

**Estrategias de Aprendizaje Organizacional en los Equipos de Trabajo del Área Comercial
del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva en la Ciudad de Cali- Valle del Cauca**

Rubén Darío Amórtegui Moreno

Facultad Ciencias de la Administración, Universidad del Valle

Maestría en Administración de Empresas

Código: 2300655

Directora: Sandra Cristina Riascos Ph. D.

23 de Abril de 2026

Tabla de Contenido

1.	Introducción.....	10
2.	Capítulo 1: Aspectos Generales de la Investigación	12
2.1	Descripción del Problema.....	13
3.	Pregunta del problema	22
4.	Objetivos.....	23
4.1	Objetivo General	23
4.2	Objetivos Específicos.....	23
5.	Justificación	24
6.	Marco Referencial	25
6.1	Estado del Arte.....	25
6.2	Marco Teórico.....	28
6.3	Marco Contextual.....	32
6.4	Marco Legal del Sector Cooperativo en Colombia.....	40
7.	Metodología.....	45
7.1	Tipo de Investigación.....	45
7.2	Procedimiento	45
7.3	Fuentes de Información.....	47
7.4	Población y Muestra	48
7.5	Técnicas de Recolección de Información	50

7.6	Descripción y Dimensiones de la Variable	51
8.	Capítulo 2: Teorías y Tendencias de Aprendizaje Organizacional en Áreas Comerciales de Empresas de Servicios	54
8.1	Teorías Administrativas y el Aprendizaje Organizacional	54
8.1.1	Pensamiento Sistémico	57
8.1.2	Dominio Personal.....	57
8.1.3	Modelos Mentales	58
8.1.4	Construcción de una Visión Compartida	58
8.1.5	Aprendizaje en Equipo.....	59
8.2	Tendencias del Aprendizaje Organizacional	59
8.3	Tendencias Actuales del Aprendizaje Organizacional	62
8.3.1	Microlearning.....	62
8.3.2	Aprendizaje híbrido	63
8.3.3	Aprendizaje Autónomo y Aprendizaje Autodirigido.....	64
8.3.4	Gamificación Avanzada.....	64
8.3.5	La Mentoría (Mentoring)	65
8.4	Aprendizaje Organizacional - Modelos	66
8.5	Modelos tradicionales	67
8.5.1	Modelo del Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1984).....	67
8.5.2	Modelo de Aprendizaje de Bucle de Argyris y Schön (1978).....	67

8.5.3	Modelo de Aprendizaje Organizacional de Senge (2006)	68
8.6	Nuevos Modelos de Aprendizaje Organizacional.....	68
8.6.1	Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995).....	68
8.6.2	Modelo de Aprendizaje Organizacional de Crossan, Lane y White (1999)	70
8.6.3	Modelo de Aprendizaje en Red (Networked Learning).....	72
8.6.4	Modelo de Aprendizaje Adaptativo	72
8.6.5	Modelo de Aprendizaje Colaborativo	73
8.7	Aprendizaje Organizacional y su Relación con la Estrategia Administrativa	74
8.8	Aprendizaje Organizacional en el Área Comercial	76
8.8.1	Teorías y Modelos del Aprendizaje Organizacional en el Área Comercial.....	77
9.	Capítulo 3: Proceso de Aprendizaje Organizacional de los Colaboradores del Área Comercial de Coomeva en la Ciudad Cali - Valle del Cauca.	83
9.1	Diagnóstico de Competencias Clave	83
9.2	Competencias Técnicas.....	84
9.2.1	Conocimiento de Productos y Servicios Cooperativos.....	84
9.2.2	Habilidades Comerciales	84
9.3	Competencias Sociales y Éticas.....	85
9.3.1	Empatía y Orientación al Cliente.....	85
9.3.2	Trabajo en Equipo.....	86
9.3.3	Ética Cooperativa.....	86

9.4	Socialización y Externalización del Conocimiento	87
9.4.1	Mentoría y Aprendizaje Colaborativo	87
9.4.2	Reuniones en Equipo	87
9.4.3	Aplicación y Experimentación.....	88
9.5	Implementación de Estrategias Comerciales	88
9.5.1	Uso de herramientas Tecnológicas	88
9.5.2	Retroalimentación y Evaluación Continua	89
9.5.3	Evaluaciones de Desempeño.....	89
9.5.4	Retroalimentación	89
9.5.5	Consolidación y Mejora continua del Conocimiento.....	90
9.5.6	Documentación de mejores prácticas.....	90
9.5.7	Adaptación continua	90
9.6	Diagnóstico de las Estrategias de Aprendizaje Organizacional en el área comercial de Coomeva.....	90
9.6.1	Análisis Encuesta de Niveles y Condiciones del Aprendizaje Organizacional, Propuesta por Castañeda & Fernández (2007)	91
9.6.2	Análisis Bivariado del Aprendizaje Organizacional.....	109
10.	Capítulo 4: Estrategias	123
10.1	Estrategia 1. Sistema Integral de Formación Comercial Basado en Evidencias.....	124
10.2	Estrategia 2. Plataforma Digital de Gestión del Conocimiento	127

10.3	Estrategia 3. Cultura de Aprendizaje Colaborativo y Mejora Continua	130
10.4	Estrategia 4. Programa de Coaching y Mentoring Comercial	132
10.5	Estrategia 5: Observatorio de Conocimiento y Analítica Comercial.....	134
10.6	Estrategia 6. Aprendizaje Experiencial y Gamificación	137
10.7	Estrategia 7. Gestión del Talento Senior y Transferencia Generacional	139
10.8	Alineación de las Estrategias de Aprendizaje y el Plan Estratégico de Coomeva.....	142
11.	Conclusiones	145
12.	Recomendaciones	147
13.	Bibliografía	149

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Fluctuación en colocación del producto	15
Gráfico 2. Resultados de vinculación vs resultados de colocación de producto	15
Gráfico 3. Detalle respecto al factor conocimiento en el proceso comercial	18
Gráfico 4. Encuesta de brechas componentes del proceso de ventas	20
Gráfico 5. Ciclo de vida, gestión del conocimiento.....	30
Gráfico 6. Organigrama General Grupo Coomeva	34
Gráfico 7. Organigrama Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia Coomeva	35
Gráfico 8. Distribución de los resultados de desempeño de las fuerzas comerciales	39
Gráfico 9. Modelo SECI	70
Gráfico 10. Modelo de Aprendizaje Organizacional	71
Gráfico 11. Modelo de Aprendizaje Colaborativo.....	73

Lista de Tablas

Tabla 1. Promedio de antigüedad por cargo comercial.....	38
Tabla 2 Ejecución de las actividades a desarrollar.	46
Tabla 3. Población general fuerzas comerciales Coomeva Cooperativa	49
Tabla 4 Descripción de la variable.....	51
Tabla 5 Indicadores de la variable	51
Tabla 6 Operacionalización de la variable.....	53
Tabla 7. Síntesis de Teorías o Modelos y su aplicación en el área comercial	80
Tabla 8. Encuesta – Resultados Generación de Conocimiento.....	93
Tabla 9. Encuesta – Resultados Valorización Formas de Aprendizaje	95
Tabla 10. Encuesta – Resultados Valorización Gestión Organizacional	98
Tabla 11. Encuesta – Impulso al Conocimiento	101
Tabla 12. Encuesta – Resultados Valorización Acción Tradicional.....	104
Tabla 13. Encuesta – Resultados Valorización Acción No Tradicional.....	107
Tabla 14. Síntesis de Hallazgos	121
Tabla 15. Plan de acción (E1).....	125
Tabla 16. Plan de acción (E2).....	128
Tabla 17. Plan de acción (E3).....	130
Tabla 18. Plan de acción (E4).....	132
Tabla 19. Plan de acción (E5).....	134
Tabla 20. Plan de acción (E6).....	137
Tabla 21. Plan de acción (E7).....	140
Tabla 22. Alineación de Estrategias de Aprendizaje y Plan Estratégico Coomeva.....	142

Resumen

El presente estudio analiza las estrategias de aprendizaje organizacional en el área comercial del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, en la ciudad de Cali, con el propósito de proponer lineamientos que contribuyan al cumplimiento del Plan Estratégico 2026. La investigación parte de la identificación de una problemática relacionada con la fluctuación de los resultados comerciales y la existencia de brechas en competencias clave, evidenciando una desalineación entre los procesos formales de formación y las formas reales en que aprenden los colaboradores.

Metodológicamente, se desarrolló un estudio descriptivo con enfoque cuantitativo, complementado con entrevistas semiestructuradas. La información fue recolectada mediante la aplicación de una encuesta a una muestra de 134 colaboradores del área comercial, seleccionados a partir de un muestreo probabilístico estratificado, lo que permitió analizar las percepciones sobre las dinámicas de aprendizaje organizacional.

Los resultados evidencian que el aprendizaje se produce principalmente en la práctica, a través de la interacción con pares, el acompañamiento del liderazgo y la experiencia directa en el proceso comercial. Asimismo, se identifican fortalezas como la alta aplicabilidad del conocimiento y la valoración positiva de estrategias como el trabajo colaborativo, el coaching y el mentoring. No obstante, persisten brechas en la sistematización del conocimiento, la autogestión del aprendizaje y la articulación con los resultados organizacionales.

A partir de estos hallazgos, se propone un modelo integral que articula formación por competencias, gestión del conocimiento, aprendizaje colaborativo, acompañamiento al desempeño y analítica comercial, con el fin de transformar el aprendizaje en un habilitador estratégico del desempeño comercial.

Palabras Claves

- Aprendizaje organizacional
- Gestión del conocimiento
- Desempeño comercial
- Formación por competencias
- Aprendizaje colaborativo

1. Introducción

En el contexto empresarial actual, la capacidad de aprendizaje organizacional se constituye en un elemento esencial para el progreso y la sostenibilidad de las organizaciones. En este escenario, la cooperativa Coomeva no es ajena a los desafíos derivados de entornos cada vez más dinámicos y competitivos, evidenciando fluctuaciones en sus resultados comerciales y la existencia de brechas en conocimientos y habilidades en su fuerza de ventas. Esta situación plantea la necesidad de fortalecer el aprendizaje organizacional como un mecanismo estratégico que permita mejorar el desempeño y la competitividad del área comercial.

Dentro de este marco, la capacidad de adaptación, evolución y generación de conocimiento se convierte en un factor clave para afrontar los retos del sector. El área comercial, al ser la principal responsable de la relación con los asociados y la generación de ingresos, adquiere un rol estratégico en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, la presente investigación tiene como propósito analizar el aprendizaje organizacional en dicha área y proponer estrategias que contribuyan al fortalecimiento del desempeño comercial, en coherencia con el Plan Estratégico Coomeva 2026.

Para el desarrollo de este propósito, la investigación se enmarcó en un estudio descriptivo con enfoque cualitativo, orientado a comprender las dinámicas de aprendizaje de los colaboradores y su relación con el desempeño organizacional. Como técnicas de recolección de información se utilizaron encuestas aplicadas a 134 trabajadores del área comercial, basadas en la escala de aprendizaje organizacional, así como entrevistas a cuatro expertos, lo que permitió complementar el análisis desde una perspectiva estratégica y experiencial.

El estudio abordó diversas concepciones del aprendizaje organizacional en el ámbito comercial y permitió identificar tanto fortalezas como brechas en los procesos de aprendizaje.

Entre los principales hallazgos se evidenció una alta valoración del aprendizaje colaborativo y experiencial como mecanismo de desarrollo, así como la necesidad de fortalecer procesos estructurados de formación, la transferencia de conocimiento, la integración de herramientas innovadoras y la alineación entre el aprendizaje individual y los objetivos organizacionales. Estas brechas evidencian que, si bien existen prácticas de aprendizaje, estas no se encuentran completamente sistematizadas ni articuladas estratégicamente.

A partir de estos resultados, se formuló un conjunto de estrategias orientadas a cerrar las brechas identificadas y potenciar el aprendizaje organizacional en el área comercial. Dichas estrategias se construyen desde dos perspectivas complementarias: por un lado, los lineamientos del Plan Estratégico Coomeva 2026, y por otro, los hallazgos derivados del análisis empírico. En este sentido, se proponen siete estrategias que integran metodologías activas de aprendizaje, tales como el aprendizaje colaborativo, el coaching, la mentoría, la analítica de datos y la gamificación, con el fin de fortalecer tanto las competencias técnicas como las habilidades comerciales clave.

Estas estrategias no solo buscan mejorar el desempeño individual de los colaboradores, sino también consolidar una cultura de aprendizaje continuo que facilite la creación, transferencia y aplicación del conocimiento dentro de la organización. De esta manera, se espera contribuir al cierre de brechas críticas en el proceso comercial —especialmente en etapas como la indagación, la influencia y el cierre de ventas— y fortalecer la capacidad adaptativa de la cooperativa frente a los desafíos del entorno.

En consecuencia, la presente investigación aporta una propuesta integral de aprendizaje organizacional que articula teoría y práctica, orientada a mejorar el desempeño comercial y a consolidar el aprendizaje como un eje estratégico para el logro de los objetivos organizacionales.

2. Capítulo 1: Aspectos Generales de la Investigación

Este capítulo recoge las generalidades de la investigación sobre las estrategias de aprendizaje organizacional en fuerzas comerciales, a partir de una problemática que se observa en el desarrollo de capacidades dentro de este tipo de equipos. Desde allí, se construye el marco que orienta el estudio y permite entender mejor el fenómeno que se quiere analizar. También se presentan los elementos teóricos y metodológicos que sustentan la investigación y le dan dirección al trabajo realizado.

2.1 Descripción del Problema

El presente trabajo de investigación se llevó a cabo en la empresa Coomeva “Cooperativa médica del Valle y profesionales de Colombia” es una cooperativa colombiana que ofrece una variedad de servicios financieros, recreativos y de salud a sus miembros. Fundada en 1964, se ha convertido en una de las cooperativas más importantes del país. Su misión es proporcionar a sus asociados acceso a productos y servicios que mejoren su calidad de vida.

El foco donde se realizó el trabajo corresponde al área comercial de la empresa, esta se encarga de la promoción, venta y gestión de los productos y servicios ofrecidos por la cooperativa. Su objetivo principal es atraer y retener socios, así como maximizar el crecimiento y la satisfacción del cliente.

Para abordar el trabajo de investigación, se hizo necesario ahondar en diferentes conceptos y exponer las problemáticas y debilidades que aquejan el área comercial de Coomeva en la ciudad de Cali, proyectando así la implementación de estrategias que garanticen soluciones a los planteamientos que se presenten.

Desde las áreas comerciales de la organización se debe contribuir al cumplimiento de las metas respecto a la venta de sus productos y servicios, pero estas áreas presentan algunas debilidades o problemáticas que interfieren en este aporte al cumplimiento de dicha estrategia.

Para comprender algunas de sus debilidades, es necesario conocer las funciones que desarrollan las personas que ocupan estos cargos, las cuales se resumen así:

Colocación de producto: Es decir vender el producto o servicio al asociado, cliente o usuario.

Retención y fidelización: Retener y fidelizar a los asociados que se desean retirar de la cooperativa o los clientes que ya no quieren los productos con la organización, así mismo, fortalecer el vínculo comercial con los asociados o clientes que más se benefician o adquieren los productos y servicios de la empresa.

Prestación del servicio: Corresponde a la atención de inquietudes y solución a necesidades en general de los asociados, clientes y usuarios.

Vinculación: Corresponde a la vinculación de personas como asociados a la cooperativa.

Gestión de cartera: Realizan seguimiento a los aportes mensuales de los asociados a la Cooperativa.

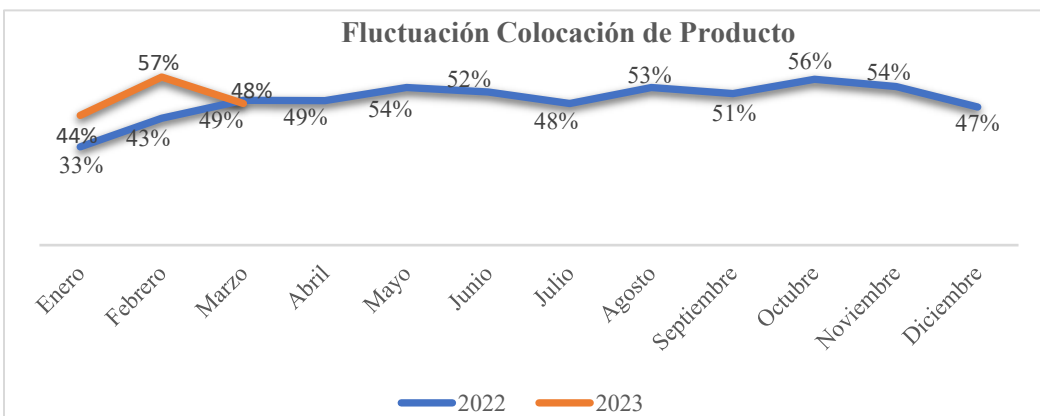
Dichas funciones en muchas ocasiones no tienen un buen desarrollo o no se ejecutan de la mejor manera por la falta de conocimiento sobre los productos o porque las habilidades de los empleados no están muy fortalecidas para realizar dicha labor y es allí donde se evidencian brechas, es decir, aspectos que faltan en el entrenamiento y/o formación que tienen para el desarrollo de su rol, ya que si no se enseña o imparte el conocimiento de una manera correcta o no está alineado con el modo en que el empleado realmente aprende, no tendrá una efectividad que ayude al cumplimiento de sus metas.

La problemática mayor en esta brecha se encuentra en la colocación o venta de los productos y servicios, en los cuales hay una fluctuación que no supera el 50% de las metas que

se colocan y que corresponden a porcentajes por encima del 80%; En el 2023 se comienza a reflejar una caída en este ejercicio, como se evidencia en la siguiente gráfica. (Coomeva, 2023):

Gráfico 1.

Fluctuación en colocación del producto

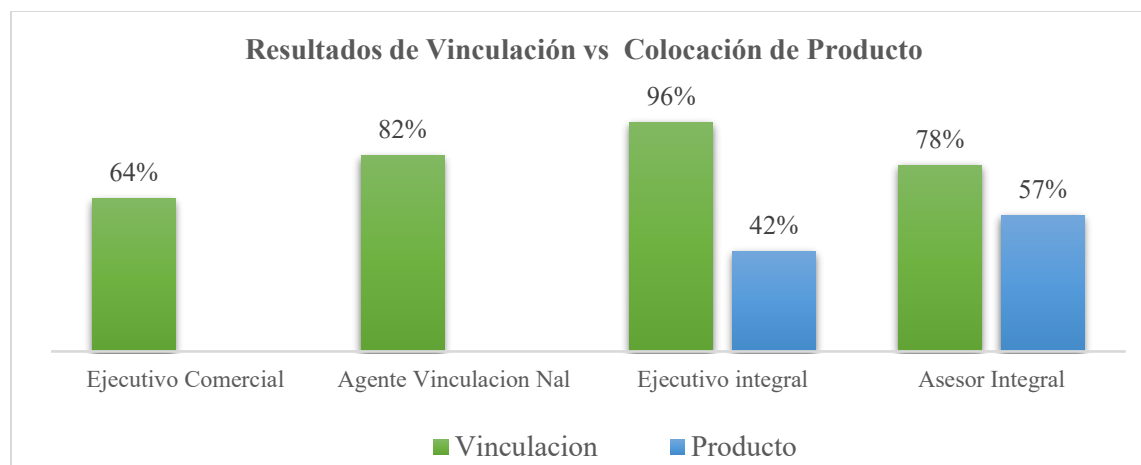


Nota. Presentación resultados comerciales 2023, cuarto trimestre, Gerencia Comunidad al Asociado. Fuente: Coomeva (2023).

Así mismo se debe revisar el comparativo entre las dos acciones que más ejercen las fuerzas comerciales que corresponden a la vinculación de asociados y a la colocación de productos, aspectos que también vienen fluctuando y con tendencia a la baja como se evidencia en el siguiente gráfico. (Coomeva, 2023).

Gráfico 2.

Resultados de vinculación vs resultados de colocación de producto



Nota. Fuente: Coomeva (2023). Presentación resultados comerciales 2023, cuarto trimestre, Gerencia Comunidad al Asociado).

Como se observa en el gráfico 2, dos de los cargos más relevantes en el proceso comercial demuestran una tendencia a la baja principalmente en la colocación de producto que corresponde a la venta como tal, aspecto que podría llegar a ser determinante si no se cuenta con la habilidad o el conocimiento necesario para llevar a cabo dicho proceso.

Esta fluctuación en los resultados es evidencia de las brechas que se puedan estar dando en alguno de los factores que influye en el proceso comercial de los trabajadores, como podría ser el proceso de aprendizaje que es vital en el momento de la venta y/o colocación de producto.

Se ha detectado que los empleados de las áreas comerciales no están obteniendo el conocimiento completo o efectivo respecto a lo que deben hacer en su labor y a las habilidades que deben desarrollar para ejercerla, aspectos que además están alineados al querer de la organización y sus planteamientos estratégicos, es por ello que la presente investigación busca la creación de estrategias de aprendizaje que faciliten la resolución de esta problemática y así aportar para que los empleados tengan un mejor desarrollo en su ejercicio comercial y aporten a los objetivos del plan estratégico.

Para abordar la fluctuación en los indicadores comerciales y aportar desde el aprendizaje y la gestión del conocimiento para un mejor desarrollo de los empleados, es esencial analizar una serie de factores que pueden influir en los resultados en el área comercial. Estos factores pueden afectar la eficacia de las estrategias de aprendizaje y la gestión del conocimiento. A continuación se mencionan tres aspectos fundamentales que influyen en gran medida en esta fluctuación, de acuerdo con lo resaltado en los informes comerciales de la organización donde se desarrollaron investigaciones con asociados, con terceros y dirigentes de la cooperativa, en pro de establecer la raíz de dichos cambios o fluctuaciones en los resultados, esto a través de grupos focales, encuestas y voz del cliente que se desarrolla desde el área de servicio, Coomeva (2023):

- El tipo de negocio.
- Su carácter Cooperativo.
- Los productos y servicios.

Los puntos mencionados anteriormente pueden ser grandes diferenciadores para posicionar los productos y servicios en el mercado.

Además de los factores internos, también hay que considerar los factores externos que pueden influir directamente en la fluctuación de los resultados comerciales Informe desarrollo comercial, Coomeva (2022), estos factores externos pueden incluir:

- El mercado.
- La competencia.
- El conocimiento.
- Diversidad y dispersión de los productos.
- Precio.
- Accesibilidad.

- Segmento poblacional.
- Fidelización y posicionamiento de la marca.

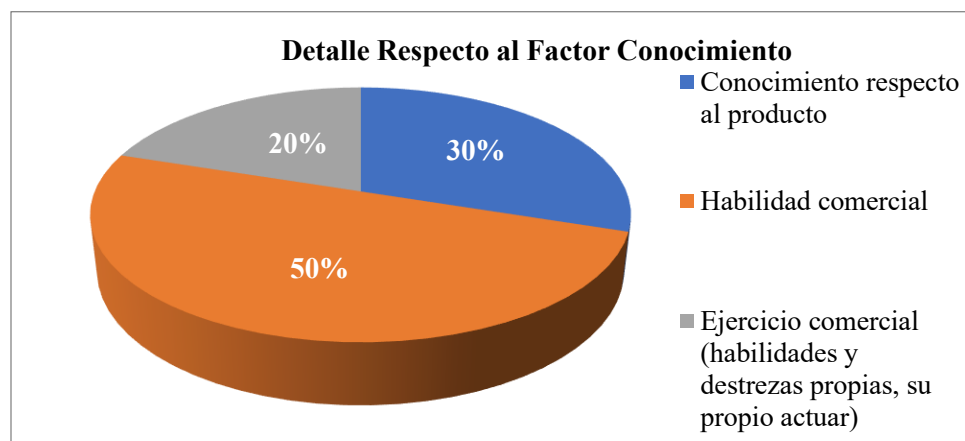
Al delimitar y analizar el factor conocimiento de manera específica, es posible identificar en qué medida puede estar contribuyendo a la fluctuación en los resultados comerciales. Esto permitirá a la organización enfocarse en desarrollar y fortalecer las capacidades y conocimientos necesarios para que los empleados puedan enfrentar los desafíos del mercado y alcanzar las metas propuestas.

Es importante tener en cuenta que el conocimiento es un recurso invaluable en el entorno competitivo actual, y su gestión efectiva puede marcar la diferencia en la capacidad de la organización para adaptarse a cambios, innovar y mantenerse competitiva.

Siendo así necesario delimitar y analizar el factor conocimiento dentro de las variables que alteran los resultados de la organización, reflejando que en el detalle de este proceso se cuenta con una dispersión de porcentajes que dan muestra de su importancia en el ejercicio comercial, como se muestra a continuación en el gráfico 3. (Cooameva, 2023):

Gráfico 3.

Detalle respecto al factor conocimiento en el proceso comercial



Nota. Fuente: Informe evidencias valoraciones comerciales, Coomeva (2023)

Este punto muestra cómo el proceso de conocimiento se delimita entre el producto, la habilidad y el actuar del empleado, y refleja la necesidad de incrementar estrategias que posibiliten mayores destrezas respecto a los productos y habilidades para el proceso comercial. Es importante tener en cuenta metodologías, protocolos, destrezas y otros aspectos que fortalezcan dicha habilidad.

De entrada, es necesario conocer lo que deben aprender los empleados de las áreas comerciales para el desarrollo de su rol y alcanzar los objetivos propuestos en términos de conocimiento. Coomeva cuenta con protocolos y documentos que rigen el proceso comercial, incluyendo un proceso de venta que ha sido establecido como guía para los empleados comerciales, facilitando su proceso de venta y garantizando uniformidad en el ejercicio. Este proceso es enseñado al ingresar a la empresa y debe reflejarse en la ejecución diaria de sus roles.

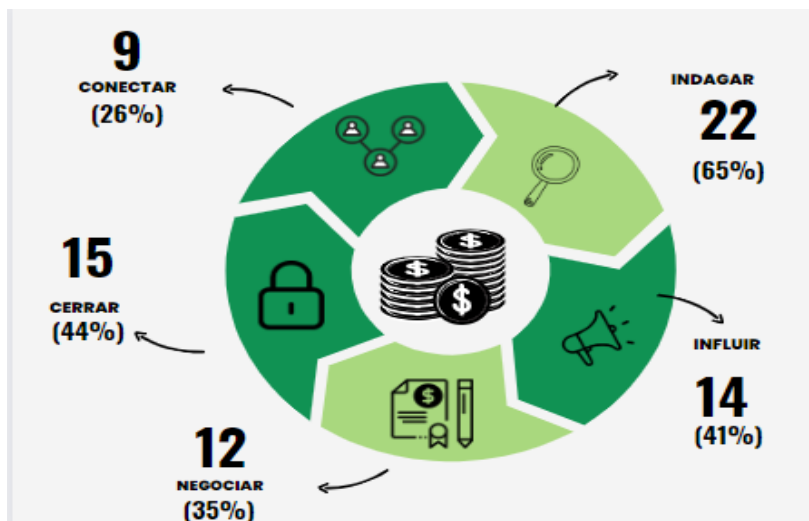
Dentro de este ejercicio, es importante visualizar los puntos que componen el proceso de la venta y determinar en cuáles puntos puede haber fallas en la interacción comercial del empleado con sus públicos de interés. El ciclo de venta está compuesto por: ***Conectar, indagar, influir, negociar, cerrar.***

Cada uno de estos aspectos conlleva un ejercicio cualitativo a través de narrativas que el empleado debe realizar para facilitar su proceso comercial. En cada uno de estos puntos, debe desarrollar habilidades específicas que le permitan llevar a cabo el proceso de manera efectiva.

En una última encuesta realizada, tanto a los empleados como a algunos asociados y clientes, se determinaron los porcentajes en los cuales se presentan más o menos fallas en el momento de la venta dentro de este modelo de ventas, como se muestra en el siguiente gráfico, resaltando el porcentaje de brecha por cada componente que se identificó en los cargos del área comercial. (Coomeva, 2023)

Gráfico 4.

Encuesta de brechas componentes del proceso de ventas



Nota. Fuente: Informe de acompañamiento comercial, Coomeva (2023).

En el gráfico anterior, se observa que los puntos de indagar (65%), influir (41%) y cerrar (44%) presentan la mayor brecha en el proceso de venta, lo cual indica que son aspectos críticos donde se debe enfocar el ejercicio de aprendizaje para facilitar el desempeño comercial del empleado. Es fundamental cerrar esta brecha y mejorar las habilidades en estas etapas del proceso de venta.

El punto de indagación muestra la brecha más alta, lo que destaca la importancia de fortalecer la forma en que el empleado realiza preguntas y responde a las preguntas de los asociados, clientes y usuarios. Reforzar las habilidades de indagar adecuadamente es esencial para comprender las necesidades y requerimientos del cliente, lo que a su vez contribuirá a mejorar el proceso de venta y su satisfacción.

Estos puntos son de vital importancia en el planteamiento de las estrategias de aprendizaje, ya que proporcionan un primer esbozo de lo que se debe analizar con respecto a lo que el empleado debe aprender para mejorar la efectividad de su labor comercial. Identificar y

enfocarse en estos aspectos claves permitirá diseñar estrategias de aprendizaje que aborden directamente las debilidades y oportunidades de mejora en el proceso de venta.

En la investigación se analizaron factores que influyen de manera directa en el proceso del aprendizaje al interior de la organización y que se mencionan en el presente escrito, los cuales se consideran impulsores de este concepto: “la cultura organizacional, la estrategia, la estructura y el ambiente”, viéndolo así desde una orientación cognitiva, las resistencias que se generan en los empleados hacia los procesos, las capacidades de la organización para generar aprendizaje y los medios donde se generan (Fiol,& Lyles, (1985)).

3. Pregunta del problema

¿Cuáles son las estrategias de aprendizaje organizacional que deben ser consideradas en el área comercial de Coomeva, en la ciudad de Cali, de tal manera que respondan al plan estratégico organizacional?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer estrategias de aprendizaje organizacional para el área comercial de Coomeva en la ciudad de Cali, con el fin de aportar al cumplimiento del Plan Estratégico.

