratorio o de impuestos. Es muy importante archivar este conocimiento. Por mi formación y mi ética yo me siento obligado de hacerlo, porque me importa mucho que ustedes necesitan su pago. Del parte del director general no existe siempre la comprensión de invertir mucho tiempo en el almacenamiento de estos datos, pero ya también ha mejorado.

c) ¿Como se motiva al individuo en su organización de intercambiar su conocimiento? ¿Qué sistemas apoyan el intercambio de conocimiento?

(La pregunta fue indirectamente respondido por la directora. Ella dispone sobre una motivación excepcional de aprender, mejorar y capacitarse en sus tareas y proyectos. Subió del simple cargo administrativo hasta el cargo de directora administrativa dentro de 8 años trabajando en la empresa.)

d) ¿Los individuos en su organización tienen la posibilidad de proseguir su desarrollo personal y profesional?

Yo antes había trabajado en una empresa muy grande de 2000 personas. En empresas grandes es muy difícil realizar el “aprendizaje organizacional”, porque existe una barrera en la comunicación. En empresas pequeñas eso es más sencillo y podría ser una ventaja. Para el caso de profesores el “aprendizaje” se está volviéndose en una “cuna de formación”. Porque perdemos la inversión de la “curva de aprendizaje”. Lastimosamente muchos profesores se van a otras instituciones, donde ganan más o tienen otros contratos (no de prestación de servicios) Nosotros invertimos y otros se benefician de esto. No se puede impedirlo por completo, pero hay que buscar maneras de reducir. Yo he empezado en la “Schülerbetreuung” (la recepción), aún no había en este tiempo esta separación de trabajo. Yo hice de todos: vender cursos, cuadrar los horarios, administrar los documentos. Hemos crecido como equipo y ahora ya hay 4 personas que solo se dedican a las ventas. Yo crecí en mi trabajo por mi propia motivación. Acá en el Sprach tu siempre tienes la posibilidad de hacerlo. Pero muchos tal vez no lo quieren, no quieren esta responsabilidad. Muchos - especialmente alemanes - solo vienen por 1 o 2 años a ganar un poco de plata y hacer experiencias en el extranjero. Yo siempre quería crecer y aprender más y más por eso llegué a ser directora. El trabajo en la “Schülerbetreuung” (la recepción) puede ser muy agotador después de dos ciclos ya sabes todo. Es una razón porque existe tanta rotación. Sí he cambiado mucho en estos 8 años. Yo me gradué en “mantenimiento” mi tesis fue sobre eso. Ahora estoy haciendo algo totalmente diferente. Alejandro me dio la posibilidad de tomar todas las responsabilidades que yo quería, pero si no lo hubiera querido yo mismo, no lo hubiera obtenido. El instituto sí me apoyaría en capacitarme y lo hizo una vez pagando el 50% de un diploma en un tema financiero de costos. Pero muchas veces falta el tiempo para capacitarse.

El nivel grupal

a) ¿Como trabaja el instituto colaborativo o individual?

Todos dependemos de todos. Somos cada vez más unidos en temas profesionales. Los procesos han mejorado mucho. Hay un “pero”. La cabeza del instituto no es presencial y muchas decisiones operativas se toman entre nosotros.

b) ¿Los sistemas de informática apoyan la comunicación entre los distintos grupos (administración, profesores y directivos)?

(no se preguntó directamente, pero indirectamente la directora lo respondió hablando sobre las plataformas y vías de comunicación con los otros grupos)

c) ¿Hay equipos que están responsables para proyectos? ¿Qué tipo de reuniones en equipo existen? (Workshops, seminarios...)

Existen subgrupos. El más grande es el de los profesores que se reúnen organizando sus eventos, workshops o seminarios. Yo me reúno con mi equipo de “Schülerbetreuung” (la recepción) para hablar sobre temas de motivación, organización, de metas y todo lo que tiene que ver con ventas. Hay subprocesos como lo del departamento cultural que manejan el quiosco, los eventos (mercado navideño etc.) Entonces, todos esos subprocesos funcionan como un engranaje que todo funciona.

d) ¿En su organización se encuentran documentos “lecciones aprendidas” o mejores prácticas” que están al alcance de cada miembro?

La trazabilidad es muy importante: Sí, tenemos una gran rotación en el Sprach y no que sea malo, pero para procesos esenciales es muy importante tener guías, manuales, documentos etc. Porque si la persona se va y no existe nada registrado, obviamente se pierde el conocimiento.

El nivel organizacional

a) ¿Hay reuniones entre miembros de distintos grupos (administradores, profesores y directivos)?

Hay las reuniones cada lunes. Participa: la parte de comunicación y cultural (Daniela), Schülerbetreuung (Julian Fischer), equipo técnico (Juan Pablo), dirección académica (Moni, Dominik) Es importante para tomar decisiones en equipo.

b) ¿Los documentos de „lecciones aprendidas” o “mejores prácticas” han influenciado procesos de negocio con el fin de hacerlos más efectivos y eficientes?

(no se hizo la pregunta directamente, pero se respondió indirectamente porque la directora trata de sus estándares éticos y personales crear estos documentos para sus posibles seguidores)

c) ¿Qué son los procesos de negocio más rutinarios en su organización?

Hasta ahora el proceso de los pagos ha sido uno de los más primitivos, porque ha faltado la automatización de los procesos. Yo me he acostumbrado a esto y tal vez no suena tan modesto, pero me han pasado muy pocos errores, porque conozco los procesos desde 8 años. ¿Pero la pregunta es qué pasa si venga una nueva persona?

d) ¿La organización está abierta para nuevas ideas y que tan rápido se aplican las mismas?

Existe una barrera de mejoramiento, porque todos los temas hay que justificar antes el director general. Si no tengo el apoyo desde arriba y todos los demás, es muy complicado luchar contra la corriente. Muchas cosas que hasta un cierto punto han funcionado bien, no se puede cambiar. Pero aun algunos procesos funcionen, siempre se podría optimizarlos. A veces no se aprovecha el potencial.

e) ¿Se hallan ejemplos de ideas que se crearon en equipo y que llegaron a ser practica general en la organización?

Lo más sencillo sería trabajar en altas preguntas: cual es la visión, la misión, cuáles son los objetivos de integración de la calidad de gestión. Pero alguien llega a un punto en donde la respuesta es:” ¿para qué? ¡Eso ya no se usa!” o no es visto de ser tan importante. Pero creo que la opinión del director general ya ha cambiado mucho en este aspecto y él ya está más abierto a esos temas, porque la ley demanda ciertos estándares.

El “aprendizaje organizacional” incluye también esto: Convencer al equipo de que algunos temas son importantes y a veces toca iniciar un cambio y hacerlo para ver cómo puede funcionar. El aprendizaje va implícito en los procesos.

f) ¿Qué le parece la visibilidad, el reconocimiento la impresión del instituto? ¿Con que otras organizaciones coopera el instituto más frecuentemente?

El voz-a-voz es muy positivo. Correo cultural (el más antiguo). Universidades, empresas como Schreiber es una organización de nacionalización e importación que es un contacto estratégico. Nos trae todas las cosas de importación que necesitamos (libros, fútbol, el oso) Boehringer, Siemens. No tenemos la capacidad de para ofrecer cursos a empresas. Al fin el instituto beneficia más con un curso de 10 alumnos que a clases individuales de una empresa. También es difícil si una empresa aceptara un curso para todos sus empleados, no podemos lograr el objetivo o no podemos garantizar que ellos alcanzan un nivel en 120 horas, porque que muchos gerentes están trabajando otros profesionales no están acostumbrados a aprender un idioma etc.

Por lo tanto, los cursos de empresas deben ser bastante selectivos para llegar a tener un grupo homogéneo. Y mientras más filtros tu hagas, más difícil es vender un curso. Nos pasó con la GIZ.

Visión colectiva de la organización

a) ¿Qué es la visión, la misión u objetivos estratégicos del instituto?

El director general es muy visionario. Esto es bueno. Él es siempre motivado. Sin embargo, no todo se puede realizar, nosotros tenemos que ver que es viable. La visión a la que el director quiere llegar es crear un espacio cultural en lo que también se enseña el idioma. Donde una persona del común pueda aprender a través de la inmersión en la cultura alemán (“aprendizaje experimental”) – pero para mí personalmente nos falta mucho todavía para lograr esa visión. Hace solo 2 años que estamos haciendo muchas más actividades culturales. Pero al fin, para llegar a un nivel más macro, necesitamos fomentar nuestras capacidades. Hemos llegado a los límites de nuestra capacidad operacional. Suena feo, pero vivimos del hecho de que mucha gente de Latino América quiere irse.

b) ¿Como será una posible visión del instituto perfecto del futuro?

Hemos automatizados y dividido el trabajo hasta un cierto nivel. Ahora a mí me falta un aspecto que llamo “humanización”. No somos robots. Yo en mi cargo necesito a un líder. Obviamente estoy en contacto con el gerente (3-5 veces al día), pero necesitaría a una persona que sea como un mentor que me motiva a mejorar. Falta una persona un director que esté presente y que actúa como un guía, quien ejerce liderazgo y direccionamiento en el contexto operativo. Hay que romper la barrera de la distancia con todos los empleados. Necesitamos a un líder que se sienta con todos del equipo y pregunta que hay que hacer, como podemos mejorarlo.

Experto 3: director académico (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Bueno, eso es definitivamente nuevo territorio para la organización. Sin embargo, me he informado antes de esta entrevista y pienso que el término “gestión del conocimiento” significa el almacenamiento y la protección del conocimiento y también hacer accesible este

conocimiento a los miembros de una organización. ¿No me podía imaginar nada bajo el termino de “aprendizaje organizacional”, pero tal vez se trata de la capacitación de los empleados o como la organización puede aprender?