4.2 Objetivos Específicos

- Identificar las teorías y tendencias de aprendizaje organizacional en áreas comerciales de empresas de servicios en general y del sector cooperativo, determinando su evolución y tendencias actuales.
- Describir el proceso de aprendizaje de los colaboradores del área comercial de Coomeva en la ciudad Cali- Valle del Cauca.
- Construir estrategias de aprendizaje organizacional acorde con la experiencia del empleado y de acuerdo con la necesidad de la empresa con el fin de contribuir al Plan Estratégico de Coomeva.

5. Justificación

El presente trabajo de investigación se centra en la relevancia de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional en el contexto de la cooperativa Coomeva. Se destaca la necesidad crítica de fortalecer el conocimiento en las áreas comerciales como un medio para lograr el cumplimiento efectivo del plan estratégico de la organización.

La problemática identificada se enfoca en la tendencia a la baja en los indicadores de cumplimiento comercial de los empleados durante los últimos tres años, reflejando disminuciones notables en habilidades de venta (capacidad para indagar necesidades, influir y cerrar), actitud (disposición, proactividad y orientación al servicio) y conocimiento del producto (dominio de características, beneficios y condiciones de los portafolios ofrecidos). La resolución de esta problemática se presenta como esencial para la alta dirección de la cooperativa, ya que tiene el potencial de impactar positivamente en la relación con asociados, clientes y usuarios, así como en el logro de los objetivos estratégicos de la organización.

El trabajo también sugiere que la solución propuesta en Coomeva Cooperativa podría ser un modelo replicable en otras empresas del grupo o en procesos homologables. Además, se plantea la posibilidad de extender este enfoque al sector cooperativo en su totalidad, con el propósito de abordar problemáticas similares en otras cooperativas. En resumen, este estudio no solo busca mejorar el rendimiento comercial en Coomeva, sino que también aspira a establecer prácticas efectivas que puedan aplicarse en un contexto más amplio, contribuyendo así al avance del conocimiento en el ámbito de la gestión organizacional.

6. Marco Referencial

6.1 Estado del Arte

Para comprender el aprendizaje organizacional en el contexto actual, es pertinente reconocer que el concepto de conocimiento ha evolucionado a partir de distintas corrientes del pensamiento. Desde la Grecia clásica, con aportes de Platón y Aristóteles, se establecen bases relacionadas con la generación del conocimiento a partir de la razón, la experiencia y el diálogo, entendidos como mecanismos fundamentales para la construcción de ideas. Posteriormente, corrientes como el empirismo y el racionalismo consolidaron la relación entre experiencia y razón como pilares del conocimiento, mientras que en etapas posteriores, desde la Ilustración hasta los desarrollos contemporáneos, se integran perspectivas que vinculan el conocimiento con la interpretación, el lenguaje y la interacción social (Chahuán-Jiménez, 2009).

Estos antecedentes permiten comprender que el conocimiento no es un elemento estático, sino un proceso dinámico que se construye y transforma en función de la experiencia individual y colectiva. En esta línea, autores como Polanyi destacan la importancia del conocimiento tácito como un componente fundamental en los procesos organizacionales, al estar asociado a la experiencia y a la práctica, siendo difícil de formalizar pero clave en la generación de valor dentro de las organizaciones (Valhondo, 2004). Asimismo, desde una perspectiva más aplicada, autores como Peter Drucker y Peter Senge posicionan el conocimiento y el aprendizaje como elementos estratégicos para el desarrollo organizacional.

A partir de estas bases conceptuales, la investigación contemporánea ha abordado el aprendizaje organizacional desde una perspectiva aplicada dentro de las organizaciones.

Gkevorkian y Tsiboukli (2025) evidencian que el aprendizaje organizacional no se limita a procesos formativos aislados, sino que se integra a la estrategia empresarial mediante prácticas como comunidades de aprendizaje, retroalimentación continua y sistemas de intercambio de conocimiento. Sus resultados muestran efectos positivos en el compromiso de los colaboradores, el clima organizacional y la capacidad de adaptación, especialmente en entornos dinámicos como el comercial. De manera complementaria, Wijga, Beausaert y Kyndt (2025) identifican que factores como la motivación, el liderazgo, la cultura de retroalimentación y las oportunidades de interacción social influyen directamente en la forma en que los trabajadores aprenden en su entorno laboral, destacando que gran parte del aprendizaje ocurre en la práctica cotidiana.

Por su parte, Edeh et al. (2024) relacionan el aprendizaje organizacional con la resiliencia empresarial, señalando que las organizaciones que promueven la adquisición, el intercambio y la aplicación del conocimiento desarrollan mayores capacidades para adaptarse a entornos cambiantes y sostener su desempeño. Estos hallazgos refuerzan la idea de que el aprendizaje organizacional no solo impacta el desarrollo individual, sino también la sostenibilidad organizacional.

En el contexto latinoamericano y colombiano, diferentes estudios han analizado la gestión del conocimiento y su relación con el desarrollo organizacional. González (2003) plantea la importancia de estructuras más horizontales que favorezcan la autonomía y el aprendizaje en red, lo cual ha sido retomado en investigaciones más recientes. En esta línea, Riascos-Erazo y Aguilera-Castro (2024) evidencian que prácticas como la socialización de experiencias, el uso de tecnologías y la generación de espacios de aprendizaje colectivo fortalecen la toma de decisiones y la alineación con los objetivos organizacionales. No obstante, también identifican brechas en la sistematización y medición de estos procesos, lo que limita su impacto estratégico. De manera

complementaria, Maza et al. (2020) analizan el aprendizaje en un call center, encontrando relaciones entre las curvas de aprendizaje individuales y el desempeño comercial, mientras que Arango y Torres (2018) destacan el papel de las tecnologías de la información como facilitadoras del aprendizaje, aunque con debilidades en su gestión.

Desde el ámbito empresarial y comercial, diversos estudios han evidenciado la relación entre aprendizaje organizacional y desempeño. Zazueta et al. (2021) encuentran que los procesos de aprendizaje influyen significativamente en los resultados organizacionales en pymes comerciales, mientras que Atiku et al. (2020) destacan la importancia del aprendizaje en equipo y organizacional en la eficacia del recurso humano en el sector financiero. De igual forma, Montaña et al. (2021) abordan el aprendizaje organizacional como un proceso sistémico que involucra cultura, actores y condiciones para su desarrollo, y Escobar et al. (2017) analizan su relación con la competitividad en cooperativas.

Adicionalmente, se identifican estudios orientados a la medición del aprendizaje organizacional, como el de Castañeda y Fernández (2007), quienes proponen una herramienta estructurada que permite evaluar dimensiones individuales, grupales y organizacionales, junto con condiciones como la cultura de aprendizaje y la transmisión de información, siendo este un referente clave para el desarrollo de la presente investigación.

En conjunto, los estudios revisados coinciden en que el aprendizaje organizacional es un factor determinante para el desempeño, la adaptación y la sostenibilidad de las organizaciones. Sin embargo, a pesar de estos avances, se evidencia que aún existen vacíos en su aplicación específica en áreas comerciales, particularmente en organizaciones del sector cooperativo, donde el aprendizaje se desarrolla en dinámicas altamente prácticas y relacionales, y no siempre se encuentra estructurado ni alineado estratégicamente.

En este sentido, la presente investigación busca aportar al análisis del aprendizaje organizacional en la fuerza comercial de Coomeva, abordando no solo su medición, sino también su relación con el desempeño y la formulación de estrategias alineadas al contexto organizacional, contribuyendo así al cierre de las brechas identificadas en la literatura.

6.2 Marco Teórico

Al hablar de aprendizaje organizacional, es necesario comprender que las áreas de gestión humana en las empresas deben alinearse con los cambios que se presentan en el entorno, especialmente aquellos relacionados con la tecnología, las nuevas formas de trabajo y las tendencias del mercado. En este contexto, cobra mayor relevancia la visión del empleado no solo como recurso, sino como persona con capacidades, potencial y conocimiento que aportan al logro de los objetivos organizacionales.

Para abordar el aprendizaje organizacional, es importante partir del concepto de aprendizaje en un sentido amplio, entendiendo que este no se limita al ámbito empresarial, sino que tiene su origen en procesos cognitivos individuales y sociales. En este sentido, el aprendizaje puede comprenderse como la adquisición de cambios relativamente duraderos en el comportamiento a partir de la experiencia, la exploración y la interacción con el entorno, tal como lo plantean Hasebroock y Maurer (2004), citados por Arango y Torres (2018). Este enfoque permite reconocer que el aprendizaje es la base sobre la cual se construye el conocimiento en diferentes contextos, incluyendo el organizacional.

A partir de esta base, el aprendizaje organizacional ha sido abordado por diversos autores desde distintas ópticas. Por un lado, Senge (2006) introduce el concepto de organizaciones inteligentes, en las cuales las personas desarrollan continuamente su capacidad para crear resultados, fortalecen patrones de pensamiento colectivo y aprenden a aprender. Desde esta

mirada, el aprendizaje se concibe como un proceso continuo y estratégico dentro de la organización. En una línea complementaria, Fiol y Lyles, citados por Medina Salgado y Espinosa Espíndola (2022), plantean que el aprendizaje organizacional es un proceso orientado al mejoramiento de las acciones, en el cual la experiencia de los miembros juega un papel fundamental en la generación de nuevos conocimientos.

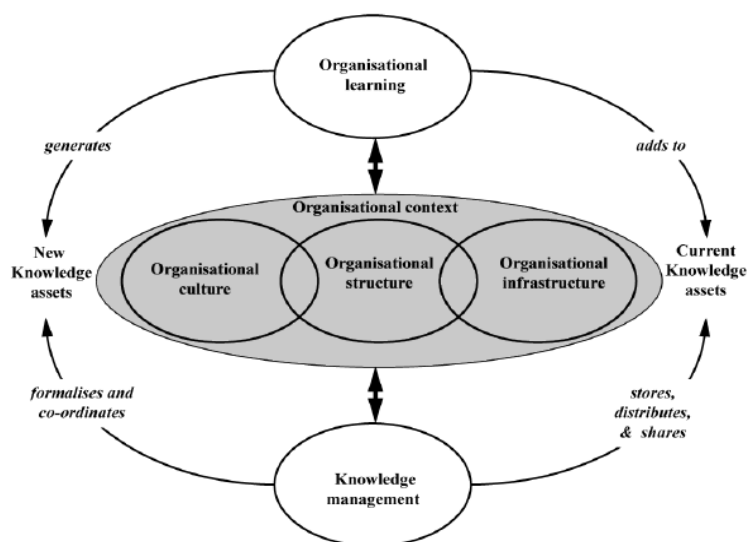
Aunque ambas posturas trabajan en la importancia del aprendizaje como elemento clave para el desarrollo organizacional, presentan matices distintos: mientras Senge enfatiza la capacidad colectiva y la construcción de una visión compartida, Fiol y Lyles centran su atención en la experiencia como fuente principal de aprendizaje. Esta visión es ampliada por Camio et al. (2020), quienes proponen entender el aprendizaje organizacional como un proceso psicosocial en el que interactúan distintos niveles (individual, grupal y organizacional), reconociendo su carácter dinámico y no lineal. De esta manera, se evidencia que el aprendizaje organizacional no responde a una única definición, sino que integra múltiples dimensiones que se complementan entre sí.

De esta manera, la relación entre aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento resulta fundamental. Stonehouse y Pemberton (2000) plantean que el aprendizaje organizacional constituye el punto de partida del ciclo de vida del conocimiento, a partir del cual este se recopila, almacena, distribuye y comparte dentro de la organización. Este enfoque resalta la importancia de estructurar procesos que permitan no solo generar conocimiento, sino también gestionarlo de manera efectiva.

A continuación, se muestra el ciclo establecido por (Stonehouse & Pemberton, 2000).

Gráfico 5.

Ciclo de vida, gestión del conocimiento



Nota. Fuente: (Stonehouse & Pemberton, 2000).

De manera similar, Nonaka y Takeuchi (2000) profundizan en la naturaleza del conocimiento organizacional, diferenciando entre conocimiento tácito y explícito. El primero, asociado a la experiencia y difícil de formalizar, y el segundo, estructurado y fácilmente transferible. Esta distinción permite comprender que el aprendizaje organizacional implica tanto la creación como la transferencia del conocimiento, lo cual representa un reto para las organizaciones en términos de sistematización y aprovechamiento del saber existente. En la misma línea, Tiwana (2000) plantea que la gestión del conocimiento implica procesos de externalización, internalización y acceso a la información, lo que refuerza la idea de que el conocimiento debe ser gestionado de manera intencionada para generar valor.

Estas posturas señalan que el conocimiento es un recurso estratégico para las organizaciones. Autores como Buck (2000) y Von Krogh (1998) complementan esta visión al definir el conocimiento como un proceso construido a partir de creencias, percepciones y relaciones causales, lo que evidencia su carácter dinámico y contextual. En este sentido, Polanyi,

citado por Valhondo (2004), resalta la importancia del conocimiento tácito como un elemento clave en la generación de valor organizacional, mientras que Drucker introduce el concepto de trabajadores del conocimiento, destacando el papel del individuo como generador de valor a partir de sus saberes.

Es así como el aprendizaje organizacional no solo se relaciona con la gestión del conocimiento, sino también con el desempeño organizacional. Diversos estudios han evidenciado esta relación, como el de Martínez y Aguilar (2022), quienes destacan que el aprendizaje organizacional influye directamente en los resultados de la organización, integrando variables como la orientación al mercado y la gestión del conocimiento. En la misma línea, Zazueta et al. señalan que factores como la cultura, la estructura y los sistemas organizacionales inciden en la capacidad de aprendizaje, lo cual sugiere la necesidad de medir estos procesos mediante herramientas cuantitativas que permitan establecer relaciones entre variables.

Por otra parte, el aprendizaje organizacional tiene su origen en el aprendizaje individual. Argyris (1999) plantea que los individuos aprenden a partir de los desajustes entre los resultados esperados y los obtenidos, lo que genera procesos de reflexión y cambio en los modelos mentales. Esta perspectiva es complementada por Batenson (2000, citado por Torrents, 2004) y Montoya (2009), quienes resaltan el papel de la experiencia y la interacción en la construcción del conocimiento. De esta manera, se evidencia que el aprendizaje organizacional surge de la interacción entre individuos y grupos, consolidándose posteriormente a nivel organizacional.

En este sentido, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional se ven influenciados por los cambios del entorno, especialmente aquellos asociados a la denominada cuarta revolución industrial. Silvia et al. (2020) destacan que las organizaciones que gestionan adecuadamente el conocimiento logran mayor eficiencia en sus procesos, fortalecen la

innovación y mejoran su competitividad. Esto refuerza la necesidad de integrar el aprendizaje organizacional con la estrategia organizacional.

Desde esta perspectiva, la estrategia se convierte en un elemento articulador del aprendizaje. Orrego (2019) plantea que la estrategia implica la planificación y anticipación de acciones orientadas al logro de objetivos organizacionales, mientras que Chandler (2003) la define como la determinación de metas a largo plazo y la asignación de recursos para alcanzarlas. En complemento, Johnson et al. (2006) destacan la importancia de las competencias organizacionales como base para la ejecución de la estrategia, lo que evidencia la relación directa entre el desarrollo de capacidades y el logro de resultados.

En conjunto, los autores revisados permiten comprender que el aprendizaje organizacional, la gestión del conocimiento y la estrategia organizacional no son elementos aislados, sino procesos que se relacionan y al integrarse, fortalecen la capacidad de la organización para adaptarse, innovar y generar valor. Esta articulación resulta clave para el desarrollo del presente trabajo, en la medida en que permite analizar cómo el aprendizaje organizacional puede contribuir al desempeño de la fuerza comercial y a la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

6.3 Marco Contextual

La presente investigación se desarrolla en la empresa denominada “Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia Coomeva,” cuya sede principal se encuentra en la ciudad de Santiago de Cali en la República de Colombia, Coomeva, como se determina en su razón social es una organización cooperativa de profesionales y sus familias, los cuales se asocian para satisfacer necesidades comunes de acuerdo con el modelo cooperativo. Además, de ser la entidad matriz de un grupo de empresas que se fundaron para solventar las necesidades de

los asociados que eran médicos, procesos que posteriormente también se ofertaron a cualquier profesión. Fue fundada el 4 de Marzo de 1964 por el médico pediatra Uriel Estrada Calderón, quien incitó a un grupo de 27 médicos a unirse en pro de satisfacer necesidades de crédito y aseguramiento, pensando en un modelo de asociación cooperativa, este fue atrayendo más asociados que en sus primeros años corresponden a esta profesión y hacia el año de 1967 abrió el vínculo a cualquier profesional del país, así mismo, inició la fundación de diversos servicios que impactaron el bienestar de sus asociados, desde procesos y productos financieros, de salud y recreación inicialmente.

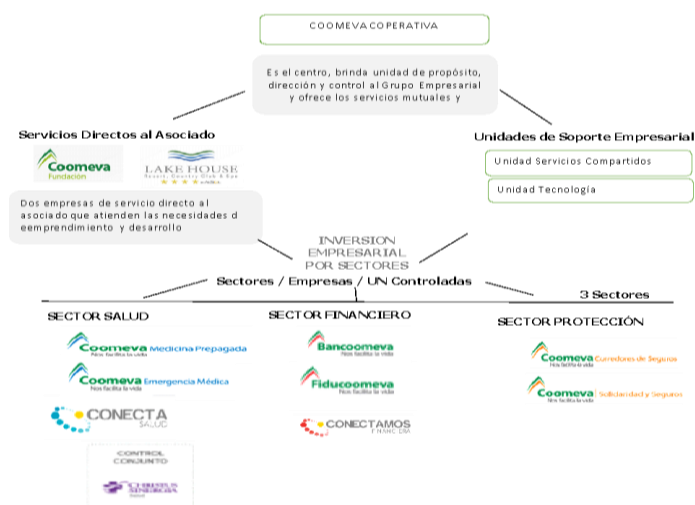
Es así, como al cabo de 50 años de su fundación, en el año 2014, Coomeva se consolida como un grupo empresarial contando con 17 empresas: Fundación Coomeva, Coomeva Recreación y Turismo, Corredores de Seguros, Bancoomeva, Coomeva EPS, Medicina Prepagada, Clínica Palma Real, Clínica Farallones, Club Los Andes, Conecta Financiera, Conecta Salud, Agencia de Viajes, Coomeva Servicios Administrativos, Sinergia, Hospital en Casa y Fecoomeva. Otro hecho importante al interior de la organización corresponde a la creación de una nueva empresa, la cual fue Fiduciaria Coomeva, denominada Fiducoomeva, que entra a hacer parte del grupo de empresas y cuyo fin es administrar inversiones y activos en bolsa para los asociados. Hoy Coomeva es uno de los grupos empresariales más grandes del país, el más grande en activos y una de las tres cooperativas más grandes de Latinoamérica, contando en la actualidad con 262.465 asociados y con la consolidación de su modelo empresarial cooperativa desde el sector salud, financiero y de aseguramiento, con 5.600 empleados a la fecha, distribuidos en 24 departamentos del país.

Actualmente en su estructura Coomeva cooperativa, al ser la matriz del Grupo Empresarial, cuenta con aproximadamente 2.000 empleados y se sitúa en diferentes unidades de

negocio, entre las que se encuentran: La Unidad Corporativa, la Gerencia de la Comunidad al Asociado, Solidaridad y Seguros y la Unidad de Servicios Compartidos. A continuación, en la gráfica 6, se muestra el organigrama general del Grupo Coomeva en general. (Coomeva, 2024).

Gráfico 6.

Organigrama General Grupo Coomeva

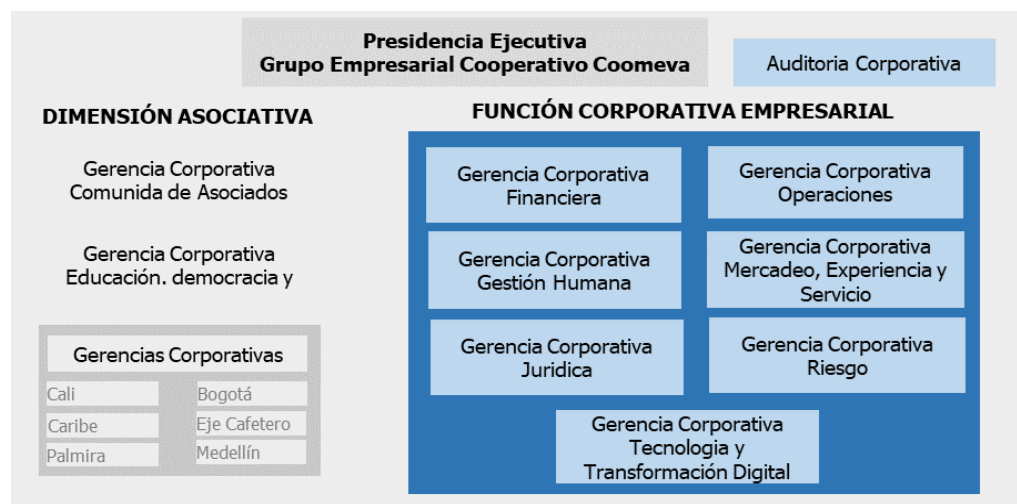


Nota. Fuente: Coomeva (2024)

Para la presente investigación se tomará como referencia la Comunidad al Asociado, la cual se muestra como Coomeva Cooperativa siendo la sombrilla del Holding Empresarial, es decir, el área donde gestionan todos los aspectos de los asociados y se situará el ejercicio académico en la ciudad de Cali y en el área comercial, específicamente en los empleados que ejercen este rol, contando aproximadamente con 150 personas, donde actualmente se ejercen actividades de comercialización, colocación de productos, fidelización, retención, servicio y vinculación de asociados, realizando esta labor de manera presencial en las diferentes oficinas de Coomeva en la ciudad de Cali, las cuales se denominan CAC (centro de atención Coomeva) en un total de 6 centros distribuidos por toda la ciudad.

Gráfico 7.

Organigrama Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia Coomeva



Nota. Fuente: Coomeva (2024)

El anterior gráfico (Coomeva, 2024) muestra la organización interna de la Cooperativa con cada una de sus gerencias, siendo para este caso de mayor relevancia la gerencia corporativa de la comunidad de asociados, ya que es desde allí que se gestionan los procesos comerciales de cara a los asociados, clientes y usuarios.

Para la presente investigación es necesario además determinar los procesos estratégicos de la organización, aspecto vital ya que es a este factor que se debe dar respuesta desde los diferentes procesos organizacionales, en este caso desde el factor humano tomando como referencia el conocimiento. Esta planeación estratégica, para el caso de Coomeva en la ciudad de Cali, se ha denominado “plan estratégico Coomeva PEC 2026,” el cual se elaboró teniendo como método de trabajo la realización de reuniones y espacios de creación entre los diferentes estamentos de dirección de la cooperativa como lo son: el consejo de administración, la junta de vigilancia y la asamblea de delegados, entre los cuales se determinó la ruta a seguir hacia el año

2026 con adendas que lo amplían a dos años más, las metas y todo el accionar administrativo, operativo y estratégico.

El PEC está dividido en tres capítulos:

- Entorno.
- Revisión y actualización a la declaración de la estrategia.
- Formulación estratégica.

De esta manera la planeación estratégica de Coomeva se enmarca desde diferentes puntos en su sentido cooperativo y empresarial.

Este desarrollo estratégico de la organización fundamenta su accionar en los objetivos que establece, los cuales son la ruta que determinan las acciones que desde la administración de la empresa se deben desarrollar para que el plan estratégico al año 2026 se cumpla, estos objetivos estratégicos (Coomeva (2022). plan estratégico Coomeva 2026, p.43-44) son:

- Desarrollar y fortalecer una sólida y satisfecha comunidad de asociados que comprendan y actúen con identidad cooperativa.
- Contribuir al bienestar de los asociados y sus familias, a través de soluciones acordes con sus necesidades y comportamientos durante todo su ciclo de vida.
- Garantizar la sostenibilidad, valor y confianza en la relación de largo plazo con el asociado y la comunidad.
- Promover un modelo de gobernabilidad cooperativa soportado en una identidad cooperativa y una dirigencia comprometida, deliberante y participante, bajo el entendido que somos un conglomerado económico:
- Crear valor cooperativo y valor económico en beneficio del asociado a niveles adecuados riesgo.

- Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo alineado con los intereses y expectativas del asociado a niveles adecuados riesgo.
- Un modelo de gestión con base en nuestra cultura y liderazgo, excelencia operativa, tecnología y transformación digital.
- Promover, ejecutar y comunicar las acciones que la cooperativa realiza para aportar al desarrollo sostenible y ejecución de los ODS al 2032.

Los empleados de las áreas comerciales están distribuidos entre los CAC, en los cuales se encuentran los siguientes roles:

- Gestor Cooperativo
- Anfitrión
- Supernumerario
- Gerente de zona.

Además, hay una parte de ellos que se encuentra por fuera de las oficinas haciendo labor de campo como se denomina al hecho de ejercer su actividad comercial en espacios exteriores, en este rol encontramos:

- Ejecutivo comercial
- Ejecutivo Integral
- Coordinador Comercial.

Al abordar la demografía de los empleados en las áreas comerciales de Coomeva, es fundamental tener en cuenta sus experiencias, antigüedad y desempeño individual. Un aspecto relevante de esta demografía es la consideración del tiempo laborado en la empresa.

A continuación, se muestra un promedio de antigüedad por cada uno de los cargos a impactar:

Tabla 1.

Promedio de antigüedad por cargo comercial

Cargo	Promedio Antigüedad (Años)
Anfitrión/A Gcc	5
Asesor/A Integral Gcc	6
Ejecutivo/A Comercial Gcc	6
Ejecutivo/A Integral Gcc	8

Nota. Fuente: Planta Coomeva (2023).

En la tabla anterior se verifica la antigüedad promedio de cada uno de los cargos comerciales, haciendo referencia al tiempo laborado en la organización lo cual evidencia una baja rotación en el ejercicio comercial.

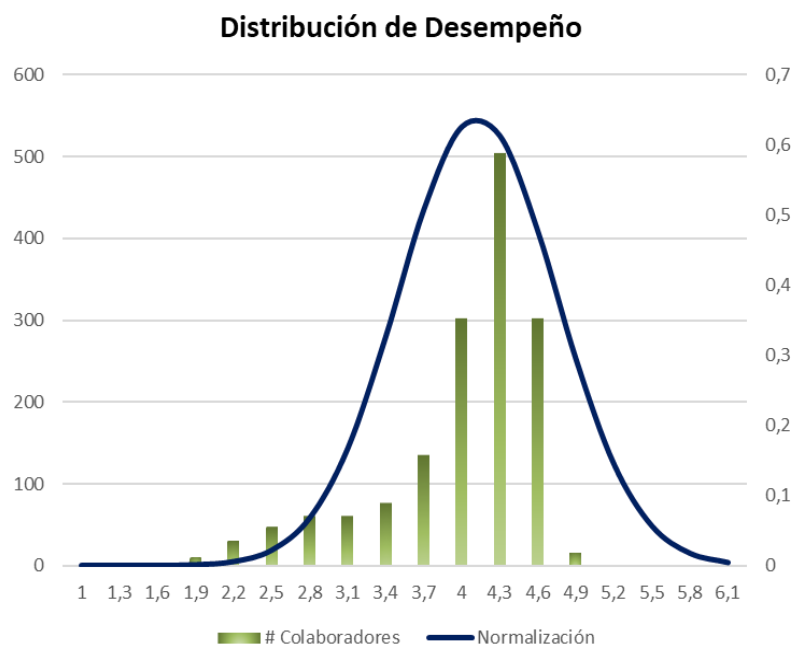
Otro aspecto que se debe tener en cuenta respecto a la demografía y el análisis del segmento de población es su desempeño. Al considerar el desempeño de los empleados en el análisis de la gestión del conocimiento, es posible identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en su conocimiento y habilidades.

Por otro lado, aquellos empleados cuyo desempeño es bajo pueden requerir una atención especial en términos de capacitación y desarrollo para mejorar su nivel de conocimiento y habilidades.

Respecto a la medición de desempeño anterior se tienen los siguientes datos, expuestos en el siguiente gráfico. (Coomewa, 2023):

Gráfico 8.

Distribución de los resultados de desempeño de las fuerzas comerciales



Nota. Fuente: Informe gestión del desempeño, Coomeva (2023).

En el gráfico 8 se observa cómo el desempeño de los empleados en Coomeva se encuentra en una escala de 0 a 5 con una tendencia alta, con picos más altos entre 4 y 4,9. Esto indica que en general, el desempeño es positivo y satisfactorio. Sin embargo, a pesar de este desempeño aparentemente positivo, los resultados de la organización en relación con los procesos comerciales pueden fluctuar, lo que sugiere que hay otros factores que están influyendo en el rendimiento global de la empresa.

Los datos expuestos en el gráfico apuntan a que el problema no radica en el desempeño individual de los empleados. Por lo tanto, se infiere nuevamente que uno de los enfoques debe dirigirse hacia las metodologías que se están utilizando para brindar el conocimiento adecuado a los empleados en su ejercicio comercial.

6.4 Marco Legal del Sector Cooperativo en Colombia

El sector operativo en Colombia se encuentra debidamente estructurado por un marco legal que ha evolucionado a lo largo de las últimas décadas, permitiendo su integración y desarrollo en la economía nacional. Este conjunto de normas abarca leyes y decretos que regulan la constitución, el funcionamiento, supervisión y control de las cooperativas, así como las relaciones laborales y los aspectos financieros. Estas regulaciones, diseñadas específicamente para fortalecer la economía solidaria, buscan garantizar que las cooperativas operen bajo principios de transparencia, eficiencia y responsabilidad social con un enfoque en la protección de los derechos de los asociados y el cumplimiento de las obligaciones económicas y sociales.

A continuación, se presenta un análisis detallado y cronológico de las principales leyes y decretos que estructuran el sector cooperativo y solidario en Colombia:

Ley 79 DE 1998 Normativa donde se fundamenta el sector Cooperativo en Colombia

Objeto	Establecer la normativa fundamental que rige la constitución organización y funcionamiento de las cooperativas en Colombia. Define las características esenciales de las cooperativas como organizaciones sin ánimo de lucro, y su propósito de satisfacer las necesidades económicas sociales y culturales de sus miembros mediante un esfuerzo común
Pertinencia	Esta ley es crucial para el sector cooperativo colombiano, ya que establece los principios fundamentales bajo los cuales operan estas organizaciones. Al crear un marco legal propio para las cooperativas, la ley 78 fomenta el desarrollo de la economía solidaria promoviendo la participación democrática y la distribución equitativa de los beneficios entre los asociados

Ley 454 de 1998 Consolidación y supervisión de la economía solidaria en Colombia

Objeto	Establecer un marco conceptual que regule el funcionamiento de la economía solidaria, crear la Superintendencia de Economía Solidaria para supervisar el sector, y establecer el fondo de garantías para cooperativas que proporciona respaldo financiero para las entidades cooperativas.
Pertinencia	Esta ley es vital para el fortalecimiento institucional del sector cooperativo, ya que introduce la supervisión y control a través de un ente especializado (la Superintendencia de Economía Solidaria) garantizando que las cooperativas que operan bajo principios de responsabilidad financiera y administrativa además el fondo de garantías aporte estabilidad financiera protegiendo a los asociados.

Ley 1233 de 2008 Contribuciones a la seguridad social y régimen laboral en Cooperativas

Objeto	Regular las contribuciones a la a la seguridad social en cooperativas y precooperativas de trabajo asociado, creando además contribuciones especiales a cargo de estas entidades para asegurar que sus trabajadores estén protegidos en términos de seguridad social.
Pertinencia	Esta ley es relevante para garantizar la protección social de los trabajadores cooperativistas, alineando el régimen de contribuciones de las cooperativas con el sistema de seguridad social en el país. Es especialmente importante para corregir desigualdades en el acceso a los beneficios como salud, pensiones y riesgos laborales.

Ley 4588 de 2006: Regulación del trabajo asociado cooperativo

Objeto	Regular el trabajo asociado cooperativo, precisando su naturaleza y estableciendo las reglas básicas para su organización y funcionamiento, diferenciando este tipo de cooperativas de otras formas organizativas.
Pertinencia	Este decreto es crucial para el trabajo asociado en cooperativas ya que establece normas que garantiza la participación democrática, la distribución equitativa de los beneficios y la responsabilidad compartida de los asociados, reforzando los principios de solidaridad y autogestión.

Decreto 3553 de 2008 Definición de compensaciones y excepciones

Objeto	Aclarar las disposiciones de la ley 1233 de 2008, definiendo las compensaciones ordinarias y extraordinarias dentro de las cooperativas de trabajo asociado y estableciendo excepciones en el pago de contribuciones especiales en ciertos casos.
Pertinencia	El decreto es pertinente para proporcionar claridad en la gestión de compensaciones dentro de las cooperativas de trabajo asociado, aseguran que se distribuyan de manera justa y adecuada, según la naturaleza del trabajo de los asociados.

Decreto 1333 de 1989 Constitución y funcionamiento de precooperativas

Objeto	Establecer el régimen de constitución, reconocimiento y funcionamiento de las precooperativas, proporcionando una figura legal temporal para aquellas organizaciones que aún no pueden constituirse formalmente como cooperativas.
Pertinencia	Este decreto es relevante para el fomento del sector cooperativo ya que permite la formalización progresiva de grupos cooperativos facilitando la creación de nuevas cooperativas que aún están en desarrollo.

Decreto 1481 de 1989 Fomento y regulación de los fondos de empleados

Objeto	Regular la constitución, régimen interno y sanciones de los fondos de empleados, y dictar medidas para su fomento asegurando la correcta gestión de estos fondos en beneficio de sus asociados.
Pertinencia	Esencial para asegurar la transparencia y responsabilidad en la gestión de los fondos de empleados, promoviendo la solidaridad entre los trabajadores y asegurando que los fondos sean gestionados de manera eficiente y equitativa.

Decreto 704 de 2019: Gestión y administración de riesgos en cooperativas financieras

Objeto	modificar el decreto 1068 de 2015 para fortalecer la gestión y administración del riesgo de liquidez en las cooperativas de ahorro y crédito y las cooperativas directivas garantizando su sostenibilidad financiera.
Pertinencia	Este decreto es crucial para la estabilidad financiera del sector cooperativo, ya que establece normas específicas para la gestión de riesgos, asegurando que las cooperativas puedan enfrentar situaciones de estrés financiero y proteger los recursos de sus asociados

Ley 1955 2019 (Plan Nacional de desarrollo 2018-2022)

Objeto	Integrar el modelo cooperativo en el plan nacional de desarrollo para fortalecer las organizaciones de economía solidaria y promover el crecimiento empresarial del sector en el sector.
Pertinencia	Esta ley es fundamental para promover el fortalecimiento del sector cooperativo como un aporte integral del desarrollo económico nacional, destacando su capacidad para generar empleo promover la inclusión social y contribuir al crecimiento sostenible.

Para finalizar, el marco legal que regula el sector cooperativo en Colombia constituye una estructura sólida que evoluciona de manera progresiva para adaptarse a las necesidades cambiantes de la economía solidaria.

7. Metodología

7.1 Tipo de Investigación

La presente investigación corresponde a un estudio de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, dado que busca identificar y analizar las características del aprendizaje organizacional en la fuerza comercial de Coomeva, a partir de la recolección y análisis de datos medibles obtenidos mediante encuestas aplicadas a los colaboradores.

El enfoque cuantitativo se fundamenta en que permite recolectar datos que pueden ser medidos y analizados estadísticamente, con el fin de establecer tendencias, comportamientos y relaciones entre variables dentro de una población específica (Hernández Sampieri et al., 2014). En este sentido, la investigación se orienta a cuantificar percepciones, niveles de aprendizaje y condiciones organizacionales, facilitando la interpretación objetiva de los resultados y su relación con el desempeño comercial.

7.2 Procedimiento

Con el fin de mostrar la relación entre los objetivos específicos, las actividades desarrolladas y los resultados obtenidos, se organiza el proceso investigativo bajo la lógica del marco lógico. Este enfoque permite estructurar de manera coherente los elementos del estudio, facilitando la comprensión de cómo cada actividad contribuye al cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla 2*Ejecución de las actividades a desarrollar.*

Objetivo específico	Resultado esperado	Actividades	Indicadores	Medios de verificación
Identificar las teorías y tendencias de aprendizaje organizacional en áreas comerciales de empresas de servicios en general y del sector cooperativo, determinando su evolución y tendencias actuales.	Documento consolidado con las principales teorías y tendencias de aprendizaje organizacional aplicables al contexto comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de literatura académica y estudios de caso. • Análisis de teorías y tendencias actuales. • Sistematización de la información recolectada. 	Número de teorías y tendencias identificadas y analizadas en la literatura.	Matriz de revisión bibliográfica, artículos académicos, libros y documentos analizados.
Describir el proceso de aprendizaje de los colaboradores del área comercial de Coomeva en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.	Diagnóstico del proceso de aprendizaje organizacional en la fuerza comercial, identificando prácticas, percepciones y brechas.	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de encuestas a colaboradores. Recolección de percepciones sobre el aprendizaje organizacional. • Realización de entrevistas a líderes. Análisis de resultados obtenidos y análisis bivariado 	Porcentaje de colaboradores encuestados. Nivel de participación en instrumentos aplicados. Identificación de brechas en aprendizaje organizacional.	Base de datos de encuestas, registros de entrevistas, resultados estadísticos y análisis descriptivo.
Construir estrategias de aprendizaje organizacional acorde con la experiencia del empleado y de acuerdo con la necesidad de la empresa, con el fin de contribuir al Plan Estratégico de Coomeva al año 2026.	Propuesta estructurada de estrategias de aprendizaje organizacional alineadas con las necesidades identificadas y el plan estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de resultados del diagnóstico. • Identificación de brechas y oportunidades de mejora. • Diseño de estrategias de aprendizaje organizacional. • Validación de la alineación con el Plan Estratégico 2026. 	Porcentaje de estrategias diseñadas alineadas con el plan estratégico. Número de estrategias formuladas.	Documento de estrategias, plan de acción propuesto, alineación con el Plan Estratégico de Coomeva.

El procedimiento que se desarrolló es el siguiente:

Se realizó una revisión de literatura para identificar las principales teorías y tendencias relacionadas con el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Se aplicaron encuestas a los colaboradores del área comercial con el fin de recolectar información sobre sus percepciones, experiencias y condiciones de aprendizaje dentro de la organización.

Se complementó la información con entrevistas a líderes, permitiendo contrastar los resultados cuantitativos con una visión estratégica.

Se analizaron los datos obtenidos, identificando brechas y oportunidades de mejora en el proceso de aprendizaje organizacional, además se realizó un análisis bivariado con los resultados, cruzando los tipos de aprendizaje con la frecuencia de su ejecución y el tipo de cargo

Finalmente, se diseñaron estrategias de aprendizaje organizacional alineadas con las necesidades identificadas y con el Plan Estratégico de Coomeva 2026.

7.3 Fuentes de Información

Primarias. Trabajadores de las áreas comerciales de Coomeva en la ciudad de Cali, Valle del Cauca.

Secundarias. Artículos, libros, revistas académicas, bases de datos especializadas y documentos internos de la organización, tales como informes de gestión, seguimiento comercial y lineamientos estratégicos.

Terciarias. Fuentes generales de consulta en internet.

7.4 Población y Muestra

El estudio se realizó tomando como referencia la Cooperativa Médica del Valle y de Profesionales de Colombia, Coomeva, específicamente el área comercial en la ciudad de Cali.

La población objeto de estudio estuvo conformada por 466 colaboradores pertenecientes a la fuerza comercial. Para la selección de la muestra se empleó un muestreo probabilístico estratificado, teniendo en cuenta que la población se encuentra distribuida en diferentes cargos (gestores, coordinadores, ejecutivos y gerentes), los cuales presentan características y funciones diferenciadas dentro del proceso comercial.

Este tipo de muestreo permite dividir la población en subgrupos homogéneos (estratos) y garantizar que cada uno de ellos esté representado en la muestra, lo que mejora la precisión de los resultados y reduce posibles sesgos (Hernández Sampieri et al., 2014). En este caso, la estratificación se realizó por cargo, asegurando la participación proporcional de cada rol dentro del área comercial.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística para poblaciones finitas:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{(N - 1)E^2 + Z^2 P Q}$$

donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población (466)

Z = valor crítico asociado al nivel de confianza

P = probabilidad de ocurrencia del evento de interés

Q = probabilidad complementaria (1 – P)

E = margen de error permitido

Se estableció un nivel de confianza del 90% ($Z = 1,64$), con una probabilidad de ocurrencia y no ocurrencia de 0,5, y un margen de error del 6%, valores que permiten garantizar un nivel adecuado de confiabilidad y representatividad en estudios de tipo organizacional.

Al aplicar la formula con los valores dados se obtienen los siguientes valores:

$$n = \frac{(1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot 466}{(466 - 1) \cdot (0,06)^2 + (1,64)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5)}$$

$$n = \frac{(2,6896) \cdot (0,25) \cdot 466}{(465) \cdot (0,0036) + (2,6896) \cdot (0,25)}$$

$$n = \frac{313,35}{1,674 + 0,6724}$$

$$n = \frac{313,35}{2,3464}$$

$$n = 133,6$$

Dado que el tamaño de la muestra debe expresarse en números enteros, se realiza una aproximación al entero superior, obteniendo como resultado final una muestra de 134 colaboradores.

De acuerdo este resultado se distribuyó entre los diferentes cargos de la fuerza comercial la muestra de la siguiente manera:

Tabla 3.

Población general fuerzas comerciales Coomeva Cooperativa

Regional	Gestor cooperativo	Coordinador/a comercial	Ejecutivo/a comercial	Ejecutivo/a integral	Gerente zonal	Total
Cali - Suroccidente	42	6	56	22	8	134

Nota. Fuente: Planta Coomeva, noviembre (2023).

7.5 Técnicas de Recolección de Información

Para la consecución de los datos que se requirieron para dar respuesta a los objetivos específicos se utilizaron los siguientes instrumentos:

Encuesta. El objetivo de este instrumento en relación con el trabajo de investigación fue recopilar datos específicos sobre las percepciones y experiencias de los empleados respecto a los procesos de aprendizaje y desarrollo en la organización. La aplicación se realizó a través de la escala de niveles y condiciones del aprendizaje organizacional, propuesta por Castañeda & Fernández (2007), con base en la revisión de conceptos, modelos y herramientas evaluativas de aprendizaje organizacional.

Entrevista a expertos. Se utilizó como técnica complementaria para profundizar en la interpretación de los resultados y obtener una visión estratégica desde los líderes del área comercial. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos, a partir de un guion previamente definido.

Dicho guion se construyó con base en los postulados teóricos del aprendizaje organizacional y en las tendencias actuales abordadas en el marco teórico, como el aprendizaje colaborativo, el uso de herramientas digitales, el microlearning, la gamificación y las estrategias de coaching y mentoring, garantizando su coherencia con los objetivos del estudio.

Este tipo de entrevista permite mantener una estructura base de indagación y, al mismo tiempo, profundizar en aspectos relevantes según las respuestas de los participantes (Hernández Sampieri et al., 2014). El guion utilizado se presenta en el Anexo A del documento.

Variable. A continuación, se presentan las variables que se tomaron para la investigación y que sirvieron como referencia de los antecedentes y del marco teórico respecto al aprendizaje organizacional, siendo estas vitales en el desarrollo del proceso.

Tabla 4*Descripción de la variable*

Variable	Descripción	Tipo Variable
Aprendizaje Organizacional	Un proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones, y donde la experiencia de los miembros de la organización juega un papel fundamental en el desarrollo de nuevos conocimientos, los cuales influyen positivamente en la organización, contribuyendo así a la mejora en su desempeño (Fiol y Lyles, citados por Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, MT, 2022).	Cuantitativa

Aunque el aprendizaje organizacional es un constructo teórico de tipo cualitativa, en esta investigación se aborda desde un enfoque cuantitativo, ya que se mide a través de una escala estructurada que permite cuantificar percepciones y analizar los resultados estadísticamente.

7.6 Descripción y Dimensiones de la Variable

Tabla 5*Indicadores de la variable*

Variable	Dimensiones	Descripción	Indicadores
Aprendizaje Organizacional.	Estrategia de aprendizaje.	Hace referencia a la existencia de lineamientos claros que orientan el aprendizaje dentro del área comercial.	Porcentaje de colaboradores que perciben que la organización cuenta con una estrategia clara de aprendizaje.
	Recursos de aprendizaje.	Disponibilidad de herramientas, materiales y espacios que facilitan el aprendizaje	Porcentaje de colaboradores que consideran adecuados los recursos de aprendizaje disponibles.

Aprendizaje individual.	Nivel en que los colaboradores adquieren y aplican conocimientos en su trabajo diario.	Porcentaje de colaboradores que aplican lo aprendido en sus funciones.
Aprendizaje Grupal.	Interacción y construcción colectiva de conocimiento entre los colaboradores.	Porcentaje de participación en actividades de aprendizaje grupal.
Aprendizaje Organizacional.	Integración del conocimiento en procesos, prácticas y resultados organizacionales.	Percepción sobre mejoras en procesos derivadas del aprendizaje.
Cultura del aprendizaje	Nivel en que la organización promueve el aprendizaje continuo como parte de su dinámica.	Porcentaje de colaboradores que perciben una cultura de aprendizaje en la organización.
Formación	Acceso y participación en procesos formales de capacitación.	Porcentaje de colaboradores que han participado en capacitaciones en el último año.
Transmisión de información	Flujo y claridad en la comunicación de oportunidades de aprendizaje.	Porcentaje de colaboradores que perciben adecuada comunicación sobre formación y desarrollo.

Para evaluar la confiabilidad del instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach, el cual permite medir la consistencia interna de los ítems de una escala tipo Likert, determinando el grado en que estos se encuentran correlacionados y miden de manera homogénea el objeto de estudio (Hernández Sampieri et al., 2014).

El cálculo se realizó a partir del procesamiento estadístico de los datos recolectados, obteniendo un coeficiente de $\alpha = 0,89$, lo cual indica un nivel de confiabilidad alto. De acuerdo con los criterios establecidos en la literatura, valores superiores a 0,80 evidencian una adecuada consistencia interna del instrumento, permitiendo afirmar que los ítems utilizados son coherentes y miden de forma estable el constructo de aprendizaje organizacional en el contexto analizado.

Tabla 6*Operacionalización de la variable*

Variable	Tipo Variable	Operacionalización	Instrumento
Aprendizaje Organizacional	Cuantitativa.	Validación de instrumento Alfa de Cronbach.	Análisis de literatura y Escala de niveles y condiciones del aprendizaje organizacional.

8. Capítulo 2: Teorías y Tendencias de Aprendizaje Organizacional en Áreas Comerciales de Empresas de Servicios

En este capítulo se da inicio al desarrollo de los objetivos específicos de la investigación, abordando los hallazgos junto con su respectivo análisis e interpretación. En este sentido, este apartado responde al objetivo específico número uno: “Identificar las teorías y tendencias de aprendizaje organizacional en áreas comerciales de empresas de servicios en general y del sector cooperativo, determinando su evolución y tendencias actuales”, lo que permite comprender cómo ha evolucionado este concepto y cuáles son sus principales enfoques en la actualidad.

Según (Riascos-Erazo & Aguilera-Castro, 2024) en las empresas colombianas existe una relación confirmada entre la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional. Las empresas en Colombia muestran una preocupación por gestionar el conocimiento de sus colaboradores, especialmente estableciendo una estrategia formal y definiendo áreas o personas encargadas para esta finalidad.

Además, el aprendizaje organizacional debe ser un factor de cambio para la mejora continua de las empresas que buscan la competitividad, según (Villalpando, 2025) “El aprendizaje organizacional es crucial para promover la adaptación y la mejora continua en las organizaciones e instituciones públicas y privadas, facilitando la innovación y administración” Las siguientes, son las teorías y aprendizaje organizacional más validadas por las empresas colombianas.

8.1 Teorías Administrativas y el Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es un proceso fundamental que ha permeado la gestión empresarial moderna, evolucionando de la mano de las teorías administrativas que han orientado

el compromiso y el desarrollo de las organizaciones. Desde las teorías clásicas de la administración hasta los enfoques más contemporáneos, el aprendizaje organizacional se ha integrado como un factor clave para la adaptación, innovación y competitividad de las empresas.

Frederick Taylor, conocido como el padre de la administración científica, enfatizó la necesidad de estandarizar los procesos productivos a través de la especialización del trabajo y la capacitación constante de los empleados. Aunque sus principios se centran en la eficiencia operativa, Taylor (1911) subrayó que los trabajadores debían ser formados de manera continua para adaptarse a las nuevas tecnologías y mejorar su desempeño. Este enfoque sentó las bases para lo que hoy se conoce como aprendizaje organizacional, ya que reconocía la importancia de desarrollar las competencias del personal para optimizar los resultados organizacionales. Taylor propuso que, al mejorar la formación de los empleados, las empresas podrían reducir el tiempo perdido y aumentar la eficiencia, anticipando los enfoques modernos de la gestión del conocimiento.

Por otro lado, el enfoque sistémico desarrollado por autores como Ludwing von Bertalanffy (1968), trajo una visión completamente diferente a la gestión organizacional. Bertalanffy propuso que las organizaciones deben ser vistas como sistemas abiertos en constante interacción con su entorno, donde el éxito depende de la capacidad de la organización para adaptarse y evolucionar mediante la incorporación de nuevos conocimientos. En este marco el aprendizaje organizacional se convierte en un proceso continuo de retroalimentación que permite a las empresas mejorar sus prácticas y procesos a medida que enfrentan nuevos desafíos. La teoría de sistemas introdujo la noción de que el conocimiento fluye entre la organización y es fundamental no sólo para mantener la estabilidad interna, sino para responder eficazmente a los cambios del entorno.

La teoría de la contingencia introducida por autores como Paul Lawrence y Jay Lorsch (1967), desafió los enfoques rígidos de la administración al proponer que no existe una única forma correcta de organizar o gestionar una empresa. Según esta teoría, las organizaciones deben adaptarse a su entorno específico, lo que significa que el aprendizaje organizacional debe personalizarse de acuerdo con las necesidades y los desafíos particulares de la organización. Este enfoque contingencial resalta la importancia de flexibilizar las estructuras y los procesos de aprendizaje organizacional para que las empresas puedan responder a las demandas cambiantes del mercado. Las empresas que son capaces de ajustar su aprendizaje a las contingencias del entorno son más competitivas y resilientes frente a los cambios externos.

A medida que las teorías administrativas se volvieron más complejas surgió la teoría de la toma de decisiones de Herber Simon (1976), que influyó de manera importante en el aprendizaje organizacional. Simon argumentó que la racionalidad limitada de los individuos afecta la forma en que toma las decisiones dentro de las organizaciones, lo que implica que los empleados necesitan aprender y adaptarse constantemente para tomar decisiones informadas. Simón sugirió que las organizaciones deberían centrarse en mejorar los procesos cognitivos y la toma de decisiones a través del aprendizaje organizacional, permitiendo que los empleados se enfrenten mejor a la incertidumbre y a los problemas no estructurados. Esta teoría es particularmente relevante para las empresas que operan en entornos altamente complejos donde el aprendizaje y la adaptación rápida son cruciales al éxito organizacional.

En las teorías más recientes el management del conocimiento desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1995) introdujo la noción de que la creación del conocimiento es el corazón del aprendizaje organizacional. En su modelo SECI, (Socialización, Externalización Combinación e Internalización), estos autores proponen que las organizaciones deben convertir

el conocimiento tácito (no articulado) en conocimiento explícito (documentado y compartido) para crear una dinámica de innovación. Este proceso continuo de conversión y creación de conocimiento permite a las organizaciones transformar experiencias individuales en recursos estratégicos que pueden ser compartidos y utilizados por todos los niveles de la organización. Nonaka y Takeuchi señalan que las empresas que logran institucionalizar este proceso de aprendizaje son capaces de mantener una ventaja competitiva a largo plazo en un mercado cada vez más globalizado y complejo.

Senge (2006) traduce 5 disciplinas clave. Estas son particularmente relevantes para el contexto cooperativo de Coomeva, donde el trabajo colaborativo y el aprendizaje continuo son fundamentales para el éxito en las áreas comerciales y de servicios, a continuación, las 5 disciplinas:

8.1.1 Pensamiento Sistémico

Corresponde a la convergencia de diferentes factores que tienen el mismo patrón o manera de abordarse y que influyen el uno en el otro, pero que terminan dando un resultado único. Se debe comprender el sistema contemplando todo, incluyendo sus características, y esto se refleja plenamente en los negocios y en los humanos, como determina el autor: "Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos" (Senge, PM, 2006).

8.1.2 Dominio Personal

En este punto, se habla de dominio desde un nivel muy especial de habilidad, como el caso de tener dominio sobre un trabajo o práctica. Hablar de dominio personal alude a las

capacidades de alcanzar resultados individuales con éxito, aclarando y profundizando en la visión personal, viendo la realidad de manera objetiva y cimentando los procesos espirituales de la organización. Teniendo como base según lo que menciona el autor: "El afán y la capacidad de aprender de una organización no pueden ser mayores que las de sus miembros" (Senge, PM, 2006).

Es así como esta disciplina se centra en lo que verdaderamente le gusta al trabajador y que pone al servicio sus destrezas y habilidades de acuerdo con sus intereses, reflejando aquí la conexión entre aprendizaje organizacional y personal.

8.1.3 Modelos Mentales

“Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados” (Senge, PM, 2006) y corresponden a generalizaciones e imágenes que nos dan cuenta del mundo que nos idealizamos y comprendemos para poder actuar sobre él. Este aspecto se traslada al campo organizacional, donde en muchas ocasiones el modelo mental de algo se arraiga en los trabajadores, impidiendo ver más allá o innovar en procesos novedosos. Gran parte del aprendizaje depende de la modificación de modelos mentales, es decir, de formas de ver el mundo y logrando así adaptarse de manera constante.

8.1.4 Construcción de una Visión Compartida

Esta disciplina hace alusión a la capacidad de compartir ideas de futuro, conceptos o procesos que trasciendan en el tiempo, así como la trascendencia de los procesos al interior de la organización, por ejemplo, la visión, la misión y las estrategias que a futuro se desarrollarán. Es así como se genera una identidad y aspiración común en las organizaciones (Senge, PM, 2006). En este punto, la visión del líder en la organización es vital, ya que la idea de visión compartida

gira en torno a ese liderazgo. Por ello, se deben instaurar prácticas para tener visiones de futuro en las empresas y no buscar imponer una visión única, sino procesos que trascienden y se compartan.

8.1.5 Aprendizaje en Equipo

Esta disciplina corresponde a la capacidad de los equipos de aprender, y según Senge, PM (2006), “La disciplina del aprendizaje en equipo comienza con el 'diálogo', la capacidad de los miembros del equipo para 'suspender los supuestos' e ingresar en un auténtico 'pensamiento conjunto', logrando así percibir procesos que de manera individual no se pueden lograr. Es necesario comprender los patrones que fundamentan el aprendizaje en equipo; por ejemplo, los patrones de defensa de las personas pueden limitar o ampliar las posibilidades de aprendizaje. Como lo manifiesta el autor: “El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Aquí es donde 'la llanta muere el camino'; si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender” (Senge, PM, 2006).

8.2 Tendencias del Aprendizaje Organizacional

En las últimas décadas el aprendizaje organizacional ha sido transformado radicalmente por las tecnologías digitales y la creciente adopción de herramientas de información en los procesos corporativos. Según Senge (2006), las organizaciones que integran estas tecnologías dentro de sus procesos de aprendizaje son capaces de adaptarse con mayor rapidez a los cambios del entorno. La digitalización ha democratizado el acceso a la información, permitiendo que los empleados tengan acceso inmediato a recursos de aprendizaje a través de plataformas e-learning y herramientas digitales. Estas plataformas han revolucionado la forma en que las organizaciones

abordan la capacitación, brindando un enfoque más eficiente y flexible para el desarrollo de competencias. Investigaciones de Bersin (2018) muestran que el e-learning no sólo reduce costos, igualmente permite una personalización del aprendizaje que se ajusta a las necesidades individuales de los empleados, potenciando su participación activa y facilitando la autoformación en su propio desarrollo profesional. Este acceso constante al conocimiento contribuye a que el aprendizaje organizacional sea más dinámico ágil y enfocado a las necesidades emergentes de cada sector.

Además, la digitalización, el concepto de seguridad psicológica ha ganado importancia una tendencia clave en la mejora del aprendizaje organizacional. Según Amy Edmondson (1999), un entorno donde los empleados se sientan seguros para compartir ideas, cometer errores y aprender de ellos fomenta un aprendizaje más eficaz y profundo. La seguridad psicológica se refiere a la percepción de los empleados de que pueden expresar sus opiniones y experiencias sin temor a represalias o juicio negativo. Este entorno es fundamental para las organizaciones que buscan generar una cultura de innovación. Cuando los empleados se sienten psicológicamente seguros hoy están más dispuestos a experimentar y a enfrentar los desafíos de forma colaborativa, lo que les permite aprender de manera más abierta y participativa. La investigación de Carmeli et al (2009) muestra que los equipos con altos niveles de seguridad psicológica tienen mayores tasas de innovación, ya que el flujo de ideas es más libre y los errores son tratados como oportunidad de aprendizaje en lugar de fallos.

La creciente importancia de los equipos multidisciplinarios también ha redefinido la manera en que las organizaciones aprenden y resuelven problemas complejos. Para Crossan, Lane y White (1999), los equipos que integran múltiples disciplinas y áreas del conocimiento son más efectivos en la resolución de problemas que los equipos homogéneos. Este enfoque

multidisciplinario en el aprendizaje organizacional permite que las organizaciones combinen diversas perspectivas, lo que resulta en una mayor creatividad y capacidad de innovación. Cada miembro del equipo aporta conocimientos especializados que enriquecen el proceso de toma de decisiones, facilitando el aprendizaje colectivo. Además, los equipos multidisciplinarios son más resistentes frente a los cambios del entorno, puesto que la diversidad de habilidades y enfoques les permiten adaptar sus estrategias de manera más rápida y eficiente. Esta tendencia hacia la colaboración interdepartamental es clave para el aprendizaje organizacional moderno ya que fomenta una cultura de innovación continua y permite a las organizaciones ser más flexibles y adaptables.

Una de las transformaciones más significativas en el ámbito del aprendizaje organizacional es la adopción de metodologías innovadoras como la gamificación y el aprendizaje basado en proyectos. La gamificación en particular se ha destacado como una herramienta poderosa para aumentar la motivación y el compromiso de los empleados con sus procesos de aprendizaje. Según Gee (2003), la gamificación convierte el aprendizaje en una experiencia interactiva y atractiva, incentivando a los empleados a participar activamente y a aplicar los conceptos aprendidos en situaciones reales. La combinación de elementos de juego como recompensa y niveles, con los objetivos de formación permite que los empleados se sientan más involucrados en sus aprendizajes y más motivados para alcanzar nuevas competencias. De manera similar el aprendizaje basado en proyectos permite que los empleados aprendan de manera rápida y contextualizada aplicando conocimientos teóricos a problemas reales de la organización. Este enfoque facilita el aprendizaje experiencial, que según Kolb (1984), es una de las formas más efectivas de adquirir conocimientos, ya que permite a los

empleados aprender haciendo, reflexionando sobre su experiencia aplicando la aprendido situaciones futuras.