El nivel individual

Utilizo los programas de Microsoft como Word, Excel, Powerpoint y trabajo mucho con el correo. Todo lo relevante buscamos por correo. Utilizo Adobe Conect y la plataforma que fue relanzado nuevamente. Dapulse personalmente no utilizo para proyectos. Tenemos las carpetas personales. La dirección guarda mucha información extra: Retroalimentación de los estudiantes para los profesores o cursos. Es un coste administrativo bastante alto y por eso está realizado por partes también por los pasantes. Tenemos las carpetas públicas que ciertamente son bastante desorganizados.

Los objetivos nos ponemos nosotros mismos como dirección académica. Hay muchas ideas por parte del director general y nosotros tenemos que ver cómo podemos realizarlos, pero nunca había objetivos o directivas estrictas. Esto creó un ambiente de trabajo muy agradable para nosotros. Antes de tomar el cargo como director académico ya había documentos que adoptamos y mejoramos como los Workshops para profesores, por ejemplo. Un cronograma como *dapulse* fue implementado para el Webdesign, porque había otro ritmo y fechas para este tipo de proyectos. En el área académico siempre hemos logrado nuestros objetivos. No había fechas limites, fue más un proceso de mejoramiento a largo plazo. Un ejemplo para eso son los exámenes.

Pienso que tenemos una cultura de empresa muy abierta. Los docentes saben que siempre me pueden preguntar y los hacen. Creo que se podría motivar todavía más a los colegas de intercambiar su conocimiento, crear presentaciones etc. Algunos lo hacen, otros abstienen de hacer algo o tal vez no quieren compartir su material con los demás, especialmente si se dan cuenta que son los únicos que comparten sus preparaciones. Durante los workshops nos llegamos muchos consejos y contribuciones de colegas. Lo que habíamos hecho en el pasado eran las asistencias de profesores en clases de sus colegas (“kollegiale Unterrichtshospitationen”). Un gran problema para este tipo de actividades es el presupuesto y por lo tanto el tiempo de los docentes, porque quedaría en su tiempo libre. Aunque el guía dice que tienen que colaborar no nos quedaba el tiempo para seguir con las asistencias entre dos colegas. Necesitamos a todos los profes del equipo. Teníamos durante todo el año alta temporada. ¿Queda la pregunta de cómo motivar a los colegas para estas actividades creativas, si el tiempo prestado no se paga? Tratamos de utilizar varios sistemas para motivar a los profesores como los paneles de anuncios “¿Ya conoces esto de Alemania?” o “¿Ya has sabido que...?”. Sería bueno si los profesores pegasen algo allí. Se podrían mandar correos, pero muchas veces la gente no los lee. Especialmente el área cultural tiene ese problema que manda información sobre eventos y los docentes no lo leen, no lo saben y no lo comunican a sus estudiantes.

Yo pienso que los empleados tienen definitivamente el chance de desarrollarse en la organización. Si alguien tuvo una idea siempre le apoyamos. A través de las asistencias por mi parte y la retroalimentación que daba a cada uno, los docentes tenían la posibilidad de proseguir su educación. Los colombianos usualmente enseñan en los niveles básicos y lo alemanes los niveles avanzados. Esto es solicitado por los mismos estudiantes. No obstante, la dirección académica presta mucha atención que docentes colombianos reciban la oportunidad de dictar clases en niveles más altos. No es nuestro enfoque, pero si el tiempo lo permite organizamos cursos tándem en español y alemán para nuestros colegas. Usualmente nuestros profesores dictan estas clases.

El nivel grupal

¡El instituto Sprach definitivamente trabaja en equipo! Se toma muy en serio los consejos de los colegas y habíamos tenido recomendaciones por parte de los docentes que implementamos. Hay siempre actividades para formar el equipo como el “día de los profesores” una vez al año o salir a jugar techo etc. Deberíamos seguir con las asistencias mutuas de los profesores en sus clases. Referente a los sistemas que facilitan la coordinación entre los grupos (administradores, profesores y directivos) debo admitir que la mayoría se hace por correo. Administradores y profesores tienen ambos accesos al intranet para cambiar crear certificados. La plataforma que implementamos nuevamente en este momento debe facilitar aún más estos procesos. Entre los directivos hay una reunión cada lunes a las 15:00 horas.

Formamos equipos que tienen el cargo de dirigir proyectos como “alemán para todos”, “el proyecto para refugiados” y todo lo que tiene que ver con Klassenzimmer 2.0. Para esto siempre hemos tenido capacitaciones con Adobe Connect. Para algunos eventos también vemos que potencial existe en la organización. A ti te preguntamos siempre por presentaciones, otra colega dirige los workshops etc. Sin embargo, no tenemos muchos recursos financieros para este tipo de actividades.

Otras reuniones que hacemos con los empleados son una entrevista al inicio y a finales del año para hablar sobre su progreso y expectativas.

Para algunos proyectos creamos documentos de “mejores prácticas” o “lecciones aprendidas”. Para el proyecto con refugiados se hizo un reporte final. Ahora para los cursos de los sábados guardamos los mensajes del chat de los grupos para que otros docentes puedan orientarse mejor en el futuro. En el proyecto de clases sin costo “alemán para todos” grabamos cada sesión y archivamos junto con el material. Hablando de “alemán para todos”, creo que referente al número de participantes fue un gran éxito. Ahora falta una reunión para hablar como seguir con el proyecto en el futuro.

El nivel organizacional

Como he mencionado cada lunes se reúnen los directivos de cada área: El director general por Skype, la directora financiera y de administración, el director académico, la coordinadora académica, el coordinador administrativo, la directora cultural, en su tiempo la diseñadora y el informático. La organización es abierta para nuevas ideas, pero muchos conceptos no se dejan realizar por el presupuesto limitado. Un ejemplo para un proyecto que llegó de un profesor y que implementamos es el de Ricardo, un docente muy comprometido, que se dedicó a revisar los exámenes. El otro día una pasante propuso la idea de hacer un workshop sobre fonética.

Yo pienso que la proyección que transmitimos como instituto es muy positiva. A mí me gustó mucho el ambiente laboral relajado y amigable que existe aquí. Yo empecé como docente y cuando se fue la directora académica, me ofrecieron este puesto y acepté. En este tiempo había todavía una competencia con el Goethe, pero ahora ya nos aceptaron como instituto cultural y de idioma alemán. Nuestras ofertas de trabajo llegan hasta las universidades de Alemania.

Visión colectiva de la organización

La dirección quiere ser el pionero en la enseñanza del idioma alemán en Bogotá. Esto siempre nos comunica el director general. El instituto quiere ser más que una escuela en la que se dictan cursos de idioma, sino quiere ofrecer al estudiante la posibilidad de hacer una inmersión en la cultura alemana y vivir parte de nuestras tradiciones. El eslogan es: „Lo qué pasa en Alemania, lo vives en el Sprach”. Los objetivos estratégicos se dirigen más al área administrativo. Ellos están incentivados tener una cierta cantidad de alumnos cada año. Yo pienso que en el futuro la dirección académica debe tener sus objetivos también que tienen que realizar a lo largo del año. Nos faltó mucho el tiempo para eso, porque mi trabajo principal fue controlar y mantener la calidad de la enseñanza. Se podría pensar en tener tres empleados en la dirección académica. Esa persona adicional se podría ocupar de nuevos proyectos creativos como “alemán para todos”. Cuando yo empecé ya había dos personas y ahora tenemos el doble de estudiantes. Una alternativa sería emplear a un profesor que se especializa en proyectos.

Para responder la pregunta de la visión que tuviera, yo generalmente dejaría el instituto como es. El concepto es bueno y por eso ya está existiendo hace catorce años. Yo cambiaría el patio (“WirGarten”) y lo incluiría mucho más en la enseñanza. Hay que estimular y motivar mucho más al equipo del quiosco de hablar en alemán o envolverlo en proyectos. Hace falta un líder también que está de frente de todo. Yo cambiaría todos los libros y material que es bastante anticuado. Se podría implementar nuevo material paralelo con los libros antiguos. Invertiría mucho más en la parte cultural como en la biblioteca. Tenemos muchos alumnos que tocan en bandas o son artistas. Utilizando este potencial se podrían organizar muchos más eventos. El instituto ofrece todas estas posibilidades siendo una casa grande con salones amplios en el medio de la ciudad de Bogotá.

Experto 4: directora cultural y de comunicaciones (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

El término de “gestión del conocimiento” conozco de mis antiguos trabajos y significa como una organización almacena, maneja y transmite su conocimiento. Diría que ahora estos términos no tienen prioridad en el instituto.

El nivel individual

En mi trabajo de día al día utilizo los programas de Microsoft como Excel, Word, Powerpoint y la herramienta de planificación y de archivo “dapulse”. Generalmente utilizamos un programa CRM, una plataforma para la coordinación de los cursos y para la facturación. Yo utilizo en parte el programa CRM. Datos y contactos que colecto yo guarda la administración en nuestra herramienta CRM. Es importante saber de qué universidades vienen nuestros estudiantes. Por eso estos datos son importantes para mí y en crear ofertas para ciertas universidades yo analizo esta información. Siento que la mayoría de nuestros estudiantes llegan de la Javeriana y de la Universidad Nacional.

Para guardar los contactos yo trabajo con una tabla de Excel. Convenios y documentos importantes trato de archivar de una forma lógica. Además, trato de guardar los contactos de Outlook. Principalmente utilizo el documento en Excel, que recibí del antiguo director. No estoy segura en qué medida se pueden transmitir los contactos de Outlook de una persona a la otra en caso de que parte de la organización. Dapulse me ayuda para el seguimiento de proyectos y ponerme al día cuando tuve el último contacto con ciertas instituciones. Sin embargo, tenemos muchos proyectos e iniciativas y tengo un documento Word para cada uno. Tenemos reuniones una vez al mes con el grupo de la administración y los docentes tienen sus workshops más o menos cuatro veces al año. Lo que podríamos incentivar más son Workshops creativos en los que los empleados comunican y discuten sus ideas y elaboran conceptos para mejorar ciertos procesos. Para que los profesores se desarrollen tenemos los workshops, asistencias en sus cursos por parte del director académico y las entrevistas al inicio y final del año. Normalmente aprendemos de manera “learning by doing”. Los empleados asumen nuevas responsabilidades y de esta forma tienen la oportunidad de crecer y mejorar. La Cámara de Comercio Colombo Alemán ofrece muchos workshops. Yo y también la directora financiera y de administración participamos en estos. Si yo me entero de algún evento que puede beneficiar a los demás colegas les informo por correo. El director general nos apoya también con sus ideas y recomendaciones. Sería muy conveniente tener capacitaciones para la formación y el perfeccionamiento profesional.