Por último, el aprendizaje social ha emergido como una tendencia crítica a las organizaciones modernas. Basado en las teorías de Bandura (1977) sobre el aprendizaje por observación, el aprendizaje social se refiere a la adquisición de conocimientos y habilidades a través de interacción con otros miembros de la organización. Las plataformas colaborativas y las redes sociales internas permiten a los empleados compartir conocimientos de manera más efectiva, facilitando la distribución del conocimiento tácito a través de toda la organización este enfoque no solo promueve un entorno de aprendizaje colaborativo, sino que también acelera la transformación de conocimiento dentro de las organizaciones creando una red de aprendizaje continuo.

8.3 Tendencias Actuales del Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional ha experimentado importantes cambios a formaciones impulsadas por la aceleración de la digitalización y la adopción de tecnologías emergentes a continuación se destacan algunas de las principales tendencias eh en la actualidad que están redefiniendo la forma en que las organizaciones capacitan y desarrolla su talento:

8.3.1 Microlearning

El microlearning es una tendencia clave en el aprendizaje organizacional lo que se caracteriza por la distribución de contenidos en pequeñas unidades o cápsulas de aprendizaje. Este enfoque tiene grandes ventajas, como la flexibilidad, la accesibilidad y la adaptabilidad a las necesidades individuales de los empleados. En los últimos años, ha habido un auge en su implementación dentro de las organizaciones, debido a su capacidad para integrar el aprendizaje

en el flujo de trabajo diario sin requerir largos periodos de tiempo dedicados a la formación. Las sesiones de microlearning permiten a los empleados consumir y aplicar el conocimiento de manera inmediata, lo que aumenta tanto la retención de información como la productividad. Además, gracias a la integración de tecnologías como la inteligencia artificial, las empresas pueden ofrecer rutas de aprendizaje personalizadas para cada trabajador adaptarse a sus roles y responsabilidades (Buchem & Hamelman, 2021).

La modalidad de microlearning resulta especialmente útil en sectores donde la rápida actualización de habilidades es esencial para mantenerse competitivo. Este enfoque permite a las organizaciones ofrecer formación continua sin interrumpir significativamente las operaciones diarias. Además, su estructura fragmentada es altamente beneficiosa para la retención del conocimiento. Según Silva Velasco (2019), el microlearning aplicado a la adquisición de competencias promueve el aprendizaje

8.3.2 Aprendizaje híbrido

El aprendizaje híbrido combina lo mejor del aprendizaje presencial con las ventajas del aprendizaje digital, ofreciendo una experiencia flexible y más completa para los empleados de las organizaciones. Desde el año 2022, este enfoque ha sido cada vez más adaptado debido a los cambios provocados por la pandemia y la aceleración de la digitalización. Las empresas han implementado el aprendizaje híbrido han reportado una mayor satisfacción de los empleados con programas de formación, ya que éstos permiten a los trabajadores participar tanto en actividades en línea como en entornos presenciales ajustándose a las diferentes necesidades y estilos de aprendizaje (Garrison & Voughab, 2008).

El aprendizaje híbrido ha demostrado ser particularmente efectivo para desarrollar competencias digitales y fomentar la colaboración entre equipos distribuidos geográficamente.

La clave de su éxito radica en su capacidad para proporcionar un aprendizaje continuo, accesible desde cualquier lugar y a cualquier hora sin sacrificar interacción y el feedback que ofrecen las sesiones presenciales (Fernández & Yero, 2022).

8.3.3 Aprendizaje Autónomo y Aprendizaje Autodirigido

El aprendizaje autodirigido es un enfoque en el que el individuo asume la responsabilidad de su propio proceso formativo, decide qué, cómo y cuándo aprender. Este método ha sido impulsado por el aumento de plataformas de aprendizaje en línea que permiten a los empleados acceder a recursos formativos a su propio ritmo. La Pandemia y en la postpandemia han crecido en popularidad debido a la necesidad de las organizaciones de fomentar la autogestión y la autonomía entre sus colaboradores, especialmente en un entorno laboral cada vez más digital y flexible. Según Knowles et al.(2014), el aprendizaje autodirigido fomenta habilidades como la toma de decisiones y la resolución de problemas y la autogestión que son esenciales para el entorno laboral dinámico.

Las empresas están integrando esta modalidad en sus programas de desarrollo profesional para permitir a los empleados identificar sus propias lagunas de conocimiento y buscar recursos adecuados para llenarla. La tecnología ha jugado un papel fundamental en esa tendencia, ya que la inteligencia artificial permite personalizar las rutas de aprendizaje y ofrecer recomendaciones basadas en las preferencias y necesidades individuales (Rosado & Contreras, 2021).

8.3.4 Gamificación Avanzada

La gamificación avanzada se refiere a la aplicación de técnicas de diseño de juegos, la retroalimentación instantánea, la competencia y la progresión en contextos de aprendizaje y desarrollo profesional. Desde el año 2010 la ramificación evolucionada en el ámbito corporativo,

para Nick Pelling (Marczewski, 2013), autor del libro Gamificación una introducción sencilla. El uso de tecnologías como la realidad virtual y la realidad aumentada han creado experiencias de aprendizaje inmersivas y atractivas para los empleados. Estas herramientas permiten a las organizaciones simular escenarios laborales reales en un entorno controlado, donde los empleados pueden practicar habilidades clave antes de aplicarlas en el trabajo diario Metwally et al.(2021).

La gamificación avanzada no sólo motiva a los empleados a participar activamente en el proceso de aprendizaje, sino que también fomenta la colaboración entre equipos, al mismo tiempo que permite a los participantes visualizar su progreso. Un ejemplo claro de esta tendencia es su aplicación en la formación de arquitecturas empresariales, donde los trabajadores pueden interactuar con modelos tridimensionales y recibir retroalimentación instantánea sobre su desempeño (Efrén- Abdenago & Rojas 2021). Además, la gamificación ha demostrado mejorar la retención de información ya que la incorporación de elementos lúdicos permite tener un mayor compromiso emocional con el contenido formativo.

8.3.5 La Mentoría (Mentoring)

La mentoría entendida como una relación de aprendizaje entre un mentor con experiencia y un aprendiz, ha demostrado ser una herramienta esencial para el desarrollo de competencias en el ámbito organizacional. Según Kram (1985), el mentoring es un proceso que promueve tanto el avance profesional como el apoyo emocional, es un componente clave para el crecimiento integral de los empleados. Esta técnica no sólo facilita la transmisión de conocimientos explícitos (habilidades técnicas y conocimientos específicos), sino que también el traspaso de conocimientos tácitos, aquellos difíciles de formalizar, pero esenciales para la toma de decisiones y la formación del liderazgo. En un entorno de trabajo cada vez más competitivo, el mentoring

fomenta un aprendizaje adaptativo donde el aprendiz en áreas críticas como la resolución de conflictos, el trabajo en equipo y la gestión de cambio, competencias fundamentales en la transformación digital.

Con la llegada de la revolución 4.0 y la acelerada digitalización de los entornos laborales la mentoría ha evolucionado, integrando nuevas herramientas tecnológicas que facilitan el aprendizaje remoto y continuo. El e-mentoring, una modalidad que utiliza plataformas digitales ha ampliado las posibilidades de interacción entre mentores y aprendices, permitiendo seguimiento más eficaz del progreso y un acceso a recursos de formación en tiempo real Cojín, C. (2006). Además, la mentoría potencia la colaboración entre equipos, ya que facilita la creación de redes internas de conocimiento donde los empleados intercambian ideas y mejores prácticas. Tal como lo argumenta Bozeman y Feeny (2007), el mentoring ayuda a romper barreras jerárquicas dentro de las organizaciones, promoviendo una mayor cohesión entre equipos y contribuyendo directamente a la mejora del desempeño organizacional.

8.4 Aprendizaje Organizacional - Modelos

El aprendizaje organizacional se refiere a los procesos mediante los cuales las organizaciones adquieren y comparten y utilizan el conocimiento para mejorar su rendimiento y adaptarse a un entorno cambiante. A lo largo del tiempo se han desarrollado diversos niveles que explican cómo las organizaciones aprenden, los cuales pueden clasificarse en modelos tradicionales y nuevos modelos de aprendizaje organizacionales.

8.5 Modelos tradicionales

8.5.1 Modelo del Ciclo de Aprendizaje de Kolb (1984)

El modelo de aprendizaje experimental de David A. Kolb describe un ciclo que consta de cuatro etapas: experiencia concreta, observación reflexiva, conceptualización abstracta y experimentación activa. Este ciclo enfatiza que el aprendizaje ocurre a través de la experiencia directa y que la reflexión sobre dicha experiencia permite a los individuos formular conceptos y aplicarlos en situaciones futuras. Kolb sostiene que para que las organizaciones aprendan eficazmente, deben fomentar un entorno que permita a los empleados participar en la experiencia, reflexionar sobre ella y aplicarlo aprendido. Este modelo ha sido fundamental de diseño problema de capacitación y diversidad industrias donde el aprendizaje práctico es esencial (Kolb, 1984).

8.5.2 Modelo de Aprendizaje de Bucle de Argyris y Schön (1978)

Chris Argyris y Donald Schön introdujeron la distinción del aprendizaje en bucle simple y el aprendizaje en bucle doble. El bucle simple se refiere a la corrección de errores sin cuestionar los supuestos subyacentes de la organización, mientras que el bucle doble implica la revisión de esos supuestos para fomentar una comprensión más profunda de los problemas y permitir un cambio significativo. Este modelo destaca la importancia de no solo resolver problemas inmediatos, sino también de examinar y adaptar las estrategias y principios que guían las decisiones organizacionales. Este enfoque es esencial para organizaciones que buscan un aprendizaje profundo y sostenible (Argyris y Schön, 1978).

8.5.3 Modelo de Aprendizaje Organizacional de Senge (2006)

Peter Senge, en su libro "The Fifth Discipline", propuso que las organizaciones deben ser vistas como organizaciones que aprenden. Senge identifica 5 disciplinas clave que facilitan el aprendizaje organizacional: pensamientos sistémicos, dominio personal, modelos mentales, visiones compartidas y aprendizaje equipo. Este modelo sugiere que, para aprender efectivamente, las organizaciones deben integrar estas disciplinas en su cultura y operaciones diarias. El pensamiento sistémico, en particular, resalta la importancia de comprender las interrelaciones dentro de la organización y su entorno, permitiendo un enfoque holístico de aprendizaje y la mejora continua (Senge, 2006).

8.6 Nuevos Modelos de Aprendizaje Organizacional

8.6.1 Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995)

Nonaka & Takeuchi (1995). Son ampliamente conocidos por que realizaron importantes contribuciones al aprendizaje organizacional a través del desarrollo de su modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) ha sido clave en la comprensión de cómo las organizaciones transforman el conocimiento tácito en explícito este modelo describe un proceso dinámico en el que el conocimiento fluye entre los empleados de manera que el conocimiento individual y tácito (es decir, el que proviene de la experiencia personal y difícil de articular) se convierte en conocimiento explícito que puede ser compartido y formalizado entre la organización. Para Coomeva, este proceso es vital importancia, ya que muchos de las mejores prácticas comerciales y las interacciones con los asociados se basan en el conocimiento tácito adquirido a través de la experiencia de los empleados. A través de la socialización los colaboradores intercambian este conocimiento tácito de manera informal; la externalización

implica articular ese conocimiento en procesos estrategias formales luego la combinación integra este nuevo conocimiento con el que ya existe en la organización, permitiendo la creación de sistemas más completos; la externalización ocurre cuando los empleados adoptan estos nuevos conocimientos y los aplican en su trabajo diario. La implementación de este ciclo, fortalece no solo su capacidad para innovar en el ámbito comercial, sino que también contribuiría a la creación de un entorno de aprendizaje continuo y sostenible. En este sentido Coomeva ha demostrado que la integración de modelos de gestión de conocimiento como el de Nonaka y Takeuchi permite una mejor utilización de los recursos intelectuales y una mejora en el desempeño general de toda la organización. A continuación, los conceptos de cada una y su representación gráfica (Nonaka, 1994)

Socialización. Es el proceso de compartir experiencias y conocimientos tácitos a través de la internación directa entre personas no requiere lenguaje formal, sino que se basa en la observación, la imitación y la práctica, los empleados aprenden de sus colegas más experimentados observando cómo interactúan durante el desarrollo de sus actividades.

Externalización. Es la conversión del conocimiento tácito en explícito es decir cuando los conocimientos y experiencias personales se transforman en documento modelos o teorías que pueden ser compartidas y comprendidas por otros; un empleado experimentado documenta sus estrategias exitosas transformando su experiencia en un procedimiento formal

Combinación. Es el proceso de reunir diferentes tipos de conocimiento explícito y combinarlos para crear nuevos conceptos o sistemas. Esta etapa suele incluir la integración de información de diversas fuentes; los manuales de procedimientos se actualizan combinando el conocimiento explícito ya documentado con nuevas estrategias basados en la experiencia de los empleados.

Internalización. Es la incorporación del conocimiento explícito en la práctica diaria, de manera que el conocimiento explícito se convierta nuevamente en conocimiento tácito. Este conocimiento se asimila mediante la experiencia y se aplica en el trabajo diario. Los empleados ponen en práctica los procedimientos y estrategias documentadas aprendiendo de manera personal y transformando ese conocimiento en habilidades y competencias tácitas que mejoren su desempeño.

Gráfico 9.

Modelo SECI



Nota. Fuente: (Nonaka, 1994)

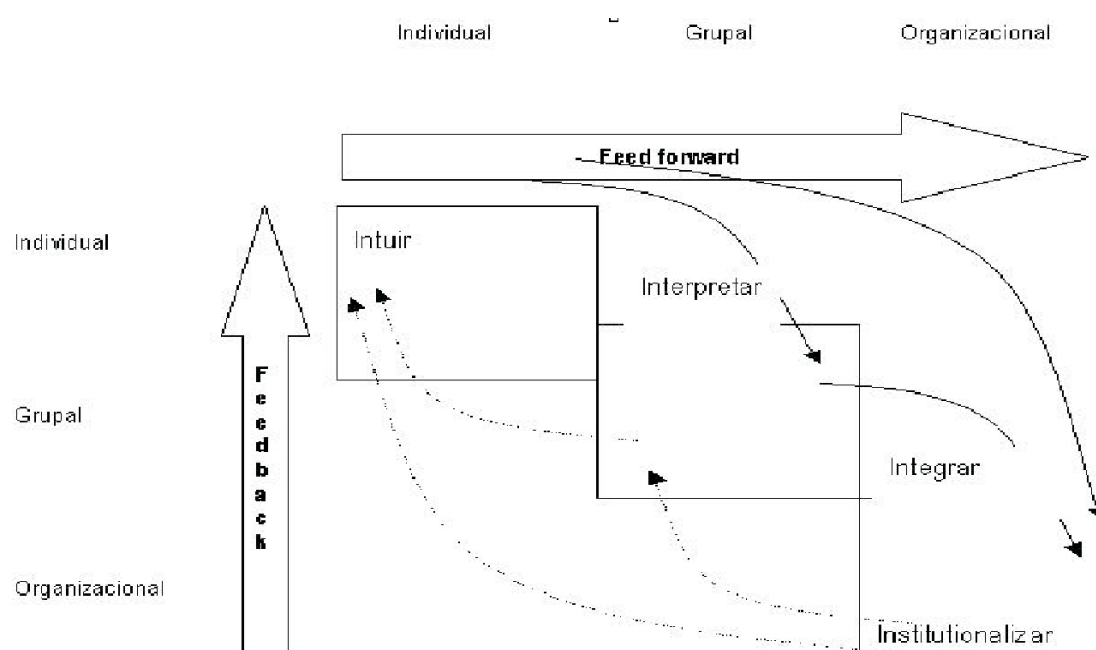
8.6.2 Modelo de Aprendizaje Organizacional de Crossan, Lane y White (1999)

Este modelo propone un marco para entender el aprendizaje organizacional a través de tres niveles: individual, grupal y organizacional. Según los autores el aprendizaje no solo se produce a nivel individual, sino que es esencialmente un proceso colectivo que se integra en la

cultura organizacional. El modelo también identifica el papel de la memoria organizacional que permite a las organizaciones recordar y aplicar el conocimiento acumulado en el tiempo. La interacción entre los niveles de aprendizaje es crucial para el desarrollo de una organización que aprende, donde la información se traduce en conocimiento útil que contribuye a la estrategia y al rendimiento organizacional (Crossa, Lane & White, 1999).

Gráfico 10.

Modelo de Aprendizaje Organizacional



Nota. Fuente: (Crossan, Lane, & White, 1999)

Así mismo este modelo identifica 4 procesos de aprendizaje: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. Castañeda (2005) menciona “El primer proceso, intuir, se produce en el nivel individual. Crossan et al. (1999), lo definen como “El reconocimiento preconscious del patrón y/o posibilidades inherentes en un torrente personal de experiencia” (p. 525). Así mismo el segundo proceso ocurre en los niveles individual y grupal. Está definido por Crossan et al .

(1999) como “La explicación a través de palabras y/o acciones, de un insight o idea, a uno mismo o a otros. El tercer proceso del modelo de Crossan, Lane y White (1999) es integrar, definido como “El proceso de desarrollo de entendimientos compartidos entre los individuos y la toma de acción coordinada mediante el ajuste mutuo”. El cuarto proceso, institucionalizar, “es el proceso de asegurar que ocurran acciones rutinizadas. Es el proceso de incorporar en la organización aprendizaje cuyo origen es individuos y grupos; esto incluye sistemas, estructuras, procedimientos y estrategia” (Crossan, et al ., 2003).

8.6.3 Modelo de Aprendizaje en Red (Networked Learning)

Con el auge de las tecnologías digitales el aprendizaje en red se ha convertido en un enfoque importante. Este modelo enfatiza la conexión y colaboración entre empleados a través de plataformas digitales y redes sociales. Las organizaciones modernas utilizan herramientas como Microsoft Team Slack y Zoom para facilitar la comunicación y el intercambio de conocimientos. En este contexto el aprendizaje no solo es un proceso individual, sino que se enriquece a través de la interacción y la colaboración entre diversos grupos y departamentos. Este enfoque permite que el conocimiento se comparta de manera fluida y que las organizaciones se adapten rápidamente nuevas circunstancias y desafíos. (Wenger, 1998).

8.6.4 Modelo de Aprendizaje Adaptativo

Este modelo utiliza la inteligencia artificial y el análisis de datos para personalizar el proceso de aprendizaje en función de las necesidades y preferencias de cada empleado. Las plataformas de aprendizaje adaptativo pueden evaluar el progreso de un empleado y ajustar el contenido y las estrategias de aprendizaje para maximizar el aprendizaje efectivo. Empresas Como Amazon y Google utilizan este enfoque para proporcionar formación personalizada,

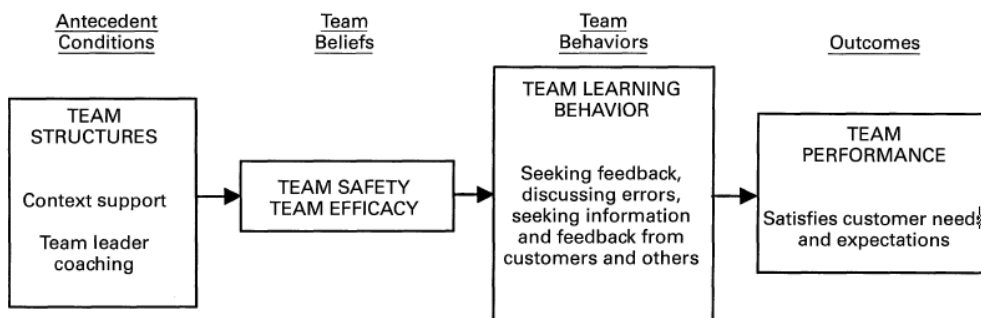
permitiendo que los empleados avancen a su propio ritmo y de acuerdo con sus intereses profesionales esto no solo mejora la efectividad del aprendizaje, sino que también incrementa la motivación y el compromiso de sus de los empleados con su desarrollo profesional (Espector, 2015).

8.6.5 Modelo de Aprendizaje Colaborativo

Este modelo se basa en la idea de que el aprendizaje es más efectivo cuando se realiza en un entorno colaborativo. Promueve la interacción entre colegas, donde comparten ideas, experiencias y conocimientos. Amy Edmonson destaca la importancia de la seguridad psicológica en este contexto, ya que los empleados deben sentirse seguros para expresarse y aprender de sus errores. Las empresas como IBM y Microsoft han implementado programas de mentoría y aprendizaje en equipo para fomentar un entorno colaborativo donde los empleados se apoyen mutuamente en su desarrollo profesional lo que a su vez fortalece el aprendizaje organizacional (Edmondson, 1999). El autor propone el siguiente flujo para un proceso de aprendizaje en equipos de trabajo, como se muestra en el siguiente grafico. (Edmondson, 1999):

Gráfico 11.

Modelo de Aprendizaje Colaborativo



Fuente: (Edmondson, 1999)

El modelo destaca desde las estructuras hasta el rendimiento de un equipo partiendo de sus antecedentes, creencias, comportamientos y resultados, los cuales estructuran las bases para brindar la seguridad psicológica que se necesita para un aprendizaje óptimo y resultados colaborativos.

8.7 Aprendizaje Organizacional y su Relación con la Estrategia Administrativa

El aprendizaje organizacional (AO) y la estrategia administrativa son dos conceptos estrechamente interrelacionados, ya que el aprendizaje dentro de las organizaciones tiene un impacto directo en la capacidad de estas para formular y ejecutar estrategias de manera eficaz. El aprendizaje organizacional se refiere al proceso mediante el cual las organizaciones adquieren, interpretan y retienen conocimiento con el objetivo de mejorar su desempeño, adaptarse al entorno y generar innovación. Por su parte, la estrategia administrativa está relacionada con el diseño y la implementación de planes que permiten a la organización alcanzar sus objetivos a largo plazo, optimizando sus recursos y adaptándose al entorno competitivo. La conexión entre ambos conceptos radica en que el aprendizaje organizacional proporciona las bases para que las organizaciones sean capaces de ajustar y mejorar sus estrategias, haciéndolas más dinámicas y resilientes ante cambios externos.

Los modelos de capacidades dinámicas propuestas por Teece, Pisano y Shuen (1997) sugieren que las organizaciones deben desarrollar una capacidad continua para aprender y adaptarse a medida que el entorno cambia. Estas capacidades dinámicas están directamente relacionadas con la estrategia administrativa, ya que permiten a las organizaciones reconfigurar sus activos internos y externos para aprovechar las oportunidades emergentes. En este sentido, el aprendizaje organizacional actúa como una herramienta clave para desarrollar estas capacidades dinámicas, facilitando la toma de decisiones estratégicas informadas y la adaptación proactiva a

los desafíos del mercado. La capacidad de una organización para generar conocimiento, compartirlo y aplicarlo rápidamente se convierte en un recurso estratégico que puede mejorar su posición competitiva.

La relación entre la estrategia administrativa y el aprendizaje organizacional también se puede analizar a través del enfoque de las capacidades dinámicas del aprendizaje. Según moreno et al. (2022), las organizaciones que desarrollan estas capacidades tienen una ventaja competitiva duradera, ya que son capaces de gestionar el conocimiento de manera eficaz y adaptarse continuamente a un entorno de constante cambio. Las capacidades dinámicas se refieren a un entorno de constante cambio. Las capacidades dinámicas se refieren a la habilidad de las organizaciones para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para responder de manera rápida a las oportunidades y amenazas del mercado. Este proceso requiere que el aprendizaje organizacional no sea estático, si no continuo y proactivo, lo que implica que la organización debe estar en una constante evolución, adquiriendo y aplicando tanto conocimiento externo (innovaciones de la industria, competencias, regulaciones) como interno (lecciones aprendidas, experiencias previas, procesos optimizados). En este contexto la estrategia administrativa debe ser lo suficientemente flexible para permitir que los procesos de aprendizaje se integren en la toma de decisiones y en la gestión de recursos. Las empresas que no logran desarrollar sus capacidades dinámicas se quedan rezagadas frente a la competencia.

Por último, investigaciones recientes sobre la relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizacional en empresas colombianas (Perez et al., 2019) concluyen que las organizaciones que adoptan estrategias diferenciadas, basadas en la innovación y el conocimiento, logran mayores niveles de desempeño a largo plazo. Las estrategias competitivas diferenciadas permiten a las organizaciones crear valor único en sus productos y/o servicios, lo

que les posiciona favorablemente en el mercado. Este estudio también resalta la importancia de dos tipos claves de aprendizaje organizacional: el aprendizaje exploratorio y el aprendizaje explotador. El aprendizaje exploratorio implica la búsqueda de nuevas ideas y capacidades, alentando a las organizaciones a salir de su zona de confort y experimentar nuevos enfoques, tecnologías, o productos, lo que es clave en ambientes donde la innovación es crucial.

Este tipo de aprendizaje es esencial para que las empresas mantengan su relevancia y puedan anticiparse a las tendencias del mercado. Ambas formas de aprendizaje son necesarias para que las organizaciones puedan mantener un equilibrio entre la innovación disruptiva y la eficiencia interna.

8.8 Aprendizaje Organizacional en el Área Comercial

El aprendizaje organizacional del área comercial se refiere a los procesos mediante los cuales las organizaciones adquieren, distribuyen y aplican conocimiento para mejorar sus resultados, optimizar sus operaciones y adaptarse a las necesidades del mercado. Este aprendizaje no sólo implica la formación continua de los empleados del área comercial, sino también el desarrollo de estrategias que permiten a las organizaciones capitalizar el conocimiento acumulado, mejorar las relaciones con los clientes y adaptarse a un entorno competitivo en constante evolución.

A lo largo de los años se ha investigado cómo el aprendizaje organizacional en las áreas comerciales puede ser un factor clave para el éxito empresarial. Diversos estudios han demostrado que las empresas que integran procesos de aprendizaje continuo entre sus departamentos comerciales tienden a ser más competitivas, flexibles y capaces de enfrentar desafíos del mercado global. Según Moreno Gutiérrez y Sanabria Rojas (2022), las organizaciones que implementan estrategias de aprendizaje organizacional en sus áreas

comerciales logran un aseguramiento del reconocimiento institucional lo que les permite mantener y mejorar sus relaciones con los clientes, aumentar la satisfacción del cliente y generar una fidelización más sólida.

El estado del arte también sugiere que el aprendizaje en el área comercial ha evolucionado a través del tiempo. En sus primeras fases del aprendizaje se centró más en la capacitación de habilidades técnicas y conocimientos sobre productos. Sin embargo, con la aparición de tecnologías de la información y las estrategias de ventas más sofisticadas el aprendizaje en el área comercial ha pasado a enfocarse en la gestión de relaciones con los clientes CRM, la personalización de las experiencias de compra, el análisis de datos y uso de tecnologías emergentes para mejorar las ventas. Según estudios de endomarketing y aprendizaje organizacional (2020), se ha observado que la implementación de programas internos de aprendizaje mejora la coordinación entre equipos comerciales y eleva el rendimiento individual y grupal en términos de ventas.

8.8.1 Teorías y Modelos del Aprendizaje Organizacional en el Área Comercial

En la academia, se ha analizado cómo el aprendizaje organizacional se puede aplicar de manera efectiva en el contexto comercial. Uno de los enfoques más destacados es el uso de modelos de aprendizaje colaborativo, donde el área comercial trabaja de manera conjunta con otros departamentos como marketing y atención al cliente para compartir conocimientos y mejorar procesos. Nonaka y Takeuchi (1995), en su modelo SECI (socialización, externalización, combinación e internalización) subrayan que el área comercial es fundamental para transformar el conocimiento tácito adquirido en el trato diario con los clientes en conocimiento explícito, lo que permite a las organizaciones documentar prácticas de ventas exitosas y replicarlas en otras unidades comerciales.

En el marco de este modelo los equipos comerciales que suelen estar en contacto directo con los clientes son una fuente clave de conocimiento organizacional, el modelo SECI sugiere que este conocimiento debe ser capturado y utilizado para mejorar las estrategias comerciales lo que no sólo aumenta la eficacia de las ventas, sino que también permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a las necesidades cambiantes del cliente. Este proceso es especialmente importante en sectores de rápido cambio como el comercio digital y las ventas al por menor, donde el éxito depende de la capacidad de la empresa para anticipar y adaptarse a las expectativas del cliente.

La implementación del aprendizaje organizacional en el área comercial ha tomado diversas formas dependiendo del tamaño, sector y estructura de la empresa. Por ejemplo, muchas organizaciones han adoptado plataformas de Customer Relationship Management (CRM) que no sólo gestionan las interacciones con los clientes, también permiten a los equipos comerciales compartir información en tiempo real sobre las necesidades y preferencias del cliente. Estas plataformas facilitan el aprendizaje organizacional continuo, ya que los equipos de ventas pueden analizar datos históricos, compartir estrategias exitosas y mejorar los enfoques en función de los datos concretos. Salesforce y Hubspot, por ejemplo, no solo funcionan con herramientas de CRM, sino que también integran capacidad de inteligencia artificial para proporcionar recomendaciones de ventas personalizadas basadas en el comportamiento del cliente.

La academia también resalta la importancia de fomentar una cultura de aprendizaje colaborativo en las áreas comerciales. Según investigaciones recientes el aprendizaje en equipo es esencial para maximizar los resultados comerciales, ya que permiten a los miembros del equipo comercial aprender unos a otros intercambiar mejores prácticas y adaptarse rápidamente a

los cambios en el mercado. Esto es especialmente relevante en organizaciones que operan en mercados internacionales donde la colaboración entre equipos comerciales en diferentes regiones es clave para mantener una estrategia de ventas coherente y adaptable. En ese sentido herramientas como Microsoft teams y Slack se han convertido en plataformas esenciales para facilitar la comunicación y el intercambio de conocimiento en tiempo real entre los equipos comerciales dispersos geográficamente.

Estudios recientes han analizado el impacto del aprendizaje organizacional en los resultados comerciales de diversas empresas. Una investigación de Pérez et al., (2019) sobre empresas colombianas encontró que aquellas organizaciones que integran estrategias de aprendizaje en sus áreas comerciales logran mayores niveles de satisfacción del cliente y un incremento en las ventas sostenido. Esto se debe a que el aprendizaje organizacional permite a las empresas ajustar sus estrategias de ventas en función de la retroalimentación continua que reciben de sus clientes, y al mismo tiempo les da la capacidad de experimentar con nuevas técnicas comerciales que les permite mantenerse competitivos.

Por otro lado, la investigación de Moreno Gutiérrez y Sanabria Rojas (2022), destaca cómo la implementación de estrategias de aprendizaje organizacional en áreas comerciales como Toning SAS ha resultado en un mejoramiento continuo de las capacidades de los empleados comerciales y una mejor alineación de las metas organizacionales con las necesidades del mercado. Los estudios refuerzan la idea de que el aprendizaje organizacional es un activo estratégico en las áreas comerciales, ya que permite a las empresas adaptarse rápidamente a las fluctuaciones del mercado y anticiparse a las necesidades de los clientes.

En síntesis, las teorías clásicas y contemporáneas del aprendizaje organizacional coinciden en reconocer que el conocimiento, la experiencia y la interacción social constituyen

recursos estratégicos para la sostenibilidad empresarial. En el contexto de las áreas comerciales de empresas de servicios, estos enfoques adquieren un valor diferencial, ya que el aprendizaje incide directamente en la relación con el cliente, la adaptación al mercado y el logro de resultados. A continuación, se presenta una tabla de síntesis que integra los principales modelos revisados y su aplicación específica en el ámbito comercial.

Tabla 7.

Síntesis de Teorías o Modelos y su aplicación en el área comercial

Teoría o modelo	Principales elementos	Aplicación en el área comercial
Administración científica (Taylor, 1911)	Estandarización de procesos, especialización y capacitación continua.	Formación permanente en protocolos de servicio, argumentación de ventas y uso de herramientas comerciales para mejorar la productividad y la calidad en la atención al cliente.
Teoría de sistemas (Bertalanffy, 1968)	Organizaciones como sistemas abiertos, retroalimentación y adaptación al entorno.	Ajuste de estrategias comerciales según cambios del mercado, comportamiento del cliente y acciones de la competencia.
Teoría de la contingencia (Lawrence & Lorsch, 1967)	No existe una única forma de gestión; adaptación a condiciones específicas.	Estrategias de venta diferenciadas según tipo de cliente, canal, región o contexto económico.
Toma de decisiones (Simon, 1976)	Racionalidad limitada y necesidad de mejorar procesos cognitivos.	Capacitación en análisis de información comercial y uso de datos para apoyar decisiones estratégicas de ventas.

Organizaciones que aprenden (Senge, 2006)	Pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.	Equipos comerciales que comparten metas, analizan resultados de manera colectiva y construyen estrategias conjuntas de mejora.
Modelo SECI (Nonaka & Takeuchi, 1995)	Conversión de conocimiento tácito y explícito (socialización, externalización, combinación e internalización).	Experiencias de ejecutivos o asesores se transforman en guías, protocolos y buenas prácticas compartidas en toda el área comercial.
Aprendizaje experiencial (Kolb, 1984)	Experiencia, reflexión, conceptualización y experimentación activa.	Análisis de casos reales de ventas para mejorar futuras negociaciones y prácticas comerciales.
Aprendizaje de doble bucle (Argyris & Schön, 1978)	Revisión de supuestos y marcos mentales, no solo corrección de errores.	Replanteamiento de estrategias comerciales cuando cambian las dinámicas del mercado o disminuyen los resultados.
Modelo 4I (Crossan, Lane & White, 1999)	Intuir, interpretar, integrar e institucionalizar el aprendizaje en niveles individual, grupal y organizacional.	Ideas individuales de asesores se convierten en prácticas del equipo y luego en procesos comerciales institucionalizados.
Capacidades dinámicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997)	Integrar, construir y reconfigurar competencias frente a cambios del entorno.	Desarrollo de nuevas habilidades comerciales (ventas digitales, CRM, analítica de clientes) para adaptarse a nuevos mercados.
Aprendizaje social (Bandura, 1977)	Aprendizaje por observación e interacción con otros.	Nuevos asesores aprenden acompañando a ejecutivos o asesores experimentados y compartiendo experiencias en reuniones de equipo.
Seguridad psicológica	Entorno donde se puede opinar, equivocarse y aprender sin miedo.	Equipos comerciales comparten errores en negociaciones y

(Edmondson, 1999)		aprendizajes sin temor a sanciones, promoviendo mejora continua.
Microlearning	Contenidos breves, aprendizaje flexible y personalizado.	Cápsulas cortas sobre productos, objeciones frecuentes o cambios en servicios antes de interactuar con clientes.
Aprendizaje híbrido	Combinación de formación presencial y virtual.	Simulaciones presenciales de ventas complementadas con cursos virtuales sobre productos y uso de CRM.
Aprendizaje autodirigido (Knowles et al., 2014)	Autonomía del aprendiz y responsabilidad sobre su desarrollo.	Asesores comerciales eligen rutas de formación según sus metas profesionales (negociación, fidelización, ventas consultivas).
Gamificación	Uso de retos, recompensas y retroalimentación inmediata.	Metas comerciales con rankings, insignias y reconocimientos que incentivan el aprendizaje y la mejora del desempeño.
Mentoring (Kram, 1985)	Relación mentor–aprendiz y transferencia de conocimiento técnico y tácito.	Ejecutivos o asesores senior acompañan a nuevos asesores para fortalecer habilidades de negociación y gestión de clientes.
Aprendizaje en red (Wenger, 1998)	Comunidades de práctica e intercambio de conocimiento en red.	Espacios colaborativos donde asesores comparten estrategias, experiencias con clientes y oportunidades de negocio.
Aprendizaje adaptativo	Personalización del aprendizaje mediante tecnología e IA.	Plataformas que recomiendan formación según desempeño del asesor, tipo de clientes y resultados comerciales.

9. Capítulo 3: Proceso de Aprendizaje Organizacional de los Colaboradores del Área Comercial de Coomeva en la Ciudad Cali - Valle del Cauca.

El presente capítulo da respuesta al segundo objetivo específico de la investigación, el cual consiste en describir el proceso de aprendizaje de los colaboradores del área comercial de Coomeva en la ciudad de Cali, Valle del Cauca. En este sentido, se presenta un análisis de las competencias y constructos comerciales, así como el diagnóstico del proceso de aprendizaje organizacional, a partir de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas y entrevistas, lo que permite comprender las principales dinámicas y brechas existentes en el contexto estudiado.

El aprendizaje organizacional en la cooperativa médica del valle Coomeva, es un proceso dinámico que, al integrarse con un enfoque de formación por competencias laborales asegura que los colaboradores del área comercial desarrollen habilidades clave necesarias para enfrentar los desafíos del mercado y cumplir con la misión cooperativa. Este enfoque combina las fases del aprendizaje organizacional (adquisición, socialización externalización, aplicación retroalimentación y mejora continua), con la formación por competencias que orienta el aprendizaje hacia la mejora del desempeño comercial y la internalización de valores corporativos.

9.1 Diagnóstico de Competencias Clave

El primer paso en el proceso de aprendizaje organizacional es la adquisición de conocimiento. Esta fase se basa en el diagnóstico de competencias laborales clave que los colaboradores deben desarrollar. Para Kolb 1984 y su ciclo de aprendizaje experiencial, esta etapa implica la adquisición de experiencia concreta a través de la observación, el análisis y la

formación inicial. En el caso del área comercial de Coomeva, estas competencias corresponden a aquellas habilidades clave necesarias para el desempeño comercial, las cuales se analizan a partir de la información recolectada en el estudio.

9.2 Competencias Técnicas

9.2.1 Conocimiento de Productos y Servicios Cooperativos

La formación en Coomeva debe enfocarse en que los colaboradores del área comercial desarrollen un conocimiento profundo y detallado de todos los productos y servicios que la cooperativa ofrece. Estos incluyen principalmente productos financieros, como préstamos seguros y productos de ahorro, así como servicios de salud y otros servicios cooperativos. Un conocimiento exhaustivo de estos productos es vital para que los colaboradores puedan asesorar a los asociados y ofrecerles soluciones más adecuadas según sus necesidades individuales. Además, los colaboradores deben estar al tanto de las políticas normativas y regulaciones aplicables a cada producto lo que les permite brindar un servicio transparente y ajustado a las regulaciones del sector. La capacidad de explicar de manera clara los beneficios y características de cada servicio fortalece la confianza del asociado, lo que es fundamental en una cooperativa donde la relación entre los miembros se basa en la confianza mutua y el bienestar colectivo.

9.2.2 Habilidades Comerciales

Las estrategias de ventas, la negociación, la gestión de cliente y las técnicas de cierre de ventas son competencias comerciales imprescindibles para los colaboradores de Coomeva. El dominio de las estrategias de venta les permite identificar oportunidades, segmentar a los clientes de manera efectiva y crear propuestas de valor que se alineen con las necesidades de los asociados. Las habilidades de negociación, por su parte, son clave para llegar a acuerdos que

sean beneficiosos tanto para la cooperativa como para los asociados, garantizando relaciones comerciales sostenibles a largo plazo. La gestión de clientes, mediante el uso de herramientas tecnológicas como los sistemas de customer relationship management (CRM), ayuda a los colaboradores a mantener un seguimiento detallado de las interacciones con cada cliente, lo que facilita la personalización del servicio y la fidelización de los asociados. Finalmente, las técnicas de cierre de ventas permiten asegurar que las interacciones comerciales concluyan de manera exitosa incrementando la efectividad del área comercial y contribuyendo al crecimiento de la cooperativa Coomeva.

9.3 Competencias Sociales y Éticas

9.3.1 Empatía y Orientación al Cliente

La empatía es una competencia social crucial en una organización cooperativa como Coomeva, donde la orientación al cliente y el bienestar de los asociados son el centro de la misión organizacional. Los colaboradores del área comercial deben ser capaces de ponerse en el lugar del asociado, entender sus necesidades y preocupaciones y ofrecer soluciones que realmente agreguen valor a su vida o negocio. Esta empatía se traduce en una relación de confianza y fidelización con los asociados quienes no sólo verán a Coomeva como una institución financiera, sino como una organización que se preocupa por su bienestar. En un entorno cooperativo donde las relaciones entre los colaboradores y los asociados es cercana, la empatía permite generar conexiones más profundas y garantizar que el enfoque de ventas esté alineado con los intereses y expectativas de los asociados en lugar de estar basado únicamente en la obtención de beneficios.

9.3.2 Trabajo en Equipo

El trabajo en equipo es fundamental en el área comercial de Coomeva, puesto que las operaciones comerciales requieren una colaboración constante entre los diferentes departamentos y niveles de la organización. La capacidad de trabajar en equipo permite a los colaboradores aprovechar el conocimiento colectivo, compartir experiencias y aprender de las mejores prácticas de sus compañeros. Este enfoque colaborativo no sólo mejora la eficacia operativa, sino que también fortalece el sentido de solidaridad entre los colaboradores, un principio clave en el cooperativismo. En un entorno de ventas, el trabajo en equipo también facilita la resolución de problemas complejos, ya que varios colaboradores pueden aportar perspectivas diferentes para abordar un desafío, ya sea en la relación con un cliente o en la gestión de un proceso comercial.

La comunicación abierta y el respeto mutuo son valores esenciales para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo en una cooperativa como Coomeva.

9.3.3 Ética Cooperativa

La ética cooperativa es un principio rector en Coomeva y debe ser una parte integral del comportamiento de los colaboradores comerciales. En un entorno donde la transparencia y la responsabilidad son clave, los colaboradores deben actuar con honestidad y mantener siempre el interés del asociado como prioridad. Esto significa que deben ofrecer soluciones financieras y comerciales que sean realmente beneficiosa para los asociados evitando cualquier tipo de conducta oportunista que pueda comprometer la confianza que estos depositan en la cooperativa. Además, la ética cooperativa implica que los colaboradores cumplan con las normas legales y regulatorias del sector garantizando que todas las transacciones y ofertas comerciales se realicen de manera justa y equitativa. En un entorno cooperativo la ética no sólo

refuerza la credibilidad de la organización, sino que también promueve la sostenibilidad a largo plazo al fortalecer la relación entre los asociados y la cooperativa.

9.4 Socialización y Externalización del Conocimiento

El segundo paso se enfoca en la socialización y externalización del conocimiento adquirido según Nonaka y Takeuchi (1995), y su modelo SECI, la socialización se refiere a la transferencia de conocimiento tácito (informal no documentado) a través de interacciones entre colaboradores mientras que la externalización implica la conversión de ese conocimiento en conocimiento explícito.

9.4.1 Mentoría y Aprendizaje Colaborativo

En Coomeva los colaboradores más experimentados actúan como mentores transfiriendo su conocimiento tácito a los nuevos integrantes. Este proceso fomenta un entorno de aprendizaje organizacional continuo donde el conocimiento se comparte y se refuerza en cada ciclo de ventas.

9.4.2 Reuniones en Equipo

Las reuniones periódicas permiten que los equipos comerciales compartan las mejores prácticas, desafíos y soluciones efectivas, que han sido aplicadas durante el diario desarrollo de sus actividades, lo que contribuye a la externalización del conocimiento. Este conocimiento se documenta y estandariza creando manuales y guías de referencia para los colaboradores del área comercial.

Este proceso de socialización y externalización es clave para formalizar las competencias laborales que los colaboradores deben adquirir, asegurando que las mejores prácticas y las

experiencias exitosas sean transferidas a todos los integrantes del equipo de trabajo del área comercial de la cooperativa Coomeva.

9.4.3 Aplicación y Experimentación

Una vez que el conocimiento ha sido adquirido y compartido los colaboradores del área comercial deben aplicar este conocimiento en situaciones comerciales reales. Según el ciclo de aprendizaje experiencial de Kolb (1985), esta fase de internalización implica que los colaboradores utilicen el conocimiento explícito (capacitación formal) y lo transforme nuevamente en conocimiento tácito a través de la experiencia práctica.

9.5 Implementación de Estrategias Comerciales

Los colaboradores aplican las competencias técnicas (negociación uso de CRM gestión de ventas) y las competencias sociales (empatía ética cooperativa) en su interacción con los asociados y clientes a medida que adquieren experiencia práctica, refinan sus habilidades y adaptan sus enfoques para satisfacer las demandas del cliente y mejorar el desempeño y rendimiento comercial de la cooperativa.

9.5.1 Uso de herramientas Tecnológicas

Las plataformas de Customer Relationship Management ((CRM), como Salesforce o Hubspot, Permiten a los colaboradores aplicar el conocimiento adquirido sobre la gestión de clientes personalizando sus ofertas y analizando los datos del comportamiento de los clientes para ajustar sus estrategias de venta de servicios en la cooperativa.

Este proceso de aplicación del conocimiento permite a los colaboradores aprender de manera continua mientras adaptan sus enfoques comerciales. Es fundamental que el aprendizaje no se

limite a la teoría, sino que aplique el entorno real para generar mejoras en el desempeño del área comercial.

9.5.2 Retroalimentación y Evaluación Continua

La retroalimentación es un elemento esencial del aprendizaje organizacional según Argyris y Schön (1978), el aprendizaje en bucle simple implica hacer ajustes tácticos basados en la retroalimentación, mientras que el aprendizaje bucle doble implica cuestionar y ajustar las estrategias subyacentes. En Coomeva, la evaluación de competencias debe ser constante y basada en indicadores de desempeño comercial.

9.5.3 Evaluaciones de Desempeño

A través de indicadores clave como el volumen de venta, la satisfacción del cliente y la tasa de retención de asociados, se mide el desarrollo de las competencias de los colaboradores. Estas evaluaciones permiten identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de formación, de ser necesario.

9.5.4 Retroalimentación

Los colaboradores reciben retroalimentación tanto de sus supervisores como de sus compañeros, lo que les permite refinar su enfoque y mejorar sus competencias. Este proceso está alineado con el aprendizaje organizacional en bucle doble ya que permite realizar ajustes profundos y estratégicos cuando sea necesario.

9.5.5 Consolidación y Mejora continua del Conocimiento

La consolidación del conocimiento es la última fase del proceso de aprendizaje organizacional en Coomeva. Aquí el conocimiento adquirido y aplicado se formaliza y se convierte en una parte integral de las estrategias comerciales de la cooperativa.

9.5.6 Documentación de mejores prácticas

Las mejores prácticas comerciales identificadas a lo largo del ciclo de aprendizaje se documentan y se utilizan como base para la formación continua de los colaboradores. Esto permite que el conocimiento adquirido no se pierda, sino que se conserve y transfiera a futuros colaboradores del área comercial de la cooperativa Coomeva.

9.5.7 Adaptación continua

Entonces el área comercial está en constante cambio, y Coomeva debe asegurar que sus programas de formación por competencias se actualizan periódicamente para reflejar las nuevas demandas del mercado y las expectativas de los asociados.

Este enfoque de mejora continua está ahí alineado con la idea de que el aprendizaje organizacional es un ciclo sin fin, donde el conocimiento se acumula se comparte y se adapta continuamente para asegurar que la organización mantenga su competitividad y efectividad comercial a corto, mediano y largo plazo.

9.6 Diagnóstico de las Estrategias de Aprendizaje Organizacional en el área comercial de Coomeva

El presente apartado expone el diagnóstico de las estrategias de aprendizaje organizacional en el área comercial de Coomeva, a partir de las percepciones y experiencias

manifestadas por los colaboradores en relación con los procesos de aprendizaje y desarrollo dentro de la organización. Este análisis permite reconocer cómo se vive el aprendizaje en la práctica laboral, qué dinámicas lo fortalecen y en qué aspectos se evidencian oportunidades de mejora.

La información analizada recoge la perspectiva de colaboradores que desempeñan distintos roles dentro del área comercial, incluyendo cargos ejecutivos, de coordinación y de gestión, lo que posibilita una visión amplia de las prácticas de aprendizaje en los diferentes niveles de la estructura comercial.

9.6.1 Análisis Encuesta de Niveles y Condiciones del Aprendizaje Organizacional, Propuesta por Castañeda & Fernández (2007)

Con el fin de facilitar la comprensión de los resultados, el diagnóstico se organiza en seis categorías de análisis, que permiten abordar el aprendizaje organizacional desde distintas dimensiones, pasando de las prácticas individuales a la valoración de las acciones impulsadas por la organización. Estas categorías son:

- Generación del conocimiento: Formas y métodos que los colaboradores utilizan en su práctica laboral para adquirir, construir y compartir conocimiento.
- Valoración de formas de aprendizaje: Estrategias y modalidades de aprendizaje que los colaboradores consideran más útiles o significativas para su desempeño.
- Validación de la gestión organizacional: Nivel de reconocimiento que los colaboradores otorgan a la gestión interna de la organización en relación con la circulación y fortalecimiento del conocimiento.
- Impulso al conocimiento: Percepción frente a los esfuerzos organizacionales orientados a promover el aprendizaje, el desarrollo y la actualización constante.

- Valoración de acciones tradicionales: Opinión sobre metodologías formativas convencionales, como capacitaciones estructuradas, cursos formales o entrenamientos dirigidos.
- Valoración de acciones no tradicionales: Percepción sobre metodologías contemporáneas de aprendizaje, tales como el aprendizaje colaborativo, digital, experiencial o autodirigido.

Esta organización permite analizar el fenómeno del aprendizaje organizacional de manera progresiva, iniciando por las prácticas cotidianas de generación de conocimiento y avanzando hacia la forma en que las estrategias institucionales son percibidas y valoradas por los colaboradores.

Las valoraciones expresadas por los participantes se interpretan a partir de dimensiones de frecuencia que permiten estimar el nivel de presencia de determinadas prácticas de aprendizaje en la dinámica laboral. En este sentido, las respuestas se perciben en las categorías Nunca, Casi nunca, Algunas veces, Frecuentemente y Muy frecuentemente, lo cual facilita identificar aquellas acciones y estrategias que se encuentran más consolidadas dentro del área comercial.

Los porcentajes presentados en cada celda corresponden a la proporción de respuestas por ítem dentro de cada categoría de frecuencia. La columna “Suma” representa la sumatoria de los porcentajes de todos los ítems evaluados para una misma categoría, por lo cual puede superar el 100%. Esta sumatoria no debe interpretarse como un porcentaje global, sino como un indicador acumulado que permite evidenciar la concentración de respuestas en cada nivel de frecuencia.

A continuación, se presentan las tablas que sintetizan los principales resultados del diagnóstico.

Tabla 8.*Encuesta – Resultados Generación de Conocimiento*

Escala	Observando a compañeros de trabajo	Ensayo y error	A través de documentos disponibles	Recibiendo directrices de su jefe o superior	Mediante el diálogo con otros colaboradores	Mediante trabajos en grupo	Suma
Nunca	0,0%	4,5%	3,0%	0,0%	0,0%	0,0%	7,5%
Casi Nunca	0,0%	5,2%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,2%
Algunas Veces	13,4%	23,1%	41,8%	7,5%	19,4%	7,5%	112,7%
Frecuentemente	58,2%	38,1%	37,3%	50,0%	46,3%	50,7%	280,6%
Muy Frecuentemente	28,4%	29,1%	17,9%	42,5%	34,3%	41,8%	194,0%

Los resultados evidencian que los principales vectores de generación de conocimiento en el área comercial se concentran en dinámicas de interacción social y acompañamiento laboral. La forma de aprendizaje con mayor presencia es la recepción de directrices del jefe o superior, que alcanza un 92,5 % de valoraciones positivas (frecuentemente y muy frecuentemente, dato que se saca al sumar los dos resultados positivos en dicho ítem). Este dato sugiere que el liderazgo inmediato cumple un papel determinante como mediador del aprendizaje en la práctica cotidiana.

De manera coherente, el trabajo en equipo (92,5 %), la observación de compañeros de trabajo (86,6 %) y el diálogo con otros colaboradores (80,6 %) también presentan niveles elevados de frecuencia. Estos resultados indican que el aprendizaje en la fuerza comercial de Coomeva se construye principalmente a partir de la interacción, el intercambio de experiencias y la resolución conjunta de situaciones propias del entorno comercial.

Desde el marco teórico, estos hallazgos se alinean con la perspectiva del aprendizaje social, en la cual el conocimiento se adquiere a través de la observación, la imitación y la interacción con otros (Bandura, 1977). Asimismo, se relacionan con el planteamiento de Senge (1990) sobre el aprendizaje en equipo como una de las disciplinas fundamentales de las organizaciones que aprenden, donde el diálogo y la reflexión conjunta fortalecen la comprensión compartida.

En términos de creación de conocimiento organizacional, los resultados reflejan la presencia de procesos cercanos a la socialización descrita por Nonaka y Takeuchi (1995), en la cual el conocimiento tácito se transmite mediante la experiencia compartida, la observación y la interacción directa entre individuos. La alta recurrencia del aprendizaje mediante el acompañamiento del jefe también puede interpretarse como un proceso de externalización guiada, donde la experiencia del líder se traduce en orientaciones prácticas para el colaborador.

Por su parte, el ensayo y error (67,2 % de valoraciones frecuentes o muy frecuentes) muestra que una parte importante del aprendizaje ocurre a través de la experiencia directa y la experimentación en el trabajo, lo cual se vincula con el modelo de aprendizaje experiencial de Kolb (1984), donde la acción y la reflexión sobre la experiencia constituyen la base del aprendizaje.

En contraste, el aprendizaje a través de documentos disponibles (55,2 %) presenta una presencia menor en comparación con las formas de interacción directa. Esto sugiere que el conocimiento en el área comercial tiende a ser predominantemente tácito y situado, más que formalizado y sistematizado, lo cual puede limitar su transferencia estructurada dentro de la organización, tal como advierten Argyris y Schön (1978) cuando señalan la importancia de convertir la experiencia en conocimiento explícito para favorecer el aprendizaje organizacional.

En conjunto, estos resultados permiten afirmar que la generación de conocimiento en la fuerza comercial de Coomeva se apoya principalmente en mecanismos sociales, experienciales y relacionales, más que en procesos formales o documentales. Esto evidencia una cultura de aprendizaje fuertemente anclada en la práctica y en la interacción cotidiana, lo cual representa una fortaleza en términos de adaptación al entorno comercial, pero también plantea el reto de avanzar hacia mayores niveles de sistematización y gestión del conocimiento a nivel organizacional.

Tabla 9.

Encuesta – Resultados Valorización Formas de Aprendizaje

Escala	Los colaboradores aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo	Los colaboradores en Coomeva intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo	Los colaboradores en Coomeva logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo	Suma
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Algunas Veces	9,7%	11,9%	9,0%	30,6%
Frecuentemente	44,8%	40,3%	50,0%	135,1%
Muy Frecuentemente	45,5%	47,8%	41,0%	134,3%

Nota. Para esta categoría se mantiene el criterio donde se consideran como valoraciones positivas las respuestas ubicadas en “Frecuentemente” y “Muy frecuentemente”, dado que reflejan que la situación descrita hace parte habitual de la experiencia laboral. El porcentaje de valoración positiva se obtiene mediante la suma de ambas categorías de respuesta en cada afirmación.

Los resultados evidencian una percepción ampliamente favorable hacia el aprendizaje que se produce en contextos de trabajo grupal. Frente a la afirmación de que los colaboradores aprenden cuando trabajan en grupo con entusiasmo, el 44,8 % respondió “Frecuentemente” y el

45,5 % “Muy frecuentemente”, lo que representa un 90,3 % de valoración positiva. De manera similar, ante la afirmación de que los colaboradores intercambian conocimiento libremente cuando trabajan en grupo, la suma de 40,3 % y 47,8 % alcanza un 88,1 %. Asimismo, la idea de que los colaboradores logran aprendizajes compartidos cuando trabajan en grupo presenta un 50,0 % en “Frecuentemente” y un 41,0 % en “Muy frecuentemente”, consolidando un 91,0 % de valoración positiva.

Estos resultados muestran que el aprendizaje es comprendido por los colaboradores como un proceso que se construye de manera colectiva, donde la interacción cotidiana, el intercambio y la experiencia compartida tienen un peso significativo. Esta percepción se articula con la fase de socialización del conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi (1995) en el modelo SECI, en la cual el conocimiento tácito se comparte a través de la interacción directa entre las personas y se convierte en un insumo para el aprendizaje colectivo. Las dinámicas de trabajo en grupo descritas por los colaboradores reflejan precisamente estos procesos de construcción conjunta del conocimiento.

Asimismo, lo anterior se relaciona con el enfoque de aprendizaje organizacional como proceso basado en la experiencia señalado por Kolb (1984), donde el aprendizaje se consolida a partir de la interacción con otros y de la reflexión sobre la práctica. El trabajo grupal se convierte así en un espacio donde las experiencias individuales se contrastan, se enriquecen y se transforman en aprendizajes compartidos, tal como se describió en el proceso de aprendizaje organizacional del área comercial en el capítulo anterior.

No obstante, también es relevante observar los niveles de respuesta en la categoría “Algunas veces”, que oscilan entre 9,0 % y 11,9 % según la afirmación. Aunque no representan la tendencia predominante, estos valores indican que para un grupo minoritario de colaboradores

el aprendizaje colaborativo no es una experiencia constante, sino ocasional. Desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, esto puede interpretarse como una manifestación de que los procesos de socialización del conocimiento no se desarrollan con la misma intensidad en todos los equipos o contextos de trabajo, lo cual coincide con la idea de que el aprendizaje organizacional depende de las interacciones reales que se generan entre los miembros de la organización y no únicamente de las estructuras formales (Argyris & Schön, 1978).

La ausencia de respuestas en las categorías “Nunca” y “Casi nunca” refuerza la idea de que el trabajo en grupo sí constituye un espacio efectivo de aprendizaje dentro del área comercial. Esto se alinea con lo planteado en el Capítulo 3, donde el trabajo en equipo se define como una competencia social clave en Coomeva, no solo para el logro de resultados comerciales, sino como un medio para compartir experiencias, resolver problemas de manera conjunta y fortalecer el aprendizaje colectivo.

En conjunto, la categoría muestra que el aprendizaje organizacional en el área comercial de Coomeva se apoya de manera significativa en espacios de interacción grupal, coherente con los planteamientos teóricos que reconocen el aprendizaje como un proceso social, experiencial y construido en la práctica cotidiana de trabajo (Nonaka & Takeuchi, 1995; Kolb, 1984; Argyris & Schön, 1978).

Tabla 10.*Encuesta – Resultados Valorización Gestión Organizacional*

Escala	El conocimiento con el que cuenta Coomeva es aplicado por sus colaboradores	Entre grupos de trabajo se comparte conocimiento para resolver un problema común.	Coomeva responde a las presiones de cambio de entorno aprendiendo en el tiempo requerido	Coomeva mejora sus procesos con base en el conocimiento de las personas que trabajan en la empresa	La empresa genera nuevos productos o servicios con base en el conocimiento de las personas que trabajan en ella	En Coomeva a las personas que cometen errores proponiéndose innovar se les anima para que continúen trabajando	Suma
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	3,0%	9,7%
Algunas Veces	4,5%	17,9%	32,1%	17,2%	21,6%	38,8%	132,1%
Frecuentemente	57,5%	53,0%	55,2%	63,4%	45,5%	40,3%	314,9%
Muy Frecuentemente	38,1%	29,1%	12,7%	19,4%	26,1%	17,9%	143,3%

En el análisis de los datos se puede determinar que, desde la percepción de los colaboradores, el conocimiento organizacional en Coomeva sí es utilizado en la práctica laboral, siendo esta una de las valoraciones más altas dentro de la gestión organizacional. Al sumar las respuestas “Frecuentemente” (57,5 %) y “Muy frecuentemente” (38,1 %), se obtiene un 95,6 % de valoración positiva, lo que indica que los colaboradores reconocen que el conocimiento existente en la organización no permanece estático, sino que es aplicado en el trabajo cotidiano. Este resultado se relaciona con la fase de aplicación e internalización del conocimiento descrita en el proceso de aprendizaje organizacional del Capítulo 3, donde el conocimiento explícito se transforma nuevamente en conocimiento tácito a través de la práctica (Kolb, 1984).