El nivel grupal

Sí, somos un gran equipo. Pero también trabajamos en equipos pequeños. Intentamos de repartir responsabilidades. Para algunos proyectos tendría sentido de tener equipos más grandes como por ejemplo para la “Iniciativa E-Learning” necesitaríamos un equipo de tres personas (En el momento el autor y por parte la directora cultural se ocupa de esta iniciativa) y especialmente para la administración y me refiero a la recepción, la directora financiera y mi área necesitamos equipos grandes para proyectos grandes que son a largo plazo. Para apoyar la comunicación entre las áreas no tengo un programa central. Utilizo Outlook o los canales de las redes sociales. Un sistema informático sería nuestra plataforma, la cual siempre estamos mejorando y que se deberá utilizar cada vez más. Lo más importantes es el contacto personal. Esto funciona muy bien, porque todavía somos un instituto pequeño. Utilizamos los canales rápidos de información como whatsapp y mensajes de voz. Ideas que recibo del director general tengo que archivar yo también, para no olvidarlas. Dapulse no sería tan rápido como crear un documento en Word que puede adaptar y mandar fácilmente.

Si hay equipos que se ocupan de ciertos proyectos. Julian y Lukas son el equipo de CRM o los pasantes manejan la comunicación de los grupos de whatsapp que creamos para nuestros estudiantes de los cursos de sábado. Hay un equipo del quiosco (el líder es el área cultural) y un equipo administrativo. Todos los equipos tienen un grupo de whatsapp.

Es cierto que en el pasado archivamos muy pocos documentos de “lecciones aprendidas” o “mejores prácticas”. Eso existe ahora para el “proyecto para refugiados” o “alemán para todos”. En el área cultural tenemos un resumen de todas las actividades con puntos de lecciones aprendidas. 90% de las actividades vamos a repetir este año y podemos recurrir a experiencias de un gran número de proyectos similares. Para eventos especiales como el “Mercado Navideño” o el “Oktoberfest” tenemos listas de control con los recursos que necesitamos. Guardamos en estas listas cosas en las que queremos invertir a largo plazo como por ejemplo un stand profesional.

El nivel organizacional

Existen reuniones grandes como el evento social de todos los docentes que tiene la idea de hacer actividades sociales para los empleados, formar el equipo y fortalecer amistades. Este evento se realiza afuera de Bogotá e independientemente del ambiente laboral. Una vez por semana los directivos se reúnen con el directivo general. Tenemos documentos que nos apoyan en los procesos de la organización como por ejemplo correos de promoción que mandamos a varias direcciones. Un documento central con todas las tareas de la directora cultural sería muy extenso y laborioso, porque su trabajo es muy variado y tiene muchas tareas. Estamos pensando en crear un código de conducta para el equipo del quiosco. Los eventos de las charlas son muy rutinarios, la recepción también ha optimizado sus rutinas y procesos. El área cultural manda sus newsletter cada mes. Tal vez se podría mejorar el diseño de este. Generalmente la organización siempre es muy abierta para nuevas ideas. Depende mucho de las prioridades del instituto. Si necesitamos algo urgentemente, lo implementamos de manera rápida. Un ejemplo sería el concepto de los grupos de whatsapp para los cursos de los sábados que queremos establecer para todos los cursos. Existen equipos como el de los pasantes que manejan estos grupos. Para los docentes participar en este servicio es opcional. Susanne (una profesora) organizó cursos de cocina típica en alemán. Peer (profesor) ofrece dar lecturas.

Estamos contentos con el efecto exterior que proyectamos. Disponemos de un edificio muy representativo y llamativo. Tenemos muy buenos contactos con la Camara de Comercio Colombo Aleman, tanto como muchas universidades. Tal vez a alguna gente le da pena o miedo de entrar, porque piensan que necesitan una cita. Trabajamos en eso y siempre invitamos a la gente de visitar nuestros eventos. Teníamos mucho contacto con empresas también, pero resultó difícil mantener estos contactos en el pasado. Este año queremos reactivarlos nuevamente.

Visión colectiva de la organización

Nosotros queremos ser más que una mera escuela que vende cursos de alemán. Queremos ser un lugar en lo que se puede “vivir Alemania”. Queremos promover la combinación entre idioma y cultura. Como objetivo estratégico tenemos objetivos a corto plazo y a largo plazo como incentivar los contactos y la comunicación con las universidades, hacer periódicamente eventos. Tenemos una red amplia de contactos ahora y lo tenemos que aprovechar más. La retención de empleados también sería un proyecto a largo plazo.

Para mí el instituto es bueno como es. Pienso que podríamos invertir más rápido en proyectos para que llegamos a ser pioneros en lo que hacemos e informar colombianos sobre aspectos de Alemania. Podríamos mejorar y ampliar nuestra oferta de consultoría (visas, becas, vida, cultura en Alemania) para los estudiantes colombianos que quieren viajar a Alemania en el futuro. Tener una persona que se enfoca en el tema proyectos sería muy útil también.

Experto 5 – grupo de administración (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Creo que el término “gestión del conocimiento” significa la preparación de datos para que sean utilizados por la organización. “El aprendizaje organizacional” todavía no he escuchado, pero pienso que es lograr que los miembros de una organización se complementan entre sí y que obtengan la posibilidad de mejorarse en su trabajo y sus procesos.

El nivel individual

Yo utilizo Microsoft (Word, Excel, Powerpoint, Outlook), la plataforma de venta que programó Miguel (servicio TI externo), el programa CRM, pero que se encuentra como hace años en una fase incipiente. Juan Pablo y Santiago (Servicio TI permanente, que trabaja dentro del instituto) están empleados por Miguel. El instituto compra este servicio. Para archivar datos utilizo la plataforma CRM y Outlook. Existen varias opciones para analizar ciertos grupos de clientes como: ¿De dónde vienes? ¿Como te enteraste del instituto? ¿Hasta qué nivel de idioma quieres llegar? ¿Tienes planes para después de tu estudio? Pero en este momento no aprovechamos el potencial del programa. Podríamos analizar estos datos, pero faltan los objetivos para hacerlo y podemos ver los números, pero de que yo sepa no existe una opción para analizarlos con grafos. El individuo en la organización aprende haciéndolo “Learning by doing”, porque todos de la recepción pueden hacer básicamente todo. Una vez a la semana se reúnen las cabezas de cada área y una vez al mes nuestra área de administración. Los empleados tienen oportunidad de desarrollarse, pero solo hasta un cierto punto. Pienso que el instituto trata de mirar siempre que potencial tiene a su disposición. En la recepción alguien llega bastante rápido a los límites de su desarrollo. Las tareas son muy rutinarias y monótonas. Por eso el instituto crea un ambiente laboral muy agradable con pausas interactivas, dardo, fútbolín, vacaciones flexibles. Por un tiempo se puede disfrutar mucho este ambiente. Referente a los proyectos como el CRM depende mucho de la propia motivación. Es cierto, podemos trabajar muy flexibles, pero al final la venta de cursos es lo más importante. Por eso, es muy difícil enfocarse en proyectos. No tenemos ningún guía para la venta de cursos y no es el objetivo de dar un asesoramiento profesional de ventas. El “Flair” o encanto que quiere transmitir la organización a los estudiantes colombianos es que hay alemanes con un acento alemán vendiendo cursos con una actitud relajada y amigable. Yo pienso que me he desarrollado mucho personalmente, pero no tanto por el trabajo. Para los nuevos empleados sería interesante tener un guía o documento con características claves para su cargo. Pero debo admitir que el instituto le deja mucha libertad y tiempo libre para perseguir sus propios intereses.

El nivel grupal

Sí somos un equipo, pero por supuesto cada uno tiene su área. En los eventos y fiestas nos presentamos como equipo y hacemos muchas actividades juntos. Pienso que el contacto entre la administración y los profesores ha sido más cercano. Deberíamos trabajar más en este aspecto. Antes había más eventos sociales en los que jugamos Activity. Deberíamos vivir más esta amistad entre los colegas. Nos coordinamos con la dirección académica. Ellos nos recomiendan un cierto número de estudiantes por curso y nivel. Sin embargo, nuestro objetivo es tener a los salones y cursos llenos y garantizar de esta manera la sobrevivencia del instituto. Los modelos de pago son así: La recepción tiene un sueldo básico más comisión por venta de curso. Los profesores tienen una escala salarial con la que el profesor tiene la oportunidad de subir un escalón cada año. Último a mí no me parece muy lógico, porque hay profesores que se involucran en

más proyectos y muestran más iniciativa. En esta organización todos gana igual, independientemente de si tienes un título o no. El sistema de incentivo tiene una gran debilidad en este aspecto que causa que muchos docentes altamente calificados dejan el instituto después de un año. Comparado con los empleados de la recepción ganan los profesores muy poco. También los pasantes tienen que hacer demasiado, trabajan de lunes a viernes 40 horas dictando cursos completos. En mi opinión 20 horas sería suficiente y aparte podrían trabajar de forma creativa en proyectos o escribir un reporte de su pasantía o preparar workshops etc. La organización también debería pensar en cambiar sus contratos para retener sus empleados. Todos tienen un contrato de prestación de servicios hasta los directivos y tienen que pagar sus propios aportes.