De igual forma, se observa una percepción favorable frente al intercambio de conocimiento entre grupos de trabajo para resolver problemas comunes. La suma de 53,0 % en “Frecuentemente” y 29,1 % en “Muy frecuentemente” alcanza un 82,1 % de valoración positiva,

lo cual refuerza la idea de que el aprendizaje organizacional se da en gran medida a través de dinámicas colectivas. Este resultado se alinea con la fase de socialización del conocimiento del modelo SECI de Nonaka y Takeuchi (1995), donde el conocimiento tácito circula mediante la interacción entre personas y equipos, permitiendo que las experiencias individuales se conviertan en aprendizajes compartidos.

Sin embargo, las mayores brechas se evidencian en aspectos relacionados con la capacidad adaptativa e innovadora de la organización. Frente a la afirmación de que Coomeva responde a las presiones de cambio del entorno aprendiendo en el tiempo requerido, aunque el 55,2 % respondió “Frecuentemente”, solo el 12,7 % lo hizo en “Muy frecuentemente”, mientras que un 32,1 % indicó “Algunas veces”. Esto muestra que, si bien existe aprendizaje frente al entorno, no siempre ocurre con la rapidez o consistencia esperada. Desde la perspectiva de Argyris y Schön (1978), esto puede interpretarse como una predominancia de aprendizajes de ajuste (bucle simple), más orientados a corregir acciones que a transformar de fondo las estrategias cuando el contexto lo exige.

Otra brecha relevante se presenta en relación con la generación de nuevos productos o servicios a partir del conocimiento de los colaboradores. Aunque la valoración positiva (45,5 % + 26,1 %) alcanza un 71,6 %, se observa un 21,6 % en “Algunas veces” y un 6,7 % en “Casi nunca”, lo que evidencia que la transformación del conocimiento individual en innovación organizacional no es percibida como una práctica constante. Esto sugiere que el proceso de externalización del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995), donde las ideas y experiencias de las personas se convierten en propuestas concretas para la organización, aún presenta limitaciones.

Esta situación se refuerza con los resultados relacionados con el apoyo a quienes cometen errores al intentar innovar. Aunque un 58,2 % (40,3 % + 17,9 %) percibe que sí existe este apoyo con frecuencia, el 38,8 % señala que esto ocurre solo “Algunas veces” y un 3,0 % “Casi nunca”. Desde la perspectiva de la cultura de aprendizaje organizacional abordada en el Capítulo 3, esto puede indicar que aún no se consolida plenamente un entorno donde el error sea entendido como parte del proceso de aprendizaje y mejora continua, elemento fundamental para que se desarrollen procesos de innovación sostenida.

La interrelación entre estas brechas permite comprender que los tiempos de respuesta frente a los cambios del entorno pueden estar vinculados con un impulso limitado a la innovación interna. Si el conocimiento de los colaboradores no se convierte de manera sistemática en nuevos productos, mejoras o transformaciones organizacionales, el aprendizaje tiende a quedarse en el nivel operativo y no alcanza un impacto estratégico. En términos del aprendizaje organizacional, esto refleja una distancia entre la aplicación del conocimiento en la tarea diaria y su uso como motor de transformación organizacional, aspecto que constituye un desafío clave para la gestión del aprendizaje en el área comercial de Coomeva.

Tabla 11.*Encuesta – Impulso al Conocimiento*

Escala	Los colaboradores se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aunque no forme parte de sus funciones	Los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales	Cooimea promueve situaciones para que las personas intercambian su conocimiento	Cooimea otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento	La información institucional requerida para el trabajo se encuentra disponible para sus colaboradores	Los directivos suministran a sus grupos de trabajo información de reuniones y eventos a los que ellos asisten	Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces	Cuando se solicita información laboral a otro compañero de trabajo ésta se obtiene en el tiempo requerido.	Suma
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi Nunca	0,0%	0,0%	4,5%	8,2%	0,0%	2,2%	0,0%	0,0%	14,9%
Algunas Veces	23,9%	11,9%	30,6%	23,9%	20,9%	21,6%	28,4%	29,1%	190,3%
Frecuentemente	58,2%	50,0%	37,3%	33,6%	35,1%	49,3%	42,5%	53,0%	359,0%
Muy Frecuentemente	17,9%	38,1%	27,6%	34,3%	44,0%	26,9%	29,1%	17,9%	235,8%

Los resultados evidencian que en Coomeva existen condiciones organizacionales que favorecen el impulso y la circulación del conocimiento, lo cual se relaciona directamente con los postulados del aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento desarrollados en la teoría de la investigación.

Se observa una alta valoración en la afirmación de que los directivos manifiestan que el aprendizaje de los trabajadores contribuye al logro de los objetivos laborales (50,0 % “frecuentemente” + 38,1 % “muy frecuentemente” = 88,1 % de valoración positiva). Este resultado se alinea con lo planteado en el marco teórico respecto a que el aprendizaje organizacional adquiere sentido cuando se vincula con el logro de resultados institucionales y se integra a la gestión estratégica de la organización (Argyris & Schön, 1978; Senge, 1990). En este

sentido, los datos muestran que el aprendizaje no es percibido únicamente como un proceso individual, sino como un factor que impacta el desempeño organizacional.

Asimismo, la percepción de que los colaboradores se colaboran mutuamente de forma voluntaria, aun cuando no forma parte de sus funciones ($58,2 \% + 17,9 \% = 76,1 \%$), refleja la presencia de dinámicas de cooperación que favorecen la construcción colectiva de conocimiento. Esto coincide con lo expuesto en el capítulo teórico sobre la dimensión social del aprendizaje organizacional, donde se plantea que el intercambio entre pares es un mecanismo clave para transformar el conocimiento individual en conocimiento compartido (Nonaka & Takeuchi, 1995; Senge, 1990).

En relación con las condiciones organizativas que facilitan el intercambio de conocimiento, el 64,9 % de valoración positiva en la promoción de espacios para compartir saberes ($37,3 \% + 27,6 \%$) y el 71,6 % en la eficacia de los medios de comunicación interna ($42,5 \% + 29,1 \%$) evidencian que la organización dispone de canales que permiten la circulación de información. Estos hallazgos se conectan con lo señalado en la teoría de gestión del conocimiento, donde se destaca que las organizaciones que aprenden requieren estructuras y mecanismos que favorezcan el flujo de información y la interacción continua entre sus miembros (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

También es relevante la alta percepción sobre la disponibilidad de información institucional necesaria para el trabajo ($35,1 \% + 44,0 \% = 79,1 \%$) y sobre la oportunidad en la entrega de información entre compañeros ($53,0 \% + 17,9 \% = 70,9 \%$). Desde la perspectiva teórica desarrollada en el capítulo 2, el acceso oportuno a información pertinente constituye una condición básica para que el conocimiento pueda aplicarse, generando aprendizaje en la acción y mejora en los procesos organizacionales (Argyris & Schön, 1978; Davenport & Prusak, 1998).

Por otra parte, uno de los porcentajes positivos más bajos se presenta en el ítem “Coomeva otorga reconocimiento a las personas que producen conocimiento” (33,6 % + 34,3 % = 67,9 %). Aunque la tendencia general sigue siendo favorable, este resultado se relaciona con lo expuesto en la teoría sobre cultura organizacional y aprendizaje, donde se plantea que el reconocimiento y la valoración del aporte intelectual fortalecen la motivación para compartir saberes y sostener procesos de innovación (Senge, 1990). Un nivel menor en esta variable puede indicar que el intercambio de conocimiento ocurre, pero no siempre acompañado de mecanismos visibles de valoración organizacional.

Los valores más altos en la categoría “algunas veces” —especialmente en la promoción de espacios de intercambio (30,6 %) y en la eficacia de los medios de comunicación (28,4 %)— muestran que las experiencias no son completamente homogéneas entre los colaboradores. Desde el enfoque del aprendizaje organizacional, esto sugiere que, aunque existen prácticas de gestión del conocimiento, estas no se perciben con la misma intensidad en toda la organización, lo cual es coherente con contextos donde la cultura de aprendizaje se encuentra en proceso de consolidación (Senge, 1990).

Tabla 12.*Encuesta – Resultados Valorización Acción Tradicional*

Escala	Cooimea capacita a sus colaboradores	Cooimea promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores	La capacitación que los colaboradores reciben de la entidad es aplicable al trabajo	La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren	Cuando un colaborador se vincula recibe inducción sobre la empresa	Suma
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Algunas Veces	4,5%	15,7%	0,0%	17,9%	3,0%	41,0%
Frecuentemente	44,8%	45,5%	61,9%	40,3%	27,6%	220,1%
Muy Frecuentemente	50,7%	38,8%	38,1%	41,8%	69,4%	238,8%

En cuanto a esta dimensión, los resultados evidencian que en Coomeva existen esfuerzos sistemáticos orientados a la formación de sus colaboradores a través de mecanismos tradicionales de aprendizaje organizacional.

Particularmente, frente a la afirmación “Cooimea promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores”, se obtiene un 45,5 % en Frecuentemente y un 38,8 % en Muy frecuentemente, lo que equivale a un 84,3 % de valoración positiva. Este resultado indica que los colaboradores perciben que la organización no solo ofrece espacios formativos, sino que estos están orientados al fortalecimiento de capacidades individuales para el desempeño laboral. Desde el marco teórico, este hallazgo se alinea con la concepción del aprendizaje organizacional como un proceso que trasciende la simple transmisión de información y se orienta al desarrollo de competencias que impactan la acción (Kolb, 1984; Argyris & Schön, 1978). En este sentido, la formación no se limita a contenidos teóricos, sino que se vincula con la mejora de habilidades

que pueden ser puestas en práctica en el contexto real de trabajo, favoreciendo ciclos de aprendizaje a partir de la experiencia.

De igual forma, el enunciado “Cuando un colaborador se vincula recibe inducción sobre la empresa” presenta uno de los niveles más altos de valoración positiva: 27,6 % en Frecuentemente y 69,4 % en Muy frecuentemente, lo que suma un 97,0 %. Este resultado refleja que los procesos de inducción están ampliamente institucionalizados y son reconocidos por los colaboradores como una práctica habitual. Desde la perspectiva teórica, esto se relaciona con los procesos de socialización organizacional, mediante los cuales el conocimiento explícito sobre la organización es transferido a los nuevos integrantes, facilitando su integración y reduciendo la incertidumbre inicial (Nonaka & Takeuchi, 1995). Así, la inducción se convierte en un mecanismo clave para iniciar la incorporación del conocimiento organizacional y sentar las bases para aprendizajes posteriores.

Adicionalmente, el enunciado “La capacitación que los colaboradores reciben de la entidad es aplicable al trabajo” alcanza una valoración positiva del 100 % (61,9 % Frecuentemente + 38,1 % Muy frecuentemente), lo que constituye uno de los hallazgos más sólidos de esta categoría. Esto indica que los procesos formativos no son percibidos como actividades aisladas, sino como acciones directamente conectadas con las exigencias del rol. En coherencia con lo expuesto en el marco teórico, el aprendizaje organizacional adquiere sentido cuando logra traducirse en mejoras en la práctica laboral, es decir, cuando el conocimiento se transforma en acción y en desempeño (Argyris & Schön, 1978).

No obstante, también se identifican zonas de menor consolidación que permiten evidenciar brechas en esta dimensión. Por ejemplo, en el enunciado “La organización actualiza a los empleados sobre los cambios que ocurren en ella”, un 17,9 % de los colaboradores responde

Algunas veces, lo que sugiere que, aunque existen mecanismos de actualización, estos no siempre son percibidos como constantes o suficientemente oportunos por todos los integrantes del área comercial. Desde la teoría, la actualización permanente es un elemento clave para sostener procesos de aprendizaje en contextos cambiantes, ya que permite ajustar esquemas de acción y marcos de referencia frente a nuevas realidades (Argyris & Schön, 1978). Cuando esta actualización no es percibida como sistemática, puede limitar la capacidad de respuesta organizacional ante transformaciones del entorno.

De manera similar, en “Coomeva promueve el desarrollo de las habilidades de sus trabajadores” aparece un 15,7 % en la categoría Algunas veces, lo que indica que, aunque la valoración general es alta, no todos los colaboradores experimentan de forma homogénea las oportunidades de desarrollo. Esto puede estar relacionado con diferencias en acceso, pertinencia de los contenidos o articulación entre formación y necesidades específicas del rol. Desde el enfoque del aprendizaje organizacional, estas variaciones pueden dificultar que el conocimiento se distribuya de manera equilibrada en la organización, afectando la construcción colectiva de capacidades (Nonaka & Takeuchi, 1995).

En conjunto, estos resultados muestran que las acciones tradicionales de formación — capacitación, desarrollo de habilidades e inducción— son ampliamente reconocidas y valoradas por los colaboradores; sin embargo, también dejan ver brechas asociadas principalmente a la percepción de actualización continua y a la homogeneidad en el fortalecimiento de habilidades.

Tabla 13.*Encuesta – Resultados Valorización Acción No Tradicional*

Escala	Considera que herramientas como la inteligencia artificial pueden ayudar a las organizaciones a resolver problemas de manera más ágil e integral	Las estrategias de: coaching y el mentoring ayuda a que los colaboradores desarrollen habilidades personales, autoconocimiento y autoaprendizaje	Las herramientas de aprendizaje: microlearning y gamificación pueden ser efectivos	Herramientas como la inteligencia artificial, la gamificación y el mentoring ayudan a los empleados a alinear sus objetivos personales.	Acciones de aprendizaje colaborativo modernos como: comunidades de práctica, foros, transferencia de conocimiento	Suma
Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Casi Nunca	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,2%	2,2%
Algunas Veces	15,7%	0,0%	2,2%	9,7%	31,3%	59,0%
Frecuentemente	24,6%	55,2%	58,2%	59,0%	41,0%	238,1%
Muy Frecuentemente	59,7%	44,8%	39,6%	31,3%	25,4%	200,7%

En la categoría de acciones de aprendizaje no tradicionales se evidencia una percepción ampliamente favorable por parte de los colaboradores frente a metodologías innovadoras y herramientas emergentes de aprendizaje. Siguiendo el criterio metodológico definido, la valoración positiva se obtiene al sumar las respuestas Frecuentemente y Muy frecuentemente, lo que permite identificar el nivel de presencia percibida de estas prácticas en la dinámica organizacional.

Uno de los resultados más destacados corresponde al enunciado relacionado con la inteligencia artificial como apoyo para la resolución ágil e integral de problemas, que alcanza una valoración positiva del 84,3 %. Esta percepción muestra que los colaboradores reconocen el potencial de las herramientas tecnológicas como facilitadoras del aprendizaje aplicado al trabajo,

lo cual se articula con la idea de que el aprendizaje organizacional implica la incorporación de nuevos conocimientos y capacidades que permiten a la organización adaptarse y responder a su entorno (Argyris & Schön, 1978).

De manera aún más contundente, las estrategias de coaching y mentoring alcanzan una valoración positiva del 100 %, reflejando que los colaboradores reconocen en estas prácticas un medio efectivo para fortalecer habilidades personales, el autoconocimiento y el autoaprendizaje. Este resultado se alinea con el enfoque del aprendizaje experiencial, donde el conocimiento se construye a partir de la reflexión sobre la práctica y la interacción con otros (Kolb, 1984). En este sentido, el acompañamiento entre personas se convierte en un mecanismo clave para conectar el aprendizaje individual con el aprendizaje organizacional.

Las metodologías de microlearning y gamificación también presentan una alta aceptación, con una valoración positiva del 97,8 %, lo que sugiere apertura hacia formatos de aprendizaje más flexibles, dinámicos y adaptados al ritmo de trabajo. Desde la perspectiva teórica abordada, estas estrategias favorecen procesos continuos de experimentación y aplicación, reforzando el ciclo de aprendizaje en la práctica laboral (Kolb, 1984).

Sin embargo, al observar los porcentajes más bajos, se identifican brechas importantes. Las acciones de aprendizaje colaborativo moderno, como comunidades de práctica, foros y espacios de transferencia de conocimiento registran un 31,3 % en la categoría Algunas veces y un 2,2 % en Casi nunca. Esto indica que, aunque estas prácticas son reconocidas, no se perciben como constantes ni plenamente consolidadas. Desde el modelo de creación de conocimiento organizacional, estos espacios son fundamentales para la socialización y externalización del conocimiento, es decir, para transformar experiencias individuales en saber organizacional

compartido (Nonaka & Takeuchi, 1995). Su baja frecuencia percibida sugiere una oportunidad de fortalecimiento en la circulación estructurada del conocimiento.

De forma similar, el enunciado que relaciona estas herramientas con la alineación de objetivos personales y organizacionales presenta un 9,7 % en Algunas veces, lo que evidencia que no todos los colaboradores perciben con claridad esa conexión. Desde la teoría del aprendizaje en bucle doble, la alineación entre aprendizaje individual y propósitos organizacionales es clave para generar transformaciones profundas en la organización (Argyris & Schön, 1978). Esta brecha puede indicar que, aunque las herramientas innovadoras son valoradas, su articulación estratégica aún no es completamente visible.

En conjunto, los resultados muestran una organización con alta disposición hacia la innovación en el aprendizaje, pero con desafíos en la consolidación sistemática de espacios colaborativos modernos y en la integración de estas prácticas con los objetivos organizacionales. Esto confirma que el aprendizaje organizacional no depende únicamente de la existencia de nuevas herramientas, sino de su incorporación coherente en las dinámicas colectivas de creación, transferencia y aplicación del conocimiento, tal como se plantea en el marco teórico de la investigación.

9.6.2 Análisis Bivariado del Aprendizaje Organizacional

Con el fin de profundizar en la comprensión de los resultados, se realizó un análisis bivariado que permite examinar la relación entre las formas de aprendizaje, su frecuencia y el cargo de los colaboradores. Este análisis permitió identificar diferencias en los modos de aprendizaje según el cargo desempeñado dentro del área comercial

Para este ejercicio se realizó el análisis con dos variables:

Variable 1: Forma de aprendizaje

Variable 2: Nivel de frecuencia

A partir de este análisis, se identificó lo siguiente:

Aprendizaje social (observación, diálogo y trabajo en grupo) vs alta frecuencia

Las formas de aprendizaje basadas en la interacción presentan una alta concentración en niveles elevados de frecuencia.

- Observación de compañeros: 86,6% (frecuente + muy frecuente)
- Diálogo con colaboradores: 80,6%
- Trabajo en grupo: 92,5%

Esto muestra una relación directa entre aprendizaje social y alta frecuencia, evidenciando que este tipo de aprendizaje es el más recurrente en los procesos comerciales de Coomeva en la ciudad de Cali.

Aprendizaje guiado (directrices del jefe) vs frecuencia

El aprendizaje mediado por líderes presenta uno de los niveles más altos de frecuencia:

- 92,5% en “frecuente” y “muy frecuente”

Aquí se observa una fuerte asociación entre las indicaciones del líder y el proceso de aprendizaje, lo que indica que el jefe cumple un rol importante como facilitador del conocimiento.

Aprendizaje experiencial (ensayo y error) vs frecuencia media-alta

- 67,2% en niveles altos
- 23,1% en nivel medio

En este caso, el aprendizaje por experiencia se distribuye entre niveles medios y altos, lo que evidencia que no siempre se da, pero sí es constante en la práctica comercial.

Aprendizaje formal (documentos) vs frecuencia media

- 41,8% en “algunas veces”
- Solo 55,2% en niveles altos

A diferencia de los anteriores, aquí se evidencia una relación más débil con la alta frecuencia, lo que indica que los mecanismos formales no son predominantes dentro del proceso de aprendizaje.

Análisis

El análisis bivariado permite evidenciar que no todas las formas de aprendizaje se comportan de la misma manera frente a la frecuencia. En este sentido, se concluyen tres aspectos:

- Las formas de aprendizaje sociales y colaborativas presentan una alta frecuencia
- El aprendizaje guiado por líderes tiene un peso determinante
- Los mecanismos formales tienen menor presencia en la dinámica real

Esto muestra que el aprendizaje organizacional en el área comercial no se da de manera similar, sino que está fuertemente influenciado por la interacción, la experiencia y el acompañamiento, más que por estructuras formales.

Análisis bivariado (forma de aprendizaje y cargo)

A partir de la distribución de la muestra por cargos y los resultados generales de frecuencia, se identifican los siguientes comportamientos:

Cargos operativos (ejecutivos comerciales e integrales) vs aprendizaje experiencial y social

Teniendo en cuenta que estos cargos representan la mayor proporción de la muestra (aproximadamente el 58% entre ejecutivos comerciales e integrales), y considerando la alta frecuencia del aprendizaje por observación (86,6%) y trabajo en grupo (92,5%), se evidencia que el aprendizaje en estos roles se da principalmente a través de la práctica y la interacción con pares.

Esto sugiere una relación entre cargos operativos y aprendizaje práctico–colaborativo.

Cargos de coordinación y liderazgo vs aprendizaje guiado

En los niveles de coordinación y gerencia, el aprendizaje mediante directrices del jefe presenta un 92,5% en niveles altos de frecuencia, lo que indica que estos cargos no solo reciben conocimiento, sino que también lo entregan a sus equipos.

Se evidencia una relación entre roles de liderazgo y aprendizaje mediado o dirigido.

Diferenciación por nivel jerárquico en el uso de aprendizaje formal

El aprendizaje a través de documentos presenta mayor concentración en niveles medios (41,8%), lo que sugiere que su uso no es predominante en los niveles operativos. Tiene mayor aplicación en cargos de coordinación o gerenciales, donde se requiere consulta de información estructurada para la toma de decisiones.

Esto permite inferir una relación entre mayor nivel jerárquico y uso de mecanismos formales de aprendizaje.

Aprendizaje colaborativo transversal a los cargos

El diálogo con otros colaboradores (80,6%) y el trabajo en grupo (92,5%) muestran altos niveles de frecuencia en todos los casos, lo que indica que el aprendizaje colaborativo no depende del cargo, sino que es una práctica transversal dentro del área comercial.

Se evidencia una relación generalizada entre interacción social y aprendizaje organizacional, independiente del cargo.

Análisis

El análisis bivariado evidencia que el aprendizaje organizacional no se distribuye de manera uniforme entre los diferentes cargos, sino que presenta variaciones según el rol y nivel jerárquico. Mientras que los cargos operativos tienden a aprender principalmente a través de la experiencia y la interacción, los cargos de liderazgo cumplen un papel más activo en la orientación y transmisión del conocimiento.

Asimismo, se identifica que las prácticas colaborativas de aprendizaje son transversales a toda la fuerza comercial, lo que refuerza la importancia de la interacción social como punto vital en el aprendizaje dentro del área comercial.

9.6.2.1 Síntesis de Resultados. El análisis de las seis categorías permite comprender de manera integral cómo se configura el aprendizaje organizacional en las fuerzas comerciales de Coomeva en Cali, tanto desde las prácticas cotidianas de los colaboradores como desde la gestión institucional del conocimiento.

Los resultados muestran que el aprendizaje se construye principalmente en la interacción social, especialmente a través del trabajo en equipo, el acompañamiento de los jefes y el intercambio entre compañeros. Esto evidencia procesos de socialización del conocimiento, donde la experiencia individual se transforma en aprendizaje colectivo, en coherencia con lo planteado por Nonaka y Takeuchi (1995). En este mismo sentido, el análisis bivariado permitió identificar que estas formas de aprendizaje social presentan los mayores niveles de frecuencia, consolidándose como las prácticas predominantes dentro del área comercial. A su vez, la alta valoración del aprendizaje en la práctica confirma la presencia de dinámicas de aprendizaje

experiencial, donde el conocimiento se consolida a partir de la acción y la reflexión sobre el trabajo, como lo señala Kolb (1984).

Desde la gestión organizacional, se reconoce que el conocimiento existente se aplica en el trabajo y contribuye a la mejora de procesos; sin embargo, se identifican brechas en la capacidad de respuesta al cambio, en el impulso a la innovación y en la generación de nuevos productos a partir del conocimiento interno. Estas tensiones reflejan que el aprendizaje se da con mayor fuerza en el nivel operativo que en el nivel estratégico, lo que se relaciona con la diferencia entre aprendizajes de ajuste y aprendizajes que transforman las bases de la organización (Argyris & Schön, 1978). Este comportamiento también se evidencia en el análisis bivariado por cargo, donde se observa que los roles operativos tienden a aprender principalmente desde la experiencia y la interacción, mientras que los niveles de liderazgo cumplen un papel más activo en la orientación del aprendizaje.

En cuanto a las estrategias formativas, las acciones tradicionales (capacitaciones, inducción y desarrollo de habilidades) presentan valoraciones altas, lo que evidencia una base sólida de formación por competencias alineada con el desempeño laboral. Paralelamente, las acciones no tradicionales muestran una actitud favorable hacia metodologías innovadoras como la inteligencia artificial, el microlearning, la gamificación y el mentoring, aunque su implementación aún no se percibe completamente consolidada. No obstante, el análisis bivariado evidencia que los mecanismos formales de aprendizaje presentan menor frecuencia en comparación con las prácticas sociales y experienciales, lo que sugiere oportunidades de fortalecimiento en su integración dentro de la dinámica laboral.

En síntesis, el área comercial de Coomeva presenta un aprendizaje organizacional activo y presente en la práctica diaria, especialmente en lo colaborativo y experiencial; no obstante,

persisten desafíos para articular ese aprendizaje con procesos sistemáticos de innovación, adaptación al entorno y transformación organizacional.

9.6.2.2 Entrevista a Expertos. Con el fin de complementar la información obtenida a través de las encuestas aplicadas a las fuerzas comerciales, se realizaron entrevistas semiestructuradas a cuatro directivos de Coomeva: el Director de Estrategia, el Director Regional Comercial, la Directora de Talento y Cultura y el Director Nacional Comercial. Estas entrevistas permitieron incorporar una mirada estratégica y directiva sobre el aprendizaje organizacional, especialmente en relación con el uso de metodologías y herramientas contemporáneas.

Las preguntas abordaron principalmente la incorporación de tendencias actuales del aprendizaje organizacional, tales como la inteligencia artificial, el microlearning, la gamificación, el coaching, el mentoring y las prácticas colaborativas modernas, así como su relación con la estrategia institucional, el desarrollo del talento y el logro de los objetivos organizacionales. De esta manera, el análisis busca contrastar la percepción de los líderes con la experiencia dicha por los colaboradores de la fuerza comercial.

El análisis conjunto de las entrevistas evidencia que, a nivel directivo, existe una comprensión clara de que el aprendizaje organizacional es un componente estratégico para la sostenibilidad y competitividad de la organización. De forma transversal, los líderes reconocen que el conocimiento se ha convertido en un activo clave para responder a los cambios del entorno. En este sentido, uno de los directivos señala que “las nuevas herramientas están claramente atadas a la estrategia, sobre todo cuando tenemos unos ejes que soportan transversalmente la misma” (Entrevistado 1 – Director de Estrategia), mientras que desde el área comercial se refuerza que “la transformación digital ya no es opcional, es un requisito para

mantenernos competitivos en el mercado” (Entrevistado 2 – Director Comercial). Esta visión se relaciona con lo planteado por Senge (1990), quien señala que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de transformar la experiencia en conocimiento útil y aplicarlo de manera continua.

En relación con la inteligencia artificial, los directivos coinciden en que no se trata de una herramienta aislada, sino de un habilitador estratégico que permite optimizar procesos y mejorar la toma de decisiones. Desde la perspectiva regional, se menciona que “se vuelve una herramienta supremamente importante de cara a agilizar los procesos... estamos en camino de poder establecerlo de una manera más masiva” (Entrevistado 4 – Director Regional Comercial), mientras que a nivel corporativo se enfatiza que “nos permite analizar grandes volúmenes de datos... y mejorar nuestra capacidad de respuesta” (Entrevistado 2 – Director Comercial). Este enfoque se vincula con la perspectiva de Nonaka y Takeuchi (1995), quienes sostienen que la creación de conocimiento depende de la capacidad de convertir información en conocimiento accionable.

Respecto al coaching y mentoring, los líderes los describen como prácticas fundamentales para el desarrollo de competencias. En el ámbito comercial, se evidencia su aplicación directa en el acompañamiento en campo, donde “uno de los elementos fundamentales es el mentoring y el acompañamiento a las fuerzas comerciales para identificar en qué parte del proceso están fallando” (Entrevistado 4 – Director Regional Comercial). Asimismo, desde la dirección comercial se resalta que “cuando un colaborador se siente acompañado, sus resultados mejoran notablemente” (Entrevistado 2 – Director Comercial). Esto se alinea con lo expuesto por Argyris y Schön (1978), quienes plantean que el aprendizaje se fortalece a partir de la reflexión sobre la práctica.

En cuanto a microlearning y gamificación, los discursos directivos los asocian con formas más ágiles y efectivas de aprendizaje. Se destaca que “son herramientas muy potentes... permiten que un contenido tan complejo sea más fácil de asimilar” (Entrevistado 4 – Director Regional Comercial), y que “la gamificación genera entusiasmo y cambia la percepción de la capacitación” (Entrevistado 2 – Director Comercial). De igual forma, desde talento se indica que estas metodologías “son indispensables... y han generado mayor adherencia a los procesos formativos” (Entrevistado 3 – Directora de Talento y Liderazgo). Esto guarda relación con Kolb (1984), quien plantea que el aprendizaje es más efectivo cuando se basa en la experiencia.

Otro aspecto relevante es la importancia del aprendizaje colaborativo. Los directivos describen espacios donde el conocimiento se construye entre pares, señalando que “cuando las personas se involucran, los procesos de aprendizaje son mucho más efectivos” (Entrevistado 4 – Director Regional Comercial), y que el intercambio entre colaboradores permite resolver problemas de manera más eficiente. Sin embargo, también se identifican oportunidades de mejora, ya que desde la dirección estratégica se reconoce que “no se tienen metodologías claras de aprendizaje colaborativo dentro del direccionamiento, lo que representa una oportunidad” (Entrevistado 1 – Director de Estrategia). Este planteamiento se relaciona con Wenger (1998), quien destaca el valor de las comunidades de práctica.