Cada uno tiene sus tareas. En el pasado siempre teníamos proyectos como el “Klassenzimmer 2.0” (“salón de clase 2.0” que son clases virtuales) pero estos proyectos no ocupaban mucho tiempo al final y por lo tanto los logramos. Actualmente no tenemos grandes proyectos a los que dedicamos mucho tiempo como 3 horas al día o algo así. Se podría haber invertido más recursos a por ejemplo “la iniciativa E-Learning” para desarrollarlos más rápidos. En la creación de proyectos siempre existe una gran motivación inicial que a lo largo del tiempo disminuye. Falta la persona o el líder que motiva constantemente. A veces alguien no sabe quién o qué equipo es responsable para que proyecto. Antes teníamos a un director que supuestamente era el líder. Por ahora se tomó la decisión de usar un término medio de tener muchos directivos. Para muchos empleados no existe un director concreto. Se duda mucho en tomar decisiones y comunicar oficialmente como seguir. Hay empleados que este momento dejan el instituto, especialmente directivos. El instituto necesita a una persona que supervisa toda la organización y que tenga una visión para desarrollarla.

El nivel organizacional

Tenemos procesos que son muy rutinarios como la creación de los certificados o la facturación. La automatización de estos procesos sería un objetivo a largo plazo. Sin embargo, la venta de los cursos no debería jamás ser automatizado. Un alemán, con acento alemán vendiendo cursos de alemán causa un ambiente auténtico. Se debería pensar en simplificar procesos, porque muchas tareas tenemos que hacer a la vez y esto causa errores. El trabajo en la recepción no es nada espectacular. Hay capacitaciones para la venta de cursos, pero no se ha tomado en consideración. No innovamos mucho, la bolsa con el logo del Sprach es algo nuevo que implementamos. Hemos pensado en mejorar la manera como presentar el instituto a nuestros clientes. Podríamos hacer siempre un tour e invitarle a un café, por ejemplo. Creo que la suma de las pequeñas cosas es muy importante para tener una experiencia muy agradable del Sprach. Mucha gente se queda pensando o dudando y no compra un curso inmediatamente. En esto deberíamos mejorar y utilizar el CRM más eficiente, llamar a la gente, lo mismo para los estudiantes que están terminando un nivel o que tienen malas notas. A ellos podríamos intentar de motivar nuevamente.

Creo que el instituto da una buena impresión. Existen personas que prefieren el Goethe por ser estatal y tener un certificado reconocido.

Deberíamos pensar en una campaña de marketing. En mi punto de vista no tiene sentido comprar cursos en el Goethe que son una tercera parte más caros, si nuestros estudiantes pasan el certificado del Goethe con buenos resultados.

Visión colectiva de la organización

Yo tengo la visión que otra sucursal tendría mucho sentido, porque hay mucha demanda especialmente en el norte. Y si nosotros solo quedamos con lo que tenemos, llegarán otros para aprovechar esta oportunidad. Allí ya hay el “Haus der Jugend” o “die junge deutsche Akademie”. Tuvimos ideas innovadoras como el proyecto „Klassenzimmer“, pero al final nunca seguimos con los proyectos, se acaban y volvemos a ocuparnos de nuestra actividad principal: Vender los cursos del instituto. La triste verdad es, y lo digo con todo el corazón, si alguien nunca se desarrolla y solo hace lo esencial, llegará el momento en que uno se vuelve sobrante. No es un argumento empresarial de no querer abrir otra sede. Ya tenemos toda la infraestructura para hacerlo y no sé porque existe este miedo de hacerlo. En unos años vamos a tener mucha más competencia. Es como el caso de los supermercados Éxito y Carulla que no se inventaron una marca barata. Ahora está D1 y Justo y Bueno. Pienso que tenemos un sitio ideal. Los precios deberían ser más claros 1.386.000 pesos. ¿Por qué no 1.350.000 pesos? Todo tiene que ser más sencillo y comprensible Zack Zack Zack... Yo también daría más confianza a los empleados o directivos o un presupuesto, por ejemplo. Así el instituto podría tomar sus decisiones más rápidas.

Experto 6 – grupo de administración (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

No conozco los términos de mis estudios. Pienso que el “aprendizaje organizacional” es el desarrollo de los empleados en una organización. La “gestión del conocimiento” me suena más. En mi profesión como bibliotecaria es muy importante archivar conocimiento dentro de una organización y utilizarlo. Es una lástima, si ideas se pierden. Hablamos muy raramente del aprendizaje organizacional, tal vez muy superficialmente. Referente a la gestión del conocimiento solo puedo constatar que la biblioteca solo es una parte inferior del instituto y nadie presta mucha atención a desarrollar esta área.

El nivel individual

Los sistemas que utilizo yo es Microsoft (Word, Powerpoint) y el programa del inventario para categorizar los libros. Este programa ha desarrollado nuestro técnico. Ya estoy acostumbrada a utilizar plataformas grandes para bibliotecas. No se realizan muchas ideas por cuestiones de costos. Propuse comprar un sistema profesional que se llama “Koha”. Se necesitaría ayuda profesional y externa para ordenar los libros. Yo hice un presupuesto de los gastos que fueron 3 millones pesos aproximadamente. La dirección no respondió a esto. Desde entonces existe una solución tipo “self-made”. Es una lista de Excel que organizó nuestro informático de tal manera que los estudiantes pueden buscar por títulos y años. Para guardar conocimiento tengo mis documentos en Cloud. En caso de que parto de la organización, el instituto se quedaría con una copia. Eso es una decisión mía por causas éticas.

Yo no me pude desarrollar de la manera que había pensado. Creí que trabajábamos con sistemas más avanzados para archivar documentos por título, autor, número de serie, resumen del contenido, tema etc. En el instituto solo estamos improvisando. Como bibliotecaria sé que estoy en el área en lo que se invierte en último lugar. Es difícil medir mi trabajo en dinero. Trabajo con el área cultural y acompaño charlas cuando puedo. Estudio de lunes a sábado y solo tengo un contrato de prestación de servicios por eso no tengo tiempos fijos de trabajo. No obstante, quiero estar pendiente para los estudiantes para darles recomendaciones o ayuda.

El nivel grupal

La biblioteca pertenece al área cultural. A veces digo chistosamente que soy la 5 coordinadora de la recepción. Contesto llamadas y soy capaz de hacer todo el asesoramiento como los demás. La administración tiene que funcionar como equipo, pero existen tareas que cada uno tiene que hacer por sí mismo. Estoy en contacto constantemente con la directora financiera y de administración para organizar el pedido de los libros para los cursos de alemán. Este proceso dura aproximadamente 2 meses desde el pedido, transporte, pasar la aduana y buscarlos. Los libros llegan a Cartagena y tienen que ser transportados para Bogotá. Yo también hago la previsión cuanto tiempo nos alcanzan las reservas. La persona que hasta ahora hizo los pedidos dejó el instituto. Vendemos 1.800 libros al año y hacemos tres pedidos al año. Yo no tomo la decisión de que libros pedir y tampoco participo en las reuniones de los directivos.

Yo estoy responsable para algunos proyectos. Tenemos una acción como el “libro de la semana”. Cada jueves presentamos un libro y damos una indicación para que nivel de alemán es recomendable. Deberíamos mostrar más el potencial que tiene la biblioteca. En mi tiempo libre acompaño el área cultural a eventos o charlas. Cuando llegué al instituto no había muchos documentos de mi predecesor. Había 4000-5000 libros, pero eran todos donaciones y muchos no servían para aprender el idioma alemán. Ordené todo y reduje el inventario a 2000 libros. No había ningún orden, eso hice yo. Quería crear un propio sistema, pero la dirección estaba en contra de un trabajo tan detallado. Opinaba que fuera una pérdida de tiempo. Mi idea fue ordenar los libros en el Dewey System. De esta manera estudiantes de otras universidades pueden encontrar nuestros libros. (servicio m de préstamo interbibliotecario entre dos ciudades) Pero la dirección prefirió solamente un enlace en las bibliotecas del instituto. Yo pensé más profesional y grande en este aspecto.

El nivel organizacional

En los últimos meses empezamos con un proyecto entre la biblioteca y un profesor. Pero solo estamos iniciándolo. Con la pasante hacíamos presentaciones sobre política en Alemania y en alemán. Ella pudo combinarlo muy bien con sus estudios y sabía mucho.

Nuestro informático programó un sistema para registrar la venta de los libros que optimizó el proceso de entender mejor el proceso. Sin embargo, el proceso de la facturación es muy rudimentario. Siempre cuando vendemos un libro imprimimos dos facturas.

A veces sucede que se venden libros cuando yo no estoy o clientes pagan, pero no llevan su libro directamente consigo. En este caso no sé si lo descuenta del inventario o no. Tampoco puedo poner dos libros en una factura. Si un estudiante compra el semestre con tres libros imprimimos tres facturas o mejor dicho seis.

Creo que la gente reconoce que ofrecemos más que la venta de cursos de idioma. En las charlas ponemos el enfoque en la parte cultural del instituto. Tenemos una posición muy central también. Tenemos buenas relaciones con el DAAD, AHK, tenemos cursos que ofrecemos para empresas. No hicimos presentaciones con el DAAD, pero una vez informamos a interesados sobre estudiar en Alemania y había mucha gente que vino. Tuvimos una chica que hizo un año de Au-pair. Estos temas son muy interesantes para nuestros estudiantes que aprenden alemán para irse para allá un día. Deberíamos hacer este tipo de presentaciones por lo menos 2 veces al año. Podríamos dar información general. Sobre datos específicos o becas informa el DAAD obviamente.

Visión colectiva de la organización

El instituto quiere ser el pionero en Bogotá para aprender alemán y aprender sobre la cultura alemán. Yo aceleraría el proyecto con el edificio nuevo que quieren construir sobre el patio. No tenemos más capacidades aquí. No sé a veces donde dejar todos los libros. Pienso que necesitamos por lo menos un edificio de 5 o 6 pisos. El nuevo edificio se podría integrar muy bien en el patio con una terraza arriba, con hamacas y áreas para estudiar o relajarse. Podríamos tener una tienda del instituto donde se vende más que la bolsa que tenemos. Lápices, tazas, cuadernos etc. No tenemos ni siquiera una bolsa para los libros que vendemos. En Bogotá llueve mucho y los mojan enseguida. Un problema que tiene la biblioteca es que todos los libros que tenemos son donaciones. No existe un presupuesto para comprar por ejemplo libros para niveles básicos en los que tenemos más estudiantes. Todos los libros son para niveles avanzados de B2 para arriba.