Finalmente, desde la perspectiva estratégica y comercial, se evidencia que el aprendizaje organizacional es percibido como un habilitador directo del cumplimiento de metas. Los líderes relacionan el desarrollo de capacidades con el desempeño, reconociendo que herramientas y metodologías de aprendizaje deben utilizarse de manera estratégica, ya que “no todas las herramientas sirven para todo... el reto está en saber en qué momento utilizarlas de manera eficiente” (Entrevistado 1 – Director de Estrategia). Esta relación entre aprendizaje y desempeño

coincide con Garvin (1993), quien sostiene que las organizaciones que aprenden son aquellas capaces de modificar su comportamiento a partir del conocimiento adquirido.

9.6.2.3 Análisis del Aprendizaje Organizacional Desde las Cinco Disciplinas de Senge. Con el propósito de profundizar en la comprensión del aprendizaje organizacional en el área comercial de Coomeva, las últimas cinco preguntas de la encuesta de niveles de conocimiento, así como las realizadas en las entrevistas a directivos, se estructuraron con foco en las cinco disciplinas propuestas por Senge (2006). Esto permitió analizar no solo prácticas formativas, sino también dimensiones culturales y cognitivas que influyen en la forma en que las personas aprenden, comparten conocimiento y se alinean con la estrategia organizacional.

9.6.2.4 Pensamiento sistémico. Los resultados muestran una valoración positiva frente al uso de herramientas como la inteligencia artificial para resolver problemas de manera más ágil e integral; sin embargo, en el análisis global de las encuestas se evidenció que gran parte del aprendizaje sigue estando centrado en tareas inmediatas y en la resolución operativa del día a día. Esta situación sugiere que, aunque existe apertura hacia herramientas que favorecen una mirada más integral, aún no se consolida plenamente una comprensión de las interrelaciones entre procesos, decisiones y resultados comerciales. Esto se relaciona con lo planteado por Senge (2006), quien afirma que el pensamiento sistémico implica comprender la organización como un conjunto de elementos interdependientes, donde las acciones individuales generan efectos que trascienden el área o la función específica.

9.6.2.5 Dominio personal. En lo relacionado con el coaching y mentoring, tanto en encuestas como en entrevistas se reconoce su valor para fortalecer habilidades, autoconocimiento

y desempeño. No obstante, también se identifican limitaciones en la autogestión del aprendizaje y en la capacidad de algunos colaboradores para impulsar su propio desarrollo de manera constante. Esto refleja que el dominio personal —entendido como la disciplina que promueve la clarificación de objetivos individuales y el compromiso con el crecimiento continuo— aún se encuentra en proceso de fortalecimiento. Senge (2006) señala que las organizaciones que aprenden requieren personas que desarrollen una actitud permanente de superación, aspecto que en este diagnóstico aparece como una oportunidad de consolidación, especialmente en roles comerciales donde la iniciativa individual es determinante.

9.6.2.6 Modelos mentales. Las percepciones frente a metodologías como microlearning y gamificación muestran aceptación, pero también evidencian que no todos los colaboradores logran modificar con facilidad sus formas tradicionales de aprender y de entender su rol. Persisten supuestos asociados a que el aprendizaje ocurre únicamente en espacios formales o que la función comercial se limita al cumplimiento de metas, sin integrar de manera explícita procesos de reflexión y mejora continua. Esto se alinea con la noción de modelos mentales de Senge (2006), quien plantea que los supuestos profundamente arraigados influyen en la manera como las personas interpretan la realidad y actúan en ella. La presencia de estas rigideces explica por qué algunas estrategias innovadoras de aprendizaje aún no alcanzan todo su potencial transformador.

9.6.2.7 Visión compartida. Los resultados también evidencian brechas en la alineación entre los objetivos organizacionales y la apropiación individual de dicha visión. Aunque desde la dirección se formulan lineamientos estratégicos claros, no siempre se traducen en una comprensión profunda por parte de todos los colaboradores sobre cómo su labor cotidiana aporta a los propósitos globales. Senge (2006) sostiene que la visión compartida no se impone, sino que

se construye colectivamente, generando compromiso genuino. En este caso, los datos sugieren que existe conocimiento de la estrategia, pero que aún puede fortalecerse el sentido de pertenencia y la conexión emocional con los objetivos de largo plazo.

9.6.2.8 Aprendizaje en equipo. Finalmente, tanto los resultados de encuestas como las entrevistas muestran que el trabajo colaborativo es valorado y practicado, especialmente en el intercambio de experiencias y en la resolución conjunta de situaciones comerciales. Sin embargo, estas prácticas no siempre se encuentran estructuradas como procesos sistemáticos de aprendizaje colectivo orientados a revisar errores, generar lecciones aprendidas y transferir conocimiento de manera intencional. De acuerdo con Senge (2006), el aprendizaje en equipo implica la capacidad de dialogar, pensar conjuntamente y producir resultados que superen la suma de los aportes individuales. Los hallazgos indican que existen bases importantes para ello, pero también la necesidad de fortalecer espacios formales donde el aprendizaje grupal se convierta en una práctica constante y estratégica.

En conjunto, este análisis confirma que las cinco disciplinas de Senge (2006) no solo son pertinentes para interpretar la realidad del área comercial de Coomeva, sino que permiten comprender que las brechas en el desempeño no se explican únicamente por factores técnicos o procedimentales, sino también por dinámicas culturales, cognitivas y relacionales propias del aprendizaje organizacional.

9.6.2.9 Síntesis de Hallazgos del Diagnóstico de Aprendizaje Organizacional. Con el fin de integrar los hallazgos obtenidos en las encuestas y entrevistas con el enfoque de formación por competencias planteado para el área comercial, se presenta a continuación una síntesis de las principales brechas de aprendizaje organizacional identificadas. Este análisis permite relacionar las evidencias empíricas con las competencias técnicas, sociales y éticas requeridas, mostrando

los puntos fuertes existentes y, especialmente, los aspectos que requieren fortalecimiento para consolidar un aprendizaje organizacional más sistemático y alineado con el direccionamiento estratégico de Coomeva.

Tabla 14.

Síntesis de Hallazgos

Tipo de competencia (Cap. 3)	Competencia clave	Evidencias del diagnóstico (encuestas y entrevistas)	Brecha de aprendizaje identificada
Competencias técnicas	Conocimiento de productos y servicios cooperativos	Alta valoración de la capacitación aplicable al trabajo y de la inducción inicial. Sin embargo, parte de los colaboradores indica que la actualización sobre cambios organizacionales ocurre solo “algunas veces”.	El conocimiento técnico se adquiere de forma adecuada, pero no siempre se actualiza con la misma rapidez con la que cambian el entorno, los productos o las regulaciones, lo que puede afectar la capacidad de respuesta comercial.
Competencias técnicas	Habilidades comerciales (ventas, negociación, gestión del cliente)	Fuerte presencia de aprendizaje por observación, acompañamiento del jefe y trabajo en equipo. El ensayo y error también es una fuente relevante de aprendizaje.	El desarrollo de habilidades comerciales depende en gran medida de la experiencia informal y del apoyo del jefe, con menor sistematización de buenas prácticas y menor transferencia estructurada del conocimiento exitoso.
Competencias técnicas	Uso de herramientas tecnológicas (CRM y analítica)	Los directivos reconocen el potencial de la inteligencia artificial y la analítica, pero su implementación aún se percibe en proceso de consolidación.	Existe apertura hacia el uso de tecnología para mejorar el desempeño comercial, pero todavía no se integra de manera plena como herramienta cotidiana de aprendizaje y toma de decisiones comerciales.

Competencias sociales y éticas	Empatía y orientación al asociado	El aprendizaje se da principalmente en la interacción directa, el diálogo y el trabajo colaborativo, lo que favorece el intercambio de experiencias con clientes.	Aunque la experiencia compartida fortalece la empatía, no siempre se sistematizan las lecciones aprendidas sobre el manejo de asociados, lo que limita que ese conocimiento se convierta en estándar organizacional.
Competencias sociales y éticas	Trabajo en equipo	Muy alta valoración del aprendizaje en grupo, del intercambio de conocimiento y del entusiasmo por el trabajo colaborativo.	El trabajo en equipo es fuerte a nivel relacional, pero no siempre se consolida como un proceso formal de aprendizaje colectivo (lecciones aprendidas, revisión sistemática de prácticas, documentación de buenas experiencias).
Competencias sociales y éticas	Ética cooperativa	Desde las entrevistas se reconoce la importancia de la cultura y los valores, pero en encuestas aparecen brechas en el apoyo al error cuando se intenta innovar.	Aunque existe un marco ético sólido, aún se perciben limitaciones culturales para asumir el error como parte del aprendizaje, lo que puede frenar comportamientos innovadores alineados con la mejora continua.
Competencias transversales de aprendizaje	Aprendizaje autónomo y dominio personal	Alta valoración del coaching y mentoring, pero presencia de respuestas que indican que el aprendizaje no siempre es autogestionado.	El desarrollo individual depende en gran medida de iniciativas organizacionales y del acompañamiento de líderes, con menor protagonismo del colaborador en la gestión consciente de su propio aprendizaje.
Competencias transversales de aprendizaje	Innovación y generación de mejoras	Valoraciones medias en generación de nuevos productos a partir del conocimiento interno y en rapidez de respuesta al cambio.	El conocimiento se aplica en la operación diaria, pero con menor impacto en la innovación estratégica, lo que evidencia una brecha entre aprendizaje operativo y transformación organizacional.

10. Capítulo 4: Estrategias

El capítulo 4 da respuesta al objetivo específico 3, el cual se orienta a construir estrategias de aprendizaje organizacional acordes con la experiencia del empleado y las necesidades de la empresa, con el fin de contribuir al Plan Estratégico de Coomeva al año 2026. En este sentido, se presenta el diseño de estrategias de aprendizaje organizacional para el área comercial de Coomeva en la ciudad de Cali, formuladas como respuesta directa a las brechas de desempeño identificadas, con foco en la alineación de la fuerza comercial frente a dicho plan. Su propósito es articular acciones concretas que fortalezcan las competencias del talento humano, de manera que se incremente la efectividad en la colocación de productos, se mejore la fidelización de asociados y se garantice la sostenibilidad del modelo cooperativo.

Este capítulo no solo describe las estrategias propuestas, sino que las organiza en torno a metas específicas, proyectos, actividades e indicadores de logro, siguiendo un enfoque integral que combina formación, innovación tecnológica, cultura colaborativa y gestión intergeneracional del conocimiento. De este modo, se busca cerrar las brechas detectadas, potenciar la capacidad de adaptación del área comercial frente a los cambios del entorno y consolidar a Coomeva como referente en la implementación de prácticas modernas de aprendizaje organizacional en el sector cooperativo.

En este sentido, el objetivo general es alcanzar el fortalecimiento del conocimiento organizacional en el área comercial de Coomeva con la formulación de las estrategias de aprendizaje.

10.1 Estrategia 1. Sistema Integral de Formación Comercial Basado en Evidencias

Objetivo Estratégico 1: Reforzar las competencias críticas del área comercial (indagar, influir y cerrar), mediante procesos estructurados de formación práctica y acompañamiento, con el fin de cerrar las brechas detectadas en el diagnóstico.

Los resultados de la encuesta evidenciaron debilidades en el dominio personal, reflejadas en limitaciones en la autogestión del aprendizaje y en el fortalecimiento de habilidades individuales para influir en el cliente y concretar cierres efectivos. Asimismo, se identificaron brechas en los modelos mentales, donde persisten formas tradicionales de abordar la labor comercial que dificultan la adopción de nuevas prácticas de venta consultiva. De igual forma, se observaron oportunidades de mejora en el aprendizaje en equipo, ya que, aunque existen dinámicas colaborativas, estas no se consolidan como espacios sistemáticos para compartir estrategias exitosas de indagación, manejo de objeciones y cierre.

Estas brechas impactan directamente la efectividad comercial, especialmente en la colocación de productos y en la fidelización de asociados, lo que hace necesario implementar un sistema de formación basado en evidencias, centrado en la práctica, el acompañamiento y la transferencia real al puesto de trabajo.

Tabla 15.*Plan de acción (E1)*

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Programa modular en ventas consultivas	Consolidar en 12 meses un sistema de formación continua que fortalezca las competencias de indagación, influencia y cierre, reduciendo las brechas detectadas en al menos un 30%.	- Diseñar módulos prácticos en indagación de necesidades, argumentación de valor e influencia ética y técnicas de cierre consultivo. - Talleres presenciales con role play basados en casos reales de Coomeva. - Microlearning digital de refuerzo posterior a cada módulo.	- Facilitadores internos o consultores especializados en ventas. - Material pedagógico (guías, presentaciones, casos prácticos). - Espacios físicos para talleres. - Plataforma digital para microlearning. - Tiempo asignado del equipo comercial.	- $\geq 90\%$ del equipo comercial formado en los 3 módulos. - Reducción de la brecha en indagación a $\leq 30\%$. - Incremento $\geq 15\%$ en tasa de conversión de prospectos a ventas.
Mentoría en campo	Lograr que al menos el 80% de los ejecutivos comerciales participen activamente en procesos de mentoría en campo durante el primer año.	- Asignación de mentores comerciales con alto desempeño. - Acompañamiento a visitas comerciales reales. - Sesiones estructuradas de retroalimentación post-visita con enfoque en indagación, manejo de objeciones y cierre.	- Mentores internos con alto desempeño. - Herramientas de seguimiento (checklist de habilidades). - Tiempo destinado para acompañamientos. - Formatos de retroalimentación estructurada.	- ≥ 3 sesiones de mentoría mensuales por ejecutivo. - $\geq 70\%$ de mejora en checklist de habilidades observadas en campo. - Incremento $\geq 20\%$ en cierres efectivos de los participantes.

Simuladores prácticos de negociación	Incrementar en un 15% la efectividad en el cierre de ventas mediante simulaciones prácticas de negociación en escenarios reales del negocio.	- Diseño de escenarios de negociación basados en objeciones frecuentes de asociados. - Simulaciones grupales con observadores pares. - Retroalimentación inmediata por facilitador y compañeros.	- Facilitador especializado en negociación. - Guías de simulación y casos reales. - Espacios físicos o virtuales para simulaciones. - Instrumentos de evaluación de desempeño.	- $\geq 75\%$ de los participantes aprueban las simulaciones con nivel “competente”. - Incremento $\geq 15\%$ en tasa de cierre en los 3 meses posteriores a la formación. - Mejora $\geq 20\%$ en manejo de objeciones.
Certificación interna en ventas consultivas	Elevar los estándares internos de calidad comercial mediante un sistema de certificación por competencias en ventas consultivas.	- Diseño de ruta de certificación por niveles (básico, intermedio, avanzado). - Evaluaciones prácticas semestrales (simulación + caso real). - Reentrenamiento obligatorio para quienes no certifiquen.	- Comité evaluador interno o externo. - Instrumentos de evaluación (rúbricas, casos). - Plataforma para registro de resultados. - Tiempo para evaluaciones y reentrenamiento.	- $\geq 70\%$ de los colaboradores certificados en el primer año. - 100% de nuevos ingresos certificados antes de cumplir 6 meses. - Diferencia $\geq 20\%$ en resultados comerciales entre certificados vs. no certificados.
Escuela virtual de formación comercial	Consolidar en 12 meses una escuela virtual de formación comercial como canal permanente de actualización y refuerzo de competencias.	- Diseño e implementación de plataforma e-learning. - Rutas de aprendizaje por rol comercial. - Seguimiento mensual de avances y refuerzos personalizados.	- Plataforma e-learning (LMS). - Contenidos digitales (videos, cursos, evaluaciones). - Equipo de soporte técnico. - Analítica de aprendizaje (seguimiento de avances).	- Plataforma activa en máximo 6 meses. - $\geq 80\%$ de usuarios activos mensuales. - $\geq 70\%$ de finalización de cursos asignados. - Relación positiva entre avance en la escuela y mejora en indicadores de ventas.

La Estrategia 1. Sistema Integral de Formación Comercial Basado en Evidencias surge como respuesta directa a las brechas identificadas en el diagnóstico, especialmente en las competencias de indagación de necesidades, influencia consultiva y cierre efectivo de ventas,

donde los resultados evidenciaron limitaciones en la profundidad del análisis del cliente, el manejo de objeciones y la conversión de oportunidades en colocaciones efectivas.

Las acciones propuestas combinan formación práctica, acompañamiento en contexto real y refuerzo digital continuo, integrando aprendizaje experiencial, retroalimentación y estandarización de buenas prácticas. De esta manera, la estrategia no se limita a capacitar, sino que busca transformar el desempeño comercial, asegurando que el conocimiento adquirido se traduzca en mejores resultados, mayor confianza del asociado y una gestión comercial más coherente con el modelo cooperativo de Coomeva.

10.2 Estrategia 2. Plataforma Digital de Gestión del Conocimiento

Objetivo Estratégico 2: Implementar una plataforma digital que centralice, actualice y movilice el conocimiento del área comercial, garantizando su acceso oportuno, la transferencia de buenas prácticas y la alineación con la estrategia organizacional.

Tabla 16.*Plan de acción (E2)*

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Repositorio digital de conocimiento comercial	Centralizar y estructurar el conocimiento estratégico del área comercial en un plazo de 12 meses	- Implementar intranet o gestor documental con protocolos, guías comerciales y argumentarios de venta. - Cargar casos de éxito, lecciones aprendidas y mejores prácticas. - Establecer responsables por categoría de contenido. - Actualización trimestral del repositorio.	- Plataforma tecnológica (intranet o gestor documental). - Equipo de gestión del conocimiento o responsables por contenido. - Documentos comerciales y bases de información existentes. - Soporte técnico para implementación y mantenimiento. - Tiempo asignado para actualización y curaduría de contenidos.	- Plataforma implementada ≤ 6 meses - % colaboradores que acceden al repositorio $\geq 80\%$ mensual - N° de documentos estratégicos actualizados por trimestre
Contenidos interactivos de aprendizaje	Fomentar el aprendizaje digital, ágil y accesible para el equipo comercial	- Diseñar cápsulas en video, microlearning, infografías y podcasts sobre productos, habilidades comerciales y servicio. - Incorporar recursos sobre ética cooperativa y experiencia del asociado. - Integrar chatbot o asistente virtual para consultas frecuentes.	- Herramientas de creación de contenido digital (software de diseño y edición). - Equipo de diseño instruccional o comunicaciones. - Plataforma de difusión de contenidos (LMS o intranet). - Apoyo técnico para desarrollo de chatbot o asistente virtual.	- ≥ 20 recursos digitales creados en el primer año - % de finalización de contenidos $\geq 70\%$ - Nivel de satisfacción de usuarios $\geq 85\%$
Sistema de actualización y alertas de conocimiento	Garantizar que la información crítica esté siempre vigente y disponible	- Implementar alertas automáticas ante cambios en productos, normativas o procesos. - Notificaciones a través de la plataforma y correo interno. - Revisión bimestral de vigencia de contenidos.	- Plataforma tecnológica con sistema de notificaciones. - Base de datos actualizada de productos y procesos. - Responsables de actualización de información. - Canales de comunicación interna (correo, intranet).	- $\geq 90\%$ de contenidos críticos actualizados - Tiempo promedio de actualización de cambios ≤ 15 días

Foro colaborativo y comunidades de práctica	Promover el intercambio de conocimiento y la resolución colaborativa de problemas comerciales	- Crear foros digitales por temas (productos, objeciones, cierres, servicio al asociado). - Moderación por líderes comerciales y expertos. - Espacios mensuales de “casos reales” compartidos en línea.	- Plataforma colaborativa (foros o comunidades virtuales). - Moderadores (líderes comerciales o expertos). - Lineamientos de participación. - Tiempo asignado para interacción y dinamización.	- ≥ 50 aportes mensuales en los foros - $\geq 30\%$ del equipo comercial participa activamente - N° de buenas prácticas documentadas desde el foro
---	---	---	--	---

La Plataforma Digital de Gestión del Conocimiento se plantea como una respuesta directa a las brechas identificadas en el diagnóstico, particularmente aquellas relacionadas con la dispersión de la información, la dependencia del aprendizaje exclusivamente informal y las dificultades para acceder de manera oportuna a lineamientos, cambios y buenas prácticas comerciales. Si bien los colaboradores manifestaron que aprenden con frecuencia de sus compañeros y superiores, también se evidenció que ese conocimiento no siempre se documenta ni se encuentra disponible de forma estructurada para toda la fuerza comercial.

En este sentido, la plataforma busca transformar el conocimiento individual y experiencial en conocimiento organizacional accesible, actualizado y aplicable al trabajo diario. El repositorio, los contenidos interactivos y los espacios colaborativos digitales fortalecen la socialización y externalización del conocimiento, permitiendo que las experiencias exitosas, los aprendizajes derivados de errores y las orientaciones estratégicas se conviertan en referentes comunes para la gestión comercial. Asimismo, esta estrategia impulsa el aprendizaje en equipo en entornos digitales, favoreciendo la construcción colectiva de soluciones y una mayor alineación entre la práctica comercial y el direccionamiento estratégico de Coomeva.

10.3 Estrategia 3. Cultura de Aprendizaje Colaborativo y Mejora Continua

Objetivo estratégico 3: Consolidar una cultura organizacional basada en el aprendizaje colectivo, la retroalimentación y la innovación, que impulse la mejora continua en los procesos comerciales.

Tabla 17.

Plan de acción (E3)

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Comunidades de práctica comerciales	Institucionalizar espacios permanentes de intercambio de conocimiento entre pares durante el primer año	- Crear comunidades por líneas de producto o segmentos de clientes. - Reuniones mensuales para análisis de casos reales, objeciones frecuentes y buenas prácticas. - Sistematización de aprendizajes clave y publicación en la plataforma de conocimiento.	- Plataforma colaborativa o intranet. - Líderes o facilitadores de comunidad. - Espacios virtuales o físicos para reuniones. - Herramientas para sistematización de información. - Tiempo asignado para participación.	- N° comunidades activas ≥ 3 - Participación mensual $\geq 70\%$ - N° buenas prácticas documentadas $\geq 24/\text{año}$
Círculos de mejora continua comercial	Implementar al menos 10 acciones de mejora derivadas de aprendizajes del equipo comercial en un año	- Reuniones quincenales de revisión de resultados comerciales. - Identificación de fallas recurrentes en el proceso de venta. - Propuestas de ajuste en guiones, argumentarios y procesos de atención.	- Herramientas de seguimiento de indicadores comerciales. - Líderes de equipo para facilitación de sesiones. - Espacios de reunión (virtuales o presenciales). - Registros y formatos para seguimiento de mejoras.	- N° mejoras implementadas $\geq 10/\text{año}$ - % problemas comerciales recurrentes reducidos $\geq 20\%$ - NPS interno $\geq 80/100$

Laboratorios de innovación comercial	Fomentar la experimentación controlada en estrategias de venta y servicio	- Convocatorias semestrales para proponer ideas de mejora comercial. - Desarrollo de pilotos en territorios o segmentos específicos. - Evaluación de resultados y escalamiento de prácticas exitosas.	- Presupuesto para desarrollo de pilotos. - Equipo de innovación o líderes comerciales. - Herramientas de análisis de datos. - Apoyo tecnológico y logístico para implementación de pruebas.	- ≥ 5 pilotos por año - $\geq 60\%$ pilotos implementados exitosamente - Incremento en conversión comercial en pilotos $\geq 10\%$
Encuentros de aprendizaje colectivo y reconocimiento	Fortalecer la motivación para compartir conocimiento y aprender de la experiencia	- Encuentros trimestrales para socializar aprendizajes clave del área comercial. - Reconocimiento a colaboradores que compartan prácticas exitosas o aprendizajes derivados de errores. - Divulgación de historias de aprendizaje en canales internos.	- Espacios para eventos (virtuales o presenciales). - Recursos para incentivos o reconocimientos. - Canales de comunicación interna. - Equipo organizador o de talento humano.	- ≥ 4 encuentros anuales - ≥ 20 reconocimientos anuales - Percepción de cultura colaborativa $\geq 85\%$ en encuesta interna

La Estrategia 3. Cultura de Aprendizaje Colaborativo y Mejora Continua responde a una de las principales conclusiones del diagnóstico: aunque en el área comercial existe una alta interacción entre compañeros y una disposición positiva al trabajo en grupo, estos intercambios no siempre se consolidan como procesos sistemáticos de aprendizaje organizacional. Asimismo, se identificaron brechas relacionadas con la innovación, la retroalimentación estructurada y la capacidad de transformar la experiencia diaria en mejoras concretas del proceso comercial.

Por ello, esta estrategia busca convertir el aprendizaje colectivo en una práctica habitual de trabajo, promoviendo espacios donde los equipos analicen casos reales, compartan buenas prácticas, reflexionen sobre errores y propongan ajustes a la gestión comercial. A través de comunidades de práctica, círculos de mejora e iniciativas de innovación aplicada, el conocimiento generado en la experiencia se socializa, se formaliza y se traduce en cambios operativos, fortaleciendo el aprendizaje en equipo y la mejora continua. De esta manera, el área

comercial no solo ejecuta procesos, sino que aprende de ellos de forma permanente, alineando la práctica diaria con la evolución de la estrategia de Coomeva.

10.4 Estrategia 4. Programa de Coaching y Mentoring Comercial

Objetivo estratégico 4: Desarrollar y cerrar brechas en habilidades comerciales críticas — como indagación, influencia, negociación y cierre— así como en liderazgo comercial, mediante procesos estructurados de coaching y mentoring que fortalezcan el aprendizaje en la práctica y la mejora continua del desempeño.

Tabla 18.

Plan de acción (E4)

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Programa de coaching individual	Fortalecer habilidades críticas de negociación, influencia y cierre en líderes y ejecutivos comerciales, reduciendo brechas de desempeño detectadas.	- Sesiones 1:1 con coach profesional. - Diagnóstico inicial de brechas por competencia. - Planes de desarrollo personalizados con seguimiento trimestral.	- Coaches profesionales (internos o externos). - Herramientas de evaluación de competencias. - Tiempo asignado para sesiones individuales. - Plataforma de seguimiento de desarrollo.	- $\geq 80\%$ participantes evidencian mejora en evaluación de competencias comerciales. - Incremento en tasa de cierre $\geq 15\%$. - Mejora en indicador de calidad de visita comercial.
Mentoring entre pares	Reducir la curva de aprendizaje de ejecutivos junior y fortalecer la transferencia de conocimiento tácito.	- Vincular ejecutivos senior con junior según perfil comercial. - Reuniones mensuales de acompañamiento en casos reales. - Bitácora de aprendizajes y buenas prácticas.	- Talento interno (mentores senior). - Guías metodológicas de mentoring. - Formatos de seguimiento y bitácoras. - Tiempo asignado para reuniones.	- $\geq 90\%$ de duplas activas durante el programa. - Reducción del tiempo promedio para lograr metas comerciales $\geq 25\%$. - Disminución de brechas de desempeño entre junior y senior.

Talleres de liderazgo comercial	Desarrollar capacidades de liderazgo, retroalimentación y gestión de equipos en coordinadores y líderes comerciales.	- Sesiones grupales experienciales sobre liderazgo, feedback y gestión del desempeño. - Análisis de casos reales del área comercial.	- Facilitadores o formadores especializados. - Material didáctico y casos prácticos. - Espacios de formación (presencial o virtual). - Herramientas de evaluación de liderazgo.	- ≥ 4 talleres anuales. - $\geq 80\%$ líderes aplican herramientas de retroalimentación en su equipo. - Mejora en clima del equipo comercial.
Plan de Desarrollo Individual (PDI)	Alinear el crecimiento individual con las metas comerciales y la estrategia organizacional.	- Definición de metas por competencias comerciales y habilidades blandas. - Seguimiento semestral jefe–colaborador. - Integración del PDI con resultados comerciales.	- Plataforma de gestión del desempeño (ej. SuccessFactors). - Formatos de PDI. - Acompañamiento de líderes y área de talento humano. - Tiempo para sesiones de seguimiento.	- $\geq 85\%$ colaboradores con PDI activo. - $\geq 75\%$ cumplimiento de metas de desarrollo. - Correlación positiva entre avance en PDI y resultados comerciales.
Comunidad de mentores certificados	Garantizar la sostenibilidad del aprendizaje en la práctica y del acompañamiento interno.	- Formación y certificación de líderes internos como mentores. - Espacios trimestrales de intercambio entre mentores. - Banco de casos y lecciones aprendidas.	- Programas de formación en mentoring. - Facilitadores o expertos en mentoring. - Plataforma para gestión del conocimiento. - Espacios de encuentro y comunidad.	- ≥ 20 mentores certificados en el primer año. - $\geq 70\%$ mentees reportan alto valor del acompañamiento. - Banco de buenas prácticas comerciales actualizado trimestralmente.

La implementación del programa de coaching y mentoring comercial responde directamente a las brechas identificadas en el diagnóstico, especialmente en las competencias de indagación, influencia y cierre, así como en la necesidad de fortalecer el aprendizaje en la práctica. Los resultados evidenciaron que, aunque existen espacios de capacitación, aún se requiere un acompañamiento más cercano y personalizado que permita transformar el conocimiento en desempeño comercial efectivo.

Esta estrategia se orienta a potenciar el desarrollo individual (dominio personal) y el aprendizaje entre pares, promoviendo la reflexión sobre la experiencia real de venta, la retroalimentación constante y la transferencia de conocimiento tácito entre colaboradores con distintos niveles de experiencia. De esta manera, el aprendizaje deja de ser un evento aislado y se convierte en un proceso continuo, directamente articulado con los resultados comerciales y con la mejora sostenida del desempeño del equipo.

10.5 Estrategia 5: Observatorio de Conocimiento y Analítica Comercial

Objetivo estratégico 5: Implementar un sistema de observación, análisis y difusión de datos comerciales para retroalimentar y mejorar la gestión del conocimiento en el área comercial.

Tabla 19.