Experto 7 – grupo de administración (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Bajo el término “gestión del conocimiento” comprendo la toma de decisiones para una organización a base del conocimiento. Con el “aprendizaje organizacional” asocio el desarrollo de la organización. No he escuchado estos términos en relación con el instituto.

El nivel individual

Yo utilizo Microsoft (Word, Excel, Powerpoint, Outlook), SugarCRM que programó Miguel. La semana que viene inician nuestros cursos vacacionales. Llamamos todos los interesados por correo de inscribirse en estos cursos. Existe la posibilidad que los datos que nos llegan por landing sean guardados automáticamente en el CRM. Este proceso todavía tiene sus fallos, pero estamos en el proceso de arreglarlo. La empresa TI externa es responsable para el funcionamiento del sistema. Guardamos mucha información en Excel también. Una agencia externa de marketing analiza los datos. Yo mando un Excel con las inscripciones a la agencia. Ellos analizan los datos y comprueban si la inversión en la campaña de Google fue exitosa. La recepción se dedica a las ventas. Nuestro equipo tiene metas altas para las inscripciones. Estas metas solo se pueden lograr cuando trabajemos en equipo y mantengamos una comunicación eficiente en nuestra área. Por eso explicamos a colegas nuevos todo lo que tienen que hacer y ellos tienen que conocer todas áreas de actividades. Esto es importante especialmente cuando uno se enferma o se va de vacaciones. A pesar de esto cada colega tiene su enfoque: organizar las carpetas, la comunicación permanente con la coordinadora académica que planea cursos, el CRM. La comisión que gana nuestro equipo se reparte homogéneamente. En el tiempo que llevo en el instituto he aprendido mucho español. La competencia profesional solo se puede desarrollar hasta un cierto punto. Una vez conociendo todas las tareas solo es rutina. Antes de trabajar en el instituto tenía muy poca experiencia profesional. Hasta ahora pude involucrarme en muchas áreas como la parte cultural o el CRM.

El nivel grupal

En el área de la recepción trabajamos siempre en equipo y nos damos retroalimentación. Para el antiguo director era muy importante que saliéramos a menudo de nuestra rutina y visitáramos universidades. Eso es un cambio muy agradable. Todavía continuamos con las charlas, pero esta actividad es más bien por temporadas en marzo o en agosto y septiembre. No tenemos proyectos. Cada uno tiene su

área y tareas. Me reúno cada jueves y viernes con la coordinadora académica para confirmar cursos. No pienso que sea posible darles la responsabilidad de un proyecto a uno de la recepción. Siempre haría interrupciones, porque llega un cliente. No tenemos la oportunidad de concentrarnos en una cosa. Tenemos muchas tareas sencillas. Tenemos reuniones cada lunes. Como estoy reemplazando el antiguo líder de la recepción, participo yo ahora en las reuniones. Estas reuniones son muy exclusivas para los directivos de los distintos grupos. No hablamos tanto de las misiones, visiones y estrategias de la organización - el empleado común nunca se entera de eso – se trata más del trabajo operativo y de las tareas de cada uno. Referente a documentos de mejoras prácticas o lecciones aprendidas tenemos el “Compromiso de Enseñanza” que explica muchos procesos. Tenemos un Excel para los precios que cambian anualmente. Siempre intentamos vender el semestre para fidelizar el cliente. Pero guías de cómo vender cursos no tenemos.

El nivel organizacional

A nivel organizacional tenemos las reuniones que te comenté y a veces tenemos reuniones para hablar sobre el CRM y de las nuevas plataformas. No puedo pensar en más. En la planificación de cursos nos comunicamos con la coordinadora académica, no con los profesores. Tenemos nuestras metas – los cupos mínimos – e intentamos de llenarlos siempre, si no hay restricciones por parte de la dirección académica. Para nosotros significa cada inscripción comisión. Hay algunos guías. La coordinadora nueva del área cultural ahora preguntó por una cartelera para organizar un evento de fútbol y encontró uno. A parte del “compromiso de enseñanza” no se me ocurren otros documentos importantes como guías. Lamentablemente el CRM sigue siendo muy manual. La información nos llega face-to-face y tenemos que registrarla allí. La transferencia de un alumno de un semestre para el otro no fluye tanto aún, porque nos toca revisar primero si el estudiante aprobó el nivel. Para eso buscamos en las carpetas de cada profesor en el nivel correspondiente. Sería muy conveniente, si el sistema pudiera hacer este proceso automáticamente. Algunos estudiantes compran el semestre (tres cursos) y más tarde se dan cuenta que se esfuerzan demasiado, otros que no pasan dos habilidades tienen que repetir el nivel. Eso desmotiva a la gente. No existe una garantía de devolución. Los estudiantes solo pueden pausar el curso y vender este bono.

La organización es abierta para nuevas ideas. Hicimos la recomendación de dar una bolsa con el logo a cada estudiante que compra el semestre. Estas ideas siempre hay que coordinar con el director general obviamente. Muchas ideas se olvidan también. Nosotros damos las ideas al líder del grupo de la recepción para recomendarlos en las reuniones del lunes con los directivos.

Pienso que el instituto tiene un buen reconocimiento, porque recorrimos muchas universidades para hacer charlas. Tenemos una buena comunicación con la Cámara de Comercio Colombo Alemán y la embajada. Tenemos mucha promoción boca a boca, por las redes sociales. El instituto está muy bien ubicado cerca de muchas universidades. Cooperamos con el DAAD, la Universidad Nacional, tenemos convenios con 20 universidades y los estudiantes que llegan de ellas reciben una rebaja de un 10% para nuestros cursos de alemán. Teníamos cooperaciones con empresas, pero no seguíamos en esto. Una aerolínea nos contactó ahora para hacer exámenes y evaluar el conocimiento del idioma alemán de sus azafatas. No sé qué criterios existan para elegir las charlas en universidades. Muchas instituciones todavía no son universidades. Están en el proceso de acreditación. Estas fundaciones se comunican con nosotros, porque quieren desarrollar su área de internacionalización. No sé si hay un plan estratégico para contactar las fundaciones.

Visión colectiva de la organización

No sé cuál es la visión o misión del instituto o como quiere ser en 5 o 10 años. ¿Tal vez las metas de inscripciones? Sé que el director general siempre quiere que haya un buen ambiente laboral y que cada empleado tiene una buena actitud y esté contento.

El instituto tiene una muy buena ubicación y su idea funciona. Yo cambiaría el patio – “WirGarten” – para lograr un ambiente aún más cómodo, como en un hostel tal vez. Por la noche el patio está muy oscuro. Se podrían poner más luces. El quiosco podría ofrecer más productos aparte de los dulces y chips. Es siempre lo mismo. Muchos sistemas de computadoras son anticuados y luchamos siempre con cortes de electricidad o de una conexión mala del wifi. Nadie sabe por qué.

Experto 8 – Grupo de profesores (abstracto) Dagmar

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

El instituto ofrece regularmente capacitaciones para mejorar la metodología y didáctica de los docentes. Estoy muy contenta de que la organización confía en sus docentes y nos deja trabajar muy independientemente. El término “gestión del conocimiento” suena muy interesante. Me imagino que es la metodología que uso cuando enseño el idioma alemán a mis estudiantes. Qué sea estructurado y organizado. El “aprendizaje organizacional” es para mis las distintas fases durante la clase: escuchar, leer, hablar, escribir. En pocas palabras: crear un plan de enseñanza. (El autor aclara el contexto organizacional) Ah no, no juega ningún papel.

El nivel individual

Yo utilizo muchas páginas en el internet como Quizlet, también Microsoft con Powerpoint, Word, Excel. Tenemos un archivo con muchas presentaciones bonitas de Powerpoint que utilizo muy a menudo. Me gusta hacer listas con vocabulario para mis estudiantes. Tomo las palabras de los libros con que trabajamos como profesores. Estoy muy conservadora. Tengo muchas copias, una propia colección de copias. Además, tengo mis enlaces de web. En el internet se encuentra mucho material para cada clase. Siempre pongo la palabra clave en Google.

En el instituto siempre hay lugar para hacer preguntas. El ambiente es muy abierto y los colegas se ayudan entre sí. Intercambiamos juegos o informaciones rápidamente. La dirección siempre había sido muy pendiente y comprometido a ofrecer workshops. Estas reuniones tienen un enfoque y tienen como objetivo de intercambiar ideas. Usualmente los workshops tienen lugar un viernes por la tarde para reunir a todos los profesores. Esto queda en el tiempo libre de los profesores. Si los workshops estuvieron pagados, creo que más gente participaría.

El nivel grupal

Los docentes aprenden mucho de sus colegas y en los workshops. Creo que la capacitación profesional es cuestión de cada uno. Estoy pensando en hacer una formación de DAF (alemán como lengua extranjera) para desarrollar a mí misma. La dirección no ha exigido esto a sus profesores y estoy un poco preocupada que algún día lo harán. Pienso que como alemana nativa tengo la ventaja, mientras a los colegas colombianos se pide tener una formación formal o estudiar germanística o idiomas. Estoy muy contenta con el instituto. Es

pequeño con un ambiente familiar. Tengo suficientes horas académicas y trabajo en bloques. Siendo madre mi tiempo es muy limitado. Solo dicto un curso. Estoy muy modesta y no me gusta estar en el transporte público. El instituto me queda muy cerca de mi casa.

El nivel organizacional

Si yo tengo preguntas hacia otras áreas, los colegas siempre están muy abiertos de responderlas. Hay una comunicación muy abierta con los colegas de la recepción. La organización siempre es abierta para nuevas ideas, pero es una pregunta difícil de responder. Creo que en temas didácticas más y en cuestiones organizativos menos, porque existen muchas autoridades. Colegas siempre se han quejado de que los cursos de A1 son demasiado grandes y por ende es difícil dictar una clase interactiva – como prescrito – y a la vez tener demasiados estudiantes. Más estudiantes significan para el docente preparar más material y corregir más exámenes. Esto queda en el tiempo libre de cada profesor y no es renumerado. Si un docente quiere poner un enfoque en la calidad y mejorar la habilidad de escribir, no piensa dos veces. No queda simplemente el tiempo de corregir 4 exámenes más tareas en un curso de 120 horas académicas. Yo propuse que si el trabajo de corregir fuera demasiado grande se podría incluir a los pasantes en la corrección de exámenes. La cooperación entre pasantes y profesores sería una muy buena oportunidad para que ambos aprendan. Nuestros profesores antiguos son muchas veces autodidactas con mucha experiencia, mientras los pasantes aún no tienen experiencia, pero vienen con la última metodología y conceptos didácticos de las universidades.

Creo que el instituto se percibe como algo muy positivo. Creo que los estudiantes están muy contentos con el ambiente, los profesores y su proceso de enseñanza. Espero que la demanda se mantenga o crezca.

Visión colectiva de la organización

La visión del director general siempre ha sido el intercambio cultural y de experiencias. En la reunión al final del año él también lo comunica, lo que quiere hacer con el instituto. Cuando él tiene ideas las comunica o las comparte con la dirección académica. No sé dónde se ve el instituto a largo plazo, pero a corto plazo sí. Pienso que los cursos de idioma funcionan muy bien, no debemos cambiar nada en este aspecto. Los formatos de los cursos sí funcionan. Para los profes los procesos y por ende su trabajo podría ser más sencillo. Los estudiantes que no aprueban dos habilidades tienen que repetir el nivel, esto es muy aburrido. Faltan cursos intermedios para motivar a los estudiantes a largo plazo. También podríamos ofrecer cursos con un enfoque en escribir o comunicar y hablar. Deberíamos organizar más actividades culturales también, involucrar a las familias, ofrecer conciertos. Una vez había una persona que trabajaba en el área cultural. Él siempre organizaba cada viernes un concierto gratuito y noches de cine.

Experto 9 – Grupo de profesores (abstracto) Dani

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Las teorías del “aprendizaje organizacional” y la “gestión del conocimiento” no han tenido un rol central en el ICCA. Yo por lo menos nunca he escuchado hablar de estos términos en relación con mi trabajo aquí.

El nivel individual

Yo utilizo Word, Excel y Powerpoint. La plataforma de la registración de las clases nunca ha funcionado. Yo guardo el material de mis clases en mi Dropbox personal. A veces archivo documento en mi carpeta personal en el intranet, pero esto es más bien caótico. Busco mi propio material y lo organizo de la manera que me parece lógica y lo combino con el conocimiento que tengo yo. Utilizo las presentaciones de Powerpoint que tenemos en las carpetas públicas. En un año y medio había participado en dos workshops, no había muchos últimamente. Un workshop fue sobre la corrección de errores en textos, pero prefiero mi propio método. Los empleados comunican más en encuentros espontáneos en su tiempo libre entre las clases o durante la hora de almuerzo. Cuando tenía preguntas por ejemplo sobre temas del nivel C1 pregunté el director académico. He aprendido muchísimo. Obtuve esta experiencia más porque me tocaba adaptarme al nuevo ambiente laboral, no tanto porque el instituto me capacitó. Yo ya tenía experiencia y había dado clases, pero nunca tantas horas como en el instituto. Trabajaba 9 a 12 horas al día. De esta manera aprendí preparar las clases rápidamente y manejar estrés. El instituto solo me ayudó poco en eso. Fue un proceso “learning-by-doing”. Pero he aprendido un montón personalmente, sí. Referente a mi conocimiento profesional no me he podido desarrollar tanto, porque ya conocía la teoría y la didáctica de mis estudios. Muchas veces teoría y práctica están considerablemente distanciadas y hay que encontrar un camino intermedio entre ambas.

El nivel grupal

Yo pienso que predomina un ambiente muy agradable y amigable, pero al final cada profesor tiene que enfrentar su curso solo y hacer su trabajo solo también. El intercambio de conocimiento sucede en grupos informales durante la hora del almuerzo, fumando o en las pausas. La coordinación entre administradores y mi siempre ha funcionado muy bien. Pero escuché también que ocurrieron dificultades. A veces había demasiados alumnos en un curso que estaban en la lista. A veces había 5 en la lista y al final llegaban 12 al curso. Hay un conflicto de interés, los administradores piensan en el contexto cliente/comisión y los profesores Alumno/didáctica. Algunos formatos como los superintensivos o los cursos de los sábados no son para cualquier tipo de estudiante. Especialmente para los que aprenden un idioma por la primera vez en su vida o que solo tienen una formación básica o los que salieron de la universidad hace mucho tiempo, ellos tienen problemas graves de seguir todas temas nuevos. En resumen, pienso que los administradores tienen su enfoque más en la venta que en el asesoramiento. Referente a la comunicación con la dirección académica, pienso que siempre ha funcionado muy bien por correo o whatsapp. Los pagos de los salarios a veces llegaron muy tarde, pero hasta el 10 del mes ellos tienen que hacer la transferencia.

Hay equipos para proyectos como “alemán para todos”, los talleres de cocina, proyectos para navidad. Pero yo personalmente he hecho poca experiencia con proyectos. No se me ocurren muchas reuniones aparte de los workshops o seminarios, solo encuentros espontáneos. La organización tiene algunos documentos como el “guía para corregir errores” o el guía para los profesores nuevos, pero de verdad no conozco muchas guías sobre mejores prácticas. Recuerdo que cuando apliqué en Berlitz en Alemania había demasiadas guías y reglas. Tal vez es una ventaja ser libre y flexible que tan rígido.

El nivel organizacional

Tuvimos capacitaciones de todos los equipos por ejemplo para el relanzamiento de la plataforma, la que en 2017 ya no había funcionado, o también el curso de primeros auxilios. Como ya habíamos dicho no conozco muchos documentos de mejores prácticas. He descubierto hace poco para mi preparación las presentaciones de Powerpoint que están en la carpeta pública. Si hubiera más material bueno, lo utilizaría. Yo archivo mis documentos por temas, pero como trabajamos todos con el mismo libro, sería mejor organizarlo según los capítulos de los niveles. Me hubiera gustado, haber contado con un guía para todos los tramites que me tocaba hacer en el principio como visa, cedula de extranjería, registración en compensar etc. Los procesos más rutinarios en el instituto son la cuenta de cobro, la creación de los certificados y preparar los correos para cada uno de los estudiantes después del examen final.

No he pensado mucho sobre si el instituto está abierto para nuevas ideas o no. Pero tendría muchas ideas sobre cosas que se pueden mejorar. Claro, del punto de vista pedagógico los formatos de superintensivo y curso de los sábados no tienen sentido. Pero creo que a nosotros como profesores tenemos las manos atadas. Tal vez se pueden ofrecer workshops y tal, pero si los alumnos estén motivados después de 6 horas de clases o cuando tienen que trabajar durante la semana es otra cosa.

Cuando empecé acá en el instituto me gustó mucho el ambiente relajado y familiar, esto había escuchado de muchos estudiantes que estaban en el Goethe también.

Visión colectiva de la organización

Yo no conozco ninguna visión del instituto, por lo que se refiere a misión pienso que nos orientamos mucho en el Goethe. Pienso que el instituto va a crecer por el nuevo edificio que quieren construir en el WirGarten.

Creo que hay que invertir más en nuevas computadoras, pero es muy importante que el instituto no pierda su ambiente familiar y amigable. Si expandimos más temo que esto podría suceder.

Experto 10 – Grupo de profesores (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Me hago la pregunta la ahora, pero nunca he pensado en estos términos. Creo que una organización acumula mucho conocimiento a lo largo del tiempo y busca soluciones para resolver nuevos problemas.

El nivel individual

Yo utilizo Microsoft para mis clases como Word, pdf, Powerpoint, pero también Photoshop, porque soy diseñadora gráfica. Para los cursos online utilizo Adobe Connect, varias páginas y para videos YouTube. Yo guardo muchos datos en mi carpeta personal como documentos con links. Hay material para las clases preparado, pero creo que cada profesor tiene su manera de planear sus clases y dictar sus cursos. Por lo tanto, utilizo las presentaciones del instituto solo en de “caso de emergencia” cuando no tengo tiempo. Especialmente los ejercicios, no tanto las explicaciones gramaticales. Creo que los docentes se motivan entre sí porque tenemos un ambiente abierto, muy amigable y familiar. Disponemos sobre copias con ejercicios para cada nivel, muchos juegos para cada nivel, videos y ejercicios

interactivos buscamos en el internet. Ahora como estoy dando nuevos niveles avanzados utilizo mucho el material que ya tenemos. Yo he crecido personalmente, porque he conocido muchos caracteres diferente. Ahora soy más comprensiva y abierta. He crecido profesionalmente, porque tengo la oportunidad de dictar clases en niveles avanzados como B2. Esto es una muy buena oportunidad especialmente para profesores colombianos.

El nivel grupal

En mi opinión la organización nos motiva a trabajar en equipo. Especialmente somos incentivados por los workshops. En mi entrevista al final del año propuse la idea de formar equipos de profesores para planear un tema o solucionar algún problema en el área académico y presentarlo en estos eventos, pero un problema puede ser el presupuesto y por lo tanto el tiempo de cada uno. Pienso que no tenemos sistemas avanzados como tal. El apoyo entre los empleados viene de la comunicación abierta y fluida. Creo que cada área como docentes, administradores o directivos trabajan independientemente unas de otras. No puedo pensar en proyecto que hemos tenido últimamente aparte de los workshops y seminarios. Lamentablemente durante el año pasado había muy pocos workshops. A veces nos llegan invitaciones del Goethe. A final del año siempre hay un evento en lo que se habla de los acontecimientos y logros. Referente a guías o documentos con mejores prácticas se me ocurre un plan del curso de los temas importantes que hay que cubrir en cada nivel. ¡Sí ahora me acuerdo! ¡Esto falta en el instituto! Necesitamos un documento con los objetivos para cada curso. Esto es muy importante especialmente para los nuevos profesores.

El nivel organizacional

A nivel organizacional solo se me ocurre la revisión anual y la reunión al inicio del año cuando llega el director general de Alemania y habla sobre los objetivos y actividades que vamos a realizar. Hace mucho tiempo yo era la directora académica y no disponíamos de un guía para profesores. A mí me tocaba explicar muchas cosas a menudo. Cuando hacemos la cuenta de cobro yo utilizo de vez en cuando este guía que tenemos ahora para buscar ciertos procesos. Las tareas más rutinarias son la creación de la cuenta de cobro y la preparación de las clases. La organización siempre es abierta para escuchar recomendaciones, pero la mayoría de las ideas no se aplican por falta de recursos financieros. Cuando yo era directora académica podía realizar muchas ideas rápidas. La idea del decimotercer salario fue propuesta por la dirección académica e implementado. Si un profesor dictara en un curso con muchos estudiantes, debería ganar más. Debería haber más escalas salariales para los distintos formatos. Pero no se me ocurren más ideas que podrían haber llegado de empleados.

Yo pienso que tenemos una buena reputación como instituto. Cooperamos con la Embajada Alemana y con la Cámara de Comercio Colombo Alemán. Somos conocidos por nuestra oferta de eventos culturales y que ofrecemos más que cursos de idioma.

Antes teníamos muchas cooperaciones con empresas como Bayer, Merck, Bosch. Hoy en día ya no ofrecemos cursos a empresas. Pienso que el material de los cursos no es muy interesante para gerentes y ejecutivos. Ellos necesitarían un vocabulario más específico para su trabajo.

Visión colectiva de la organización

La visión del instituto es ser un “sitio de la cultura alemana”. Este es mi opinión. Pero la visión no se comunica. Yo crearía más departamentos para informar a las personas sobre los distintos aspectos de Alemania. Estos son para mí:

1. El sistema educativo y como funciona en Alemania
2. El medio ambiente con temas como la separación de basura
3. Economía, sociedad como se reparten los fondos
4. Cultura
5. Moral y ética y valores

Experto 11 – Grupo de profesores (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

He escuchado estos términos en mi trabajo anterior. En mis estudios tanto como en mi profesión como ejecutiva tratamos mucho la gestión del conocimiento. En el instituto nunca había escuchado estos términos “aprendizaje organizacional” o “gestión del conocimiento”.

El nivel individual

Utilizó los programas de Microsoft como Word/Excel/Powerpoint. He trabajado mucho con Adobe Conect para los cursos online. El grupo más grande tenía 8 estudiantes. Entre más personas se conectan, más difícil es la enseñanza. La preparación de las clases es más exigente. Generalmente todo funcionó muy bien. Uso muchos videos de *Deutsche Welle* y *Duden*. En el instituto tenemos carpetas con presentaciones y ejercicios. Yo creé varios de estos. Las preparaciones para mis clases he guardado en mis propias carpetas. Mucho de eso tengo en casa. Quería abrir un Dropbox, pero al final no lo alcancé a hacer. Cuando empecé en el instituto utilizaba mucho las carpetas virtuales tanto como los archivadores. En el principio organicé todo el material por temas, pero después de trabajar mucho tiempo con el libro, me di cuenta de que era más fácil organizarlo según los enfoques de cada capítulo. De esta manera lo encontraba más rápido.

Los colegas intercambian sus ideas más de forma informal. Si una persona quiere aprender, depende mucho de su motivación intrínseca y proactividad de preguntar por ayuda. En mis dos años que llevaba en la organización he vivido cuatro workshops cada año, antes más que al final. Los colegas son personas muy abiertas y les gusta intercambiar sus ideas y conocimiento. Los empleados siempre tienen la posibilidad de crecer. Siempre cuando tenía una duda me dirigía al director académico y él me ayudó. Tenemos un guía con directivas de como enseñar y que hay que firmar también, pero el instituto nos deja mucha libertad en como estructurar nuestras clases. Podía expresar mis ideas, en el salón Frankfurt cambié el orden de las mesas, por ejemplo. Con un profesor español hacía un tándem de idioma.

Aprendí mucho sobre la cultura colombiana. Ahora después de dos años alguien no es tan eufórico y entiende más los problemas del país. Se debería ser tolerante, abierto y no tomarse todo al pecho.

El nivel grupal

Obviamente somos un gran equipo, pero como profesor alguien trabaja solo. Para formar un gran equipo teníamos noches de juegos y el día de los profesores. Disfrutamos mucho estos eventos. Yo participé en tres viajes con personas de la recepción y gerencia. Estos paseos siempre habían tenido un ambiente relajado. En Alemania como jefe jamás puedes salir de tu rol de directivo. En cambio, aquí el ambiente es muy familiar. Un ejemplo para el intercambio de conocimiento son las asistencias mutuas de profesores en los cursos de sus colegas. Hacíamos esto a finales de 2016 hasta inicios de 2017 en la temporada baja. Por lo general hay suficientes instrumentos para la comunicación. Es una organización pequeña y por ende muy fácil de comunicarse entre las personas. La plataforma siempre había sido causa de problemas, porque no funcionaba bien. Cada empresa tiene que ser rentable, conozco esto del sector de salud donde cada ser humano se vuelve un número. Sin embargo, el humano debe contar también. No cada formato de curso es adecuado para cualquier estudiante. Eso depende mucho del nivel educativo y ritmo del día del estudiante. Como profesores ya lo habíamos criticado esta parte. El enfoque debería estar en una buena pedagogía y no en la venta rápida de cursos. Se deberían tomar en serio las ideas de los empleados. Muchas veces a los estudiantes de los niveles B2A para arriba les falta la base de A1 hasta B1, donde se enseña la gramática. El instituto trata de ofrecer workshops compensarlo, pero no muchos atienden a estos eventos. En mi trabajo me comunicaba mucho con el director académico y la coordinadora académica, también con la directora financiera, pero menos con el director general. Ejemplos para proyectos que realizamos son: el proyecto para refugiados con varios profesores muy comprometidos, el workshop sobre “aprender con proyectos”, tanto como “alemán para todos”. Hay un guía para la preparación de exámenes, procedimiento de certificación y calificación, pero no conozco guías pedagógicas.

El nivel organizacional

No recuerdo reuniones con miembros de distintas áreas. Había para toda una capacitación sobre la plataforma. En los eventos de navidad o pascua nos reunimos todos y vimos una Powerpoint con los logros y objetivos del instituto, pero no hablamos mucho de la visión o para donde vamos como instituto. Pero de mi trabajo del hospital sé que los objetivos ponen la dirección y lo comunica a los directivos intermedios y ellos lo comunican a los empleados de la organización. Sí, tenemos guías para algunos procesos en el instituto. Referente a la registración para mis seguros o cuestiones de la visa solía preguntar la dirección académica. El proceso más rutinario es la creación de la cuenta de cobro, pero me imagino que la nueva plataforma facilita este proceso. La evaluación de los exámenes podría ser mucho más fácil si se corrigiera con una plantilla.

Había varias ideas de mejorar procesos y tareas en la organización. Los exámenes son anticuados con un enfoque en la gramática y no tanto en la capacidad de comunicarse, la plataforma tiene sus defectos.

Referente a la remuneración tengo que decir que personalmente el salario no es el factor que me motiva. Claro, se debería reenumerar al empleado adecuadamente. La idea de la escala salarial y el pago del 13° mes seguramente son estrategias para retener a los empleados. Pero se puede motivar a empleados de una distinta manera, con un bono para los empleados muy comprometidos, por ejemplo. Pienso

que los docentes que dictan los cursos de los sábados deberían ganar más, porque sacrifican un día de su fin de semana, tanto como los profesores que tienen un curso con muchos alumnos, allí el tiempo de evaluación de los exámenes dura mucho tiempo.

En mi opinión el instituto tiene un buen reconocimiento. Está perfectamente ubicado en el medio de muchas universidades. Ofrece cursos mucho más baratos que el Goethe y además es conocido por sus ofertas culturales y eventos. El Sprach está presente y bien integrado en las redes. Coopera con la Embajada de Alemania con la Cámara de Comercio Colombo Alemán y con muchas universidades de Bogotá. Ahora como se van muchos profesores la organización busca también en las universidades de Alemania nueva gente.

Visión colectiva de la organización

La única visión que he escuchado yo es que el Sprach quiere ser un instituto oficial. Pero no sé qué significa esto para la dirección. El instituto quiere crecer y construir más salones. Se quería alquilar salones para ofrecer cursos virtuales. En el evento pasado el director general nos mostró un plan de construcción del edificio que quieren construir en el patio del instituto. Los objetivos de la alta gerencia no conozco.

Mis recomendaciones serían mejorar los métodos y la didáctica, contratar empleados calificados, enseñar más cultura y escribir guía bien estructurados. Se debería implementar una gestión de calidad. Existe mucho potencial un buen desarrollo: cambiar los libros, formar más a los profesores, proponer ideas sobre el mejor uso del material de Cornelsen. Tener una alta calidad en la parte didáctica y buenos métodos es muy importante. Sin embargo, aprecio mucho la libertad y flexibilidad que ofrece el instituto. Al final esto es importante para la creatividad de cada profesor.

Experto 12 – Grupo de profesores: pasante (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Para mí a “gestión del conocimiento” significa de donde viene el conocimiento, adonde va y como se organiza de este flujo, como se archiva y comunica. El “aprendizaje organizacional” significa que toda la organización aprende de cada individuo. Referente a la organización del Sprach nunca he escuchado estos términos.

El nivel individual

Yo utilizo Microsoft (Word, Excel, Powerpoint), Adobe Conect y la plataforma nueva. Busco mucho material en el internet, en la página Isocollect por ejemplo que es una página con hojas de ejercicios. Yo tengo mi propia carpeta donde guardo el material para las clases. De vez en cuando utilizo las presentaciones que están guardadas en la carpeta publica para todos los profesores. Las mejoro y guardo en mi carpeta personal. Los archivadores físicos que tenemos utilizo solamente cuando no se me ocurre una buena idea para algún tema. En este caso prefiero preguntar a mis colegas. La mayoría de mi material creo yo.

Cuando empecé en el instituto asumí rápidamente nuevas responsabilidades. Me dieron mi primer curso después de poco tiempo que fue un Repaso de A1 que algunos estudiantes habían ganado en el evento cultural de Sprachidad. Yo ya había tenido experiencia enseñar alemán. He ganado más seguridad de estar frente de un grupo y presentar un tema. Referente a la didáctica ya sabía muchos métodos que aprendía a lo largo de mis estudios. Especialmente “alemán para todos” (curso virtual con hasta 60 estudiantes) era algo nuevo para mí. Hasta entonces no había dado clases virtuales antes. Aprendía mucho cuando asistía en los cursos de otros profesores. Una recomendación para las clases sería el uso de videos de música. Me gusta mucho trabajar con música. El Goethe tiene material como “Step-into-German” o “Alles steht Kopf”

El nivel grupal

Es difícil decir que trabajamos en equipo. Yo creo que tenemos un ambiente laboral muy bueno y nos llevamos muy bien entre todos, pero al final cada profesor tiene su curso y trabaja por su cuenta. Cuando yo asistía a los cursos de una profesora fue un alivio para ella, porque tenía un grupo bastante grande. Trabajando juntas podíamos dedicar más tiempo a cada alumno. Cada profesor comparte libremente su conocimiento y su material. Algunos docentes tienen más de compartir que otros obviamente. Las tareas principales de los pasantes son las clases privadas y repeticiones de exámenes. Hasta ahora no nos han exigido de pensar creativamente como mejorar procesos en la organización. Sería fantástico tener un espacio libre para esta actividad. Tampoco tenemos que escribir un informe final. El director académico siempre nos había preguntado cómo organizarnos, pero él ahora se ha ido del instituto.

Otra tarea que preparamos nosotros los pasantes es el club de conversación. Hablamos en un grupo mixto de un profesor, los pasantes y la coordinadora académica sobre los grupos de whatsapp y nos dimos retroalimentación. En el área cultural participamos en la organización de eventos. En la parte administrativa ayudamos a la coordinadora académica analizar las encuestas de retroalimentación de los profes por parte de los alumnos que damos a todos los cursos al final de las clases. Referente a workshops solo participé en el seminario de Cornelsen. El instituto tiene guías que describen muy generalmente la organización de los exámenes. El director me prestó un libro de DAF (alemán como lengua extranjera), pero la mayoría aprendí haciéndolo.

El nivel organizacional

Entre la recepción y los profesores siempre había problemas en la coordinación de los cursos y salones. Los procesos que me parecen más rutinarios es la preparación de la cuenta de cobro y almacenamiento del material. La organización siempre ha sido abierta para nuevas ideas. Sin embargo, la comunicación es muy lenta y por ahora no tenemos una dirección. Por lo tanto, no sé a quién puedo dirigirme con mis ideas. Sí, había siempre ideas que elaboramos en grupos. En los clubes de comunicación distinguimos en niveles básicos de A1/A2 y niveles avanzados a partir de B1. En mi opinión se puede mejorar mucho la didáctica. Las clases podrían ser mucho más interactivas y comunicativas. Lamentablemente predominan aún clásicas lecciones magistrales. Al mismo tiempo se deberían tomar en cuenta otros criterios para la evaluación. Proyectos tanto como la participación necesitarían un mayor enfoque y valor. Para mis los cursos en total no tienen suficientes horas académicas. 120 es muy poco, sugiero 135 horas académicas. Así los docentes tendrían la oportunidad de hacer más proyectos o salir a otro sitio con sus cursos.

El Sprach trabaja con muchas instituciones como la Embajada de Alemania, La Cámara de Comercio y universidades. Yo nunca he participado en una charla del instituto.

Visión colectiva de la organización

¿Combinar el idioma con la cultura? Nadie me lo ha dicho explícito hasta ahora. Pero esto es la impresión que da la organización. No conozco una visión del futuro. Con el director general nunca ha hablado. Solo sé por la presentación que vimos que el instituto quiere crecer, pero no sé nada de objetivos o algo así.

En resumen, creo que el instituto tiene un buen concepto con la combinación de idioma y cultura. Trataría de mejorar la comunicación dentro de la organización: más reuniones, más retroalimentación. Por ahora nos hace falta docentes nativos. Podríamos atraer este potencial si comunicamos el ambiente relajado y colegial que tenemos. Especialmente en las universidades en Alemania hay muchos estudiantes de DAF que buscan una oportunidad para salir del país y ganar experiencia. Los profesores deberían tener un salario más alto, si el instituto quiere emplear personal calificado.

Experto 13 – Grupo de profesores: pasante (abstracto)

El rol del “aprendizaje organizacional” y de la “gestión del conocimiento” en la organización

Entiendo el término “gestión del conocimiento” como la administración del conocimiento. La organización entre los áreas y departamentos de una organización. Bajo el término “aprendizaje organizacional” me imagino una política de “reuniones de retroalimentación” que tienen el enfoque de organizar el trabajo de cada uno y mejorar la comunicación.

De lo que yo sepa en el área de los profesores habíamos hablado muy poco sobre cómo mejorar la organización. En el caso de que haya un cambio nos obligan adaptarlo. Pero no nos comunican las ventajas o desventajas. En mi opinión la organización no actúa muy transparente.

El nivel individual

Yo utilizo sobre todo „Google”. Microsoft: Word, Excel, Powerpoint. Antes guardaba todo en el intranet del instituto, más tarde en mi Drop-Box. Había encontrado mucho material en la página web de “isocollect”, “Deutsche Welle” y en el Goethe. Como estudiaba para ser profesora disponía sobre un acceso al material del Goethe. Esto guardaba también en mi Dropbox personal.

El empleado del Sprach no es incentivado para intercambiar su conocimiento. Sin embargo, todos los colegas siempre habían sido muy abiertos a intercambiar sus preparaciones e ideas. Pienso que crecimiento personal depende de cada uno. El instituto ofrece workshops para la formación profesional. Pero al final solo son dos al año. No suelen ser muy interactivos tampoco, son más bien seminarios en los que te enseñan sobre algún tema. El director académico solo asistió dos veces en mi curso y nada más. Hay las encuestas de los estudiantes que ofrecen teóricamente la posibilidad de tener una retroalimentación de su didáctica. Pero solo son archivados nada más. Estas encuestas también son demasiado complejas. Hacen preguntas sobre la didáctica o nivel del alemán del profesor...No se utiliza el potencial de estas encuestas. Son inefectivos. Para concluir: Yo aprendí todo haciéndolo.

El nivel grupal

Pienso que todo el mundo hace lo que le da la ganas. Falta la organización. A partir del buen ambiente laboral y la amabilidad de los profesores en compartir su material e ideas cada uno dicta de la manera que quiere.

En mi opinión los workshops no animan a los docentes de compartir su conocimiento, porque son organizados como conferencias. Hay un tema y una persona hablando. Las personas siempre se reúnen en los mismos grupos. Existen muchas más ideas para trabajar en grupo y formar equipos. Los workshops siempre son obligatorios para todos los profes y al final no se los paga. Tenemos todos un contrato de prestación de servicios y no nos deberían obligar a participar.

Por lo general uno es lanzado al agua fría y tiene que adaptarse. Te dieron el libro y los exámenes ya. Pero como profesor nuevo hay que saber que a veces el libro no corresponde con los exámenes. Esto puede causar situaciones vergonzosas para un docente cuando los estudiantes ven el examen y hay preguntas sobre temas que no vieron durante las clases. El instituto tiene un guía de 20 páginas que puedes leer si quieres, pero falta otra reunión para hablar sobre dudas.

El nivel organizacional

Recuerdo la capacitación que tuvimos por ARUS (plataforma para pagar los aportes). He hecho mucho con colegas en mi tiempo libre, pero eso no tuvo nada que ver con el trabajo en el instituto. Hay procesos demasiado complejos como la preparación de la cuenta de cobro cada mes. Necesitamos mil copias y por lo menos 2 horas para hacerlo y tenerlo correcto. La organización de los exámenes es mucho trabajo no remunerado. En grupos grandes esto significa 5 o 6 horas extra. En mi opinión la organización debería pagar más a profesores que tiene una formación como profesor. Pienso también que tenemos demasiados exámenes (15 horas). El Goethe recomienda 200 horas académicas para cada nivel y no 120. Hay muchos errores en los exámenes y algunos audios son dañados. Además, hace años tenemos los mismos exámenes. Yo señalaba varias veces a estas deficiencias, pero siguen existiendo.

Una vez hablé con otra organización y ellos estaban sorprendido que el ICCA todavía existía. Creo que hay opiniones muy distintas sobre el Sprach. Creo que entre los estudiantes el Sprach tiene una buena reputación.

Visión colectiva de la organización

¿La visión? ¡Ganar dinero! Tal vez expandir un poco más. Quieren poner una construcción en el patio. Temo que con esta expansión el instituto perderá su ambiente amigable y se vuelve en una entidad más anónima. La organización está creciendo y la gente se vuelve cada vez más descontenta. El instituto no se mejora expandiendo. Deberían mejorar la comunicación. Es muy poco transparente. Nadie explica porque hacemos ciertas cosas o quien es el que manda.

No me gustaría ser jefe del instituto y ser responsable para todos estos cambios que faltan. Repararía el agujero en el techo. Cuando llueva, se moja todo el piso. Lo vendería tal vez.