Plan de acción (E5)

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Observatorio de tendencias comerciales	Instalar una cultura de análisis sistemático del desempeño comercial para la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional	- Analizar desempeño mensual por etapas del ciclo de venta (indagar, influir, cerrar). - Identificar brechas recurrentes por equipo, producto o canal. - Publicar reportes trimestrales con hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones.	- Herramientas de analítica de datos (Excel, Power BI o similar). - Bases de datos comerciales actualizadas. - Equipo de analítica o talento humano. - Tiempo asignado para análisis y elaboración de informes.	- ≥ 4 reportes estratégicos anuales - $\geq 90\%$ de brechas críticas con plan de acción definido

Analítica predictiva de ventas	Incorporar modelos de analítica que permitan anticipar resultados y orientar acciones formativas y comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar dashboards con KPIs clave por etapa del proceso comercial. - Desarrollar modelos predictivos de riesgo de incumplimiento de metas y fuga de clientes. - Socializar resultados con líderes para toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Software de analítica y visualización (Power BI, Tableau o similar). - Bases de datos históricas de ventas. - Personal con conocimientos en analítica o ciencia de datos. - Infraestructura tecnológica para procesamiento de datos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dashboard operativo ≤ 6 meses - Precisión de modelos predictivos $\geq 85\%$ - $\geq 70\%$ líderes comerciales usan los reportes en reuniones de gestión
Sistema de alertas tempranas	Anticipar desviaciones críticas del desempeño comercial para activar acciones correctivas oportunas	<ul style="list-style-type: none"> - Configurar alertas sobre caídas en conversión, baja actividad comercial o pérdida de clientes clave. - Definir protocolos de intervención (formación, mentoría, acompañamiento). 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de monitoreo y CRM. - Configuración de alertas automáticas. - Protocolos documentados de intervención. - Equipo responsable del seguimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> - $\geq 80\%$ de alertas atendidas dentro del tiempo definido - Reducción $\geq 20\%$ de casos críticos reincidentes
Estudios comparativos de mercado	Fortalecer el aprendizaje estratégico mediante análisis del entorno competitivo	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar análisis comparativos de prácticas comerciales, productos y experiencias de cliente del sector. - Integrar hallazgos en espacios de formación y planeación comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fuentes de información sectorial (informes, estudios de mercado). - Acceso a bases de datos externas. - Equipo de análisis estratégico. - Herramientas de investigación y benchmarking. 	<ul style="list-style-type: none"> - ≥ 2 estudios sectoriales al año - ≥ 2 mejoras comerciales implementadas a partir de estos estudios

Panel de expertos comerciales	Integrar la experiencia de líderes y ejecutivos para interpretar datos y generar aprendizaje colectivo	<ul style="list-style-type: none"> - Conformar un comité asesor con líderes comerciales, talento y estrategia. - Analizar resultados del observatorio y definir aprendizajes clave. - Documentar buenas prácticas y lecciones aprendidas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Participación de líderes comerciales y expertos internos. - Espacios de reunión (presencial o virtual). - Herramientas de documentación y gestión del conocimiento. - Facilitador o moderador del panel. 	<ul style="list-style-type: none"> - ≥ 4 sesiones de panel al año - ≥ 6 buenas prácticas documentadas y compartidas anualmente
-------------------------------	--	--	---	--

La Estrategia 5: Observatorio de Conocimiento y Analítica Comercial responde a una de las brechas más relevantes identificadas en el diagnóstico: la dificultad para convertir la información y la experiencia comercial en aprendizaje organizacional estructurado y en decisiones estratégicas oportunas. Aunque el área comercial muestra fortalezas en el aprendizaje práctico y colaborativo, se evidenció que el conocimiento generado en la operación no siempre se sistematiza ni se utiliza de forma consistente para anticipar riesgos, mejorar procesos o impulsar la innovación.

Esta estrategia propone integrar analítica de datos, monitoreo del desempeño y espacios de interpretación colectiva para transformar la información comercial en conocimiento útil para la toma de decisiones. De esta manera, se fortalece el aprendizaje en doble bucle, al no solo corregir resultados, sino también cuestionar prácticas, ajustar estrategias y alinear la gestión comercial con las dinámicas del entorno. Así, el observatorio se convierte en un puente entre la experiencia cotidiana, la gestión del conocimiento y la mejora continua del desempeño comercial.

10.6 Estrategia 6. Aprendizaje Experiencial y Gamificación

Objetivo estratégico 6: Potenciar el aprendizaje práctico y motivador de los colaboradores mediante metodologías de simulación, casos reales y gamificación.

Tabla 20.

Plan de acción (E6)

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Simuladores de ventas y role play estructurado	Fortalecer habilidades de indagación, influencia y cierre en el 80% del equipo comercial en 12 meses	- Diseño de simulaciones basadas en casos reales de Coomeva (objeciones, ética cooperativa, venta consultiva) - Role play con retroalimentación guiada por líderes o mentores - Grabación y análisis de desempeño	- Facilitadores o líderes comerciales capacitados. - Espacios físicos o virtuales para simulación. - Herramientas de grabación (video/audio). - Guías estructuradas de role play y casos comerciales.	- $\geq 80\%$ participación anual - Mejora $\geq 20\%$ en indicadores de cierre efectivo - Reducción $\geq 25\%$ en brechas de indagación detectadas
Gamificación del aprendizaje comercial	Incrementar el compromiso con la formación y la transferencia al puesto de trabajo	- Plataforma con retos por competencias (indagar, influir, cerrar) - Misiones mensuales ligadas a situaciones reales de venta - Ranking por equipos para fomentar aprendizaje colaborativo	- Plataforma tecnológica de gamificación o LMS. - Diseñador de contenidos digitales. - Base de datos de usuarios. - Recursos para incentivos simbólicos.	- $\geq 70\%$ usuarios activos mensuales - Mejora $\geq 25\%$ en retención de contenidos evaluados - Incremento en aplicación práctica evidenciado en evaluaciones de campo

Campañas de aprendizaje lúdico trimestral	Reforzar contenidos estratégicos y cambios de modelo mental en toda la fuerza comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Retos temáticos (ej. “Mes de la indagación”, “Reto ética y confianza”) - - Casos cortos tipo micro-simulación digital - Trivia y desafíos rápidos en reuniones comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de diseño instruccional. - Herramientas digitales (presentaciones, apps interactivas). - Espacios de reunión comercial. - Material audiovisual y didáctico. 	<ul style="list-style-type: none"> - $\geq 60\%$ participación promedio - $\geq 80\%$ aprobación en evaluaciones rápidas posteriores - Mejora en indicadores de calidad de venta asociados al tema
Sistema de reconocimiento por logros de aprendizaje	Motivar la participación activa y el aprendizaje continuo	<ul style="list-style-type: none"> - Insignias digitales por competencias logradas - - Reconocimiento en reuniones comerciales - - Beneficios simbólicos ligados a hitos formativos 	<ul style="list-style-type: none"> - Plataforma de gestión del talento o LMS. - Diseño de insignias digitales. - - Presupuesto para incentivos simbólicos. - - Canales de comunicación interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - $\geq 70\%$ colaboradores con al menos una insignia anual - - Aumento en participación en actividades formativas $\geq 20\%$
Ferias internas de conocimiento comercial	Fortalecer el aprendizaje en equipo y la transferencia de buenas prácticas	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios semestrales donde equipos presentan casos de éxito y lecciones aprendidas - Simulaciones en vivo y retos inter-equipos - - Premiación a mejores prácticas comerciales 	<ul style="list-style-type: none"> - Espacios físicos o virtuales para eventos. - - Recursos logísticos y audiovisuales. - - Comité organizador. - - Presupuesto para reconocimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - ≥ 2 ferias anuales - $\geq 70\%$ asistencia - ≥ 10 buenas prácticas documentadas por año

La estrategia de Aprendizaje Experiencial y Gamificación responde a las brechas identificadas en el diagnóstico relacionadas con la dificultad para transformar el conocimiento en habilidades prácticas, la persistencia de modelos mentales tradicionales frente al aprendizaje y la

necesidad de fortalecer competencias clave del proceso comercial como la indagación, la influencia y el cierre. Los resultados evidenciaron que, aunque existen espacios de formación, no siempre se traducen de manera sistemática en cambios visibles en la práctica diaria.

Desde el enfoque del aprendizaje experiencial, el conocimiento se consolida cuando las personas experimentan, reflexionan y aplican lo aprendido en contextos reales (Kolb, 1984). En esta línea, los simuladores, los role play y los retos basados en situaciones comerciales reales permiten cerrar la brecha entre teoría y práctica, favoreciendo la internalización de habilidades comerciales y sociales. A su vez, la gamificación introduce elementos de motivación, retroalimentación inmediata y participación activa, lo que facilita el cambio de modelos mentales frente al aprendizaje, tal como lo plantea Senge (2006) al señalar que las organizaciones que aprenden deben promover nuevas formas de pensar y actuar.

Adicionalmente, las dinámicas grupales, competencias entre equipos y ferias internas de conocimiento fortalecen el aprendizaje en equipo, al generar espacios donde la experiencia individual se convierte en conocimiento colectivo. De esta manera, la estrategia no solo incrementa el compromiso con la formación, sino que convierte el aprendizaje en una práctica continua, visible y directamente conectada con el desempeño comercial y con la mejora de los resultados del área.

10.7 Estrategia 7. Gestión del Talento Senior y Transferencia Generacional

Objetivo estratégico 7: Aprovechar la experiencia de los colaboradores senior para transferir conocimiento crítico a nuevas generaciones, garantizando la continuidad organizacional.

Tabla 21.*Plan de acción (E7)*

Proyecto	Meta	Actividades	Recursos	Indicadores
Programa de legado organizacional	Preservar y convertir el conocimiento tácito senior en conocimiento organizacional accesible	- Identificar expertos clave del área comercial. - Documentar buenas prácticas, casos críticos y lecciones aprendidas. - Crear biblioteca digital de experiencias comerciales.	- Equipo de gestión del conocimiento o talento humano. - Herramientas de documentación (formatos, plantillas). - Plataforma digital o repositorio de conocimiento. - Tiempo asignado de expertos para captura de conocimiento.	- ≥ 50 casos documentados en 1 año - $\geq 80\%$ de nuevos colaboradores consultan la biblioteca en su primer semestre
Mentoría intergeneracional estructurada	Reducir la curva de aprendizaje de nuevos ejecutivos en 30% mediante transferencia sistemática de conocimiento	- Asignar duplas senior-junior según perfil comercial. - Guía de sesiones con temas clave (indagación, negociación, cierre, ética cooperativa). - Seguimiento bimestral por Talento y Cultura.	- Mentores internos (ejecutivos senior). - Guías metodológicas de mentoría. - Herramientas de seguimiento (formatos o software). - Acompañamiento del área de talento humano.	- $\geq 90\%$ de duplas activas durante el programa - Reducción de curva de aprendizaje $\geq 30\%$ - Mejora $\geq 15\%$ en indicadores comerciales de nuevos ingresos
Historias de vida laboral y comercial	Fortalecer identidad, cultura y sentido de propósito a través del relato de experiencias senior	- Registrar testimonios sobre aprendizajes, errores y logros. - Difundir historias en la plataforma de conocimiento y en espacios formativos.	- Herramientas de grabación (video/audio). - Equipo de comunicaciones internas. - Plataforma de difusión (intranet, LMS). - Tiempo de colaboradores para entrevistas.	- ≥ 30 historias recopiladas al año - $\geq 70\%$ de visualización por parte del equipo comercial

Banco de expertos internos	Facilitar la consulta rápida de conocimiento especializado para resolver retos comerciales	- Crear directorio de expertos por tema (productos, negociación, normatividad, CRM). - Habilitar canal digital para consultas técnicas.	- Base de datos o directorio digital. - Plataforma de comunicación interna (correo, chat corporativo). - Soporte de TI para implementación. - Disponibilidad de expertos internos.	- Base de datos activa ≤ 6 meses - $\geq 70\%$ de consultas respondidas en menos de 48 h
Escuela intergeneracional de casos comerciales	Integrar experiencia y nuevas perspectivas para fortalecer el aprendizaje en equipo	- Talleres trimestrales donde senior y junior resuelvan casos reales. - Espacios de reflexión sobre decisiones y aprendizajes obtenidos.	- Facilitadores o líderes comerciales. - Espacios físicos o virtuales de formación. - Casos reales documentados. - Material didáctico y guías de análisis.	- ≥ 5 talleres anuales - $\geq 75\%$ participación del equipo comercial - $\geq 80\%$ de participantes reportan aprendizaje aplicable

Esta estrategia responde a una de las brechas más relevantes del diagnóstico: la fuerte dependencia del conocimiento tácito de los colaboradores experimentados y la limitada sistematización de su transferencia. A través de mecanismos como la mentoría intergeneracional, la documentación de casos y la creación de un banco de expertos, se busca transformar la experiencia senior en conocimiento organizacional compartido, en coherencia con el proceso de externalización del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995) y con el aprendizaje en equipo planteado por Senge (2006). De este modo, se fortalece la continuidad del saber comercial, se reduce la curva de aprendizaje de los nuevos colaboradores y se consolida una memoria organizacional que soporte la mejora continua.

En conjunto, las estrategias propuestas configuran un sistema integral que articula formación por competencias, gestión del conocimiento, aprendizaje colaborativo,

acompañamiento al desempeño y uso estratégico de datos, como respuesta directa a las brechas identificadas en el diagnóstico. Estas acciones no se plantean de manera aislada, sino como un modelo interconectado donde el conocimiento se genera en la práctica, se comparte entre personas, se sistematiza mediante herramientas digitales y se retroalimenta a través del análisis de los resultados comerciales. De esta forma, el aprendizaje organizacional deja de ser un proceso espontáneo y se convierte en un eje estructural del desempeño del área comercial, fortaleciendo la capacidad de adaptación, innovación y sostenibilidad comercial de Coomeva a partir del desarrollo sistemático de su talento y del conocimiento colectivo.

10.8 Alineación de las Estrategias de Aprendizaje y el Plan Estratégico de Coomeva

Las estrategias de aprendizaje organizacional propuestas en esta investigación se articulan directamente con los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico Coomeva 2026. A continuación, se presenta la alineación explícita entre cada estrategia planteada y los objetivos estratégicos de la cooperativa, demostrando cómo contribuyen a su cumplimiento.

Tabla 22.

Alineación de Estrategias de Aprendizaje y Plan Estratégico Coomeva

Estrategias Formuladas	Alineación con Objetivos Estratégicos PEC 2026
Programa de Coaching y Mentoring Comercial.	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y fortalecer una comunidad de asociados con identidad cooperativa. • Contribuir al bienestar de los asociados y sus familias. • Modelo de gestión basado en cultura, liderazgo y excelencia operativa.
Aprendizaje Experiencial y Gamificación	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar sostenibilidad, valor y confianza en la relación con los asociados. • Crear valor cooperativo y económico en beneficio del asociado.

	<ul style="list-style-type: none"> • Innovar con tecnología y transformación digital en la formación.
Cultura de Aprendizaje Colaborativo y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y fortalecer comunidad de asociados con identidad cooperativa. • Promover gobernabilidad cooperativa y dirigencia comprometida. • Contribuir al bienestar mediante soluciones acordes al ciclo de vida.
Sistema Integral de Formación Comercial Basado en Evidencias	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de gestión con liderazgo, excelencia operativa y transformación digital. • Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial Cooperativo. • Asegurar sostenibilidad y confianza en la relación con la comunidad.
Incorporar plataformas digitales para gestión del conocimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar sostenibilidad y valor en la relación con los asociados. • Innovar con tecnología y transformación digital. • Promover y comunicar acciones de desarrollo sostenible y ODS al 2032.
Cultura de Aprendizaje Colaborativo y Mejora Continua	<ul style="list-style-type: none"> • Crear valor cooperativo y económico en beneficio del asociado. • Promover gobernabilidad cooperativa con dirigencia comprometida. • Fortalecer comunidad de asociados con identidad cooperativa.
Observatorio de Conocimiento y Analítica Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir al bienestar de asociados y sus familias. • Desarrollar armónicamente al Grupo Empresarial. • Modelo de gestión basado en cultura, liderazgo y excelencia operativa.

Esta alineación evidencia cómo cada estrategia de aprendizaje organizacional no solo responde a las necesidades internas de la fuerza comercial, sino que también aporta de manera explícita y directa al cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos en el Plan Estratégico

Coomeva PEC 2026, fortaleciendo la sostenibilidad, innovación y competitividad de la organización en el largo plazo.

11. Conclusiones

A partir del análisis teórico y empírico desarrollado en la investigación, se formularon siete estrategias orientadas a fortalecer el aprendizaje organizacional en el área comercial de Coomeva, articuladas con los lineamientos del Plan Estratégico 2026. Los resultados evidencian que las acciones con mayor potencial de impacto son aquellas que integran aprendizaje colaborativo, metodologías experienciales, herramientas digitales, gamificación, coaching y mentoring, combinadas con prácticas de gestión orientadas a la mejora continua. En conjunto, estas estrategias buscan transformar el aprendizaje en un proceso estructural del desempeño comercial, y no únicamente en una actividad formativa aislada.

El estudio permitió reconocer que el aprendizaje de los colaboradores se construye principalmente en la práctica cotidiana, a través de la interacción con pares, el acompañamiento de líderes y la experiencia directa en el proceso de ventas. Sin embargo, también se identificaron brechas relevantes en competencias críticas como indagar, influir y cerrar, así como en la sistematización del conocimiento, la transferencia estructurada de buenas prácticas y la capacidad de respuesta innovadora frente a los cambios del entorno. Esto pone de manifiesto la necesidad de fortalecer mecanismos organizacionales que conecten el aprendizaje individual con la mejora colectiva y el logro de resultados estratégicos.

Las estrategias propuestas responden a esta realidad, al combinar formación por competencias, gestión digital del conocimiento, espacios de aprendizaje colaborativo, acompañamiento al desempeño y uso de analítica comercial para retroalimentar la toma de decisiones. De esta manera, se promueve un modelo donde el conocimiento se genera en la acción, se comparte de manera intencional, se formaliza mediante herramientas y se utiliza para ajustar y mejorar continuamente los procesos comerciales.

Asimismo, la investigación permitió evidenciar la vigencia de los enfoques de aprendizaje organizacional para comprender la dinámica interna de Coomeva. Las dimensiones relacionadas con el trabajo en equipo, la construcción de visión compartida, la revisión de prácticas habituales y el desarrollo de capacidades individuales se reflejan de manera directa en las percepciones de colaboradores y directivos. Esto confirma que el aprendizaje organizacional constituye un factor clave para fortalecer la capacidad adaptativa, la innovación y la sostenibilidad del desempeño comercial.

En términos prácticos, la implementación de las estrategias planteadas requerirá un proceso de seguimiento sistemático a través de los indicadores definidos, con el fin de evaluar su impacto real en el fortalecimiento de competencias, en la mejora de los resultados comerciales y en la consolidación de una cultura de aprendizaje continuo. De esta forma, el aprendizaje organizacional se posiciona como un eje estratégico para el desarrollo del talento y para la proyección competitiva de Coomeva en su entorno.

12. Recomendaciones

-Consolidar un sistema integral de formación comercial continua

Se recomienda estructurar un programa permanente que combine competencias técnicas de venta consultiva con habilidades blandas clave como comunicación, escucha activa e influencia. Este sistema debe priorizar el cierre de brechas identificadas en indagación de necesidades, argumentación de valor y cierre efectivo, incorporando metodologías activas como simulaciones, role play, coaching y mentoring en campo para asegurar transferencia real al puesto de trabajo.

-Implementar una plataforma digital de gestión del conocimiento comercial

Es fundamental centralizar protocolos, argumentarios, casos de éxito, aprendizajes de campo y recursos formativos en una plataforma digital accesible y actualizada. Esta herramienta debe facilitar no solo el acceso a la información, sino también la interacción entre colaboradores, promoviendo la resolución de dudas, el intercambio de buenas prácticas y la construcción colectiva del conocimiento.

-Establecer un sistema de medición del aprendizaje orientado a resultados comerciales

Se sugiere diseñar un modelo de seguimiento que conecte el aprendizaje con el desempeño, evaluando impactos en tres niveles: desarrollo de competencias individuales, mejora en dinámicas de equipo y resultados organizacionales. Este sistema debe integrar indicadores de gestión comercial (cierres, fidelización, colocación de productos) con métricas de aprendizaje (participación, transferencia al puesto, mejora en brechas críticas).

-Fortalecer una cultura de aprendizaje colaborativo y mejora continua

Se recomienda institucionalizar espacios como comunidades de práctica, círculos de mejora y encuentros de retroalimentación comercial, donde los equipos analicen experiencias reales, compartan soluciones y reflexionen sobre su desempeño. El respaldo visible de la dirección será

clave para legitimar estos espacios y consolidar el aprendizaje como parte natural del trabajo diario.

-Alinear formalmente las iniciativas de aprendizaje con el Plan Estratégico 2026

Las acciones formativas deben vincularse explícitamente con metas estratégicas del negocio, especialmente aquellas relacionadas con crecimiento comercial, experiencia del asociado y sostenibilidad del desempeño. Para ello, es necesario definir responsables, asignar recursos y establecer una gobernanza clara del sistema de aprendizaje organizacional.

-Incorporar analítica comercial para retroalimentar el aprendizaje

Se recomienda utilizar herramientas de analítica y visualización de datos que permitan identificar patrones de desempeño, brechas recurrentes y oportunidades de mejora. Esta información debe alimentar de manera continua los programas de formación, mentoring y acompañamiento, asegurando que el aprendizaje responda a necesidades reales y actuales del equipo comercial.

-Diseñar mecanismos de reconocimiento ligados al aprendizaje y la transferencia de conocimiento es importante implementar esquemas de reconocimiento que valoren no solo los resultados comerciales, sino también comportamientos asociados al aprendizaje organizacional, como compartir buenas prácticas, participar activamente en espacios colaborativos, mentorizar a otros y aplicar nuevas herramientas o metodologías. Esto fortalecerá la motivación, el sentido de pertenencia y la sostenibilidad de la cultura de aprendizaje.

En conjunto, estas recomendaciones buscan que el aprendizaje deje de ser una actividad aislada y se convierta en un eje estratégico de la gestión comercial. Su adecuada implementación permitirá cerrar las brechas identificadas, fortalecer las competencias clave del equipo y asegurar que el conocimiento se traduzca de manera sostenida en mejores resultados organizacionales.

13. Bibliografía

- Acevedo, P. (2009). *Estudio del estado del arte de las competencias en América Latina, Europa México y su relación con el Nuevo Modelo Educativo y la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Tepepan*. 9º Congreso Internacional de la Universidad, 9(1), 3-5.
- Argyris, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). *Organizational learning: A theory of action perspective*. *Reis*, 77/78, 345-348.
- Arango, A., & Torres, J. (2018). *Aprendizaje organizacional y tecnologías de la información y las comunicaciones como apoyo a la gestión de conocimiento de las pymes del Valle del Cauca* [Trabajo de grado para optar por el título de Magister en Administración]. Universidad del Valle.
- Atiku, S. O., Chitakunye, P., & Fields, Z. (2014). Influence of organizational learning and human resource outcomes on commercial banks' performance in Nigeria. *Journal of Social Sciences*, 40(1), 9-20.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs.
- Bellinza, M., Guerrero-Barrera, N., Colon-Sirtori, S., & Ramírez-Mercado, W. (2011). Gestión del conocimiento: Aproximaciones teóricas. *Clío América*, 5(10), 257-271.
<https://doi.org/10.21676/23897848.422>
- Bozeman, B., & Feeney, M. K. (2007). Toward a useful theory of mentoring: A conceptual analysis and critique. *Administration & Society*, 39(6), 719-739.

- Bück, J. (2000). *Gestión del conocimiento*. Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- Buchem, I., & Hamelmann, H. (2021). Microlearning and self-regulated learning: Sustaining workplace learning in a post-pandemic world. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, 24(2), 134–145. <https://www.ispring.es/blog/que-es-microlearning>
- Calvo Giraldo, O. (2018). La gestión del conocimiento en las organizaciones y las regiones: Una revisión de la literatura. *Tendencias*, 19(1), 140–163. <https://doi.org/10.22267/rtend.181901.91>
- Camio, M. I., Díaz Bilotto, C. M., Izquierdo, S. I., & Álvarez, M. B. (2020). Aprendizaje organizacional: Una demarcación conceptual para su medición. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 28(2), 85–108. <https://doi.org/10.18359/rfce.4785>
- Carmeli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2009). Learning behaviours in the workplace: The role of high-quality interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26(1), 81–98.
- Castañeda, D. I., & Fernández Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(2), 245–254.
- Chahuán-Jiménez, K. (2009). Evaluación cualitativa y gestión del conocimiento. *Educación y Educadores*, 12(3), 179–195.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Beard Books.
- Cojín, C. (2006). Mentoría: Aprovechar el poder de la experiencia. En *El entrenador deportivo como educador* (pp. 128–144). Routledge.

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181.
- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S165762762013000200007&lng=en&tlng=es
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Coomeva. (2022). *Plan estratégico Coomeva 2026*.
- Coomeva. (2023a). *Informe Acompañamiento Comercial 2023, Gestión Humana*.
- Coomeva. (2023b). *Informe Desarrollo Comercial 2022, Gerencia Comercial*.
- Coomeva. (2023c). *Informe Evidencia Valoraciones Comerciales 2023, Gerencia Comercial*.
- Coomeva. (2023d). *Informe Gestión del Desempeño 2023, Gestión Humana*.
- Coomeva. (2023e). *Planta Coomeva 2023, Gestión Humana, Success Factor*.
- Coomeva. (2023f). *Presentación resultados comerciales 2023, primer trimestre, Gerencia comunidad al asociado*.
- Coomeva. (2023g). *Share Point, organigrama diseño organizacional 2023, Arquitectura Empresarial*.
- D. I. C. Zapata. (2015). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana*, 11, 23–33.
- Destraten Belloví, M., Gavilanes Pérez, C., & Gómez-Cano Alfaro, M. (2018). Revolución 4.0: El futuro está presente. *Seguridad y Salud en el trabajo*, 94, 6–17.

DI, & Fernández Ríos, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psicológica*, 6(2), 245–254.

Diario La República. (s. f.). La revolución 4.0 está fundada en la producción del conocimiento.

Foro “Desafíos de la Cuarta Revolución Industrial”.

<https://www.larepublica.co/economia/el-conocimiento-es-la-base-de-la-cuarta-revolucion-industrial-2602070>

Echeverría, B. (2018). *¿Qué es la modernidad?* México: UNAM, Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams.

Administrative Science Quarterly, 44(2), 350–383.

Efren-Abdenago, L., & Rojas, J. D. (2021). Una visión de la ramificación como punto de partida para el aprendizaje de arquitecturas empresariales dentro de una entidad privada.

Tecnol. Investig. AcademiaTIA, 8(1), 5–17.

Escobar Castillo, A., Velandia Pacheco, G., & Navarro Manotas, E. (2018). Gestión del conocimiento y competitividad en las cooperativas con sección de ahorro y crédito.

REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, 127, 90–115.

<https://doi.org/10.5209/REVE.59769>

Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10(4), 804. <https://doi.org/10.2307/258048>

Fiol y Lyles (1985), citados por Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. T. (2022). El aprendizaje organizacional: El estado del arte hacia el tercer milenio. *Revista Gestión y Estrategia*, 10, 60.

<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1996N10/Medina>

- García Álvarez, J. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 5(1), 172.
- Gee, J. P. (2003). *What video games have to teach us about learning and literacy*. Palgrave-Macmillan.
- Gkevorkian, C., & Tsiboukli, A. (2025). Organizational learning as a strategic means for the development of human resources and the improvement of the work environment: A case study for distinguished businesses with the best workplace in Greece. *Adult Education Critical Issues*, 4(2), 39–55. <https://doi.org/10.12681/haea.35833>
- Gómez Díaz, M. D. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, 40, 1–30.
- González, E. (2003). Gestión de la docencia para una sociedad del conocimiento. Políticas públicas, demandas sociales y gestión del conocimiento. Santiago de Chile: Centro Interuniversitario de Desarrollo (CINDA), 199–234.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hörbe, T. de A. N., Moura, G. L. de, Machado, E. C., & Campos, S. A. P. de. (2020). Influence of the organizational structure in the organizational learning capacity: The case of a world manufacturer of commercial vehicles. *Revista De Administração Da UFSM*, 14(2), 388–404. <https://doi.org/10.5902/1983465931593>
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88–115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson.

- Kakabadse, N. K., Kakabadse, A., & Kouzmin, A. (2003). Reviewing the knowledge management literature: Towards a taxonomy. *Journal of Knowledge Management*, 7(4), 75–99.
- Kolb, D. A. (2014). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. FT Press.
- KIM, D. H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 34, 37–45.
- Knowles, M. S., Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2014). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development*. Routledge.
- Kram, K. E. (1988). *Mentoring at work: Developmental relationships in organizational life*. University Press of America.
- López, V., Ahumada, L., Olivares, R., & González, Á. (2012). Escala de medición del aprendizaje organizacional en centros escolares. *Psicothema*, 24(2), 323–329.
<https://reunido.uniovi.es/index.php/PST/article/view/9628>
- Martínez Aragón, C. L., & Aguilar Morales, N. (2022). Una revisión sistemática de la literatura del aprendizaje organizacional y el desempeño. *Visión de Futuro*, 27(1), 1–23.
<https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2023.27.01.001.es>
- Martínez Caraballo, N. (2006). Gestión del conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2(3), 308–326.
- Maza-Ávila, F., & Romero-Severiche, A. (2020). Aproximación a las curvas de aprendizaje individual: Call Center Colombia. *Revista Científica Anfíbios*, 3(2), 22–28.
<https://doi.org/10.37979/afb.2020v3n2.69>

- Medina Salgado, C., & Espinosa Espíndola, M. T. (2022). El aprendizaje organizacional: El estado del arte hacia el tercer milenio. *Revista Gestión y Estrategia*, 10, 60.
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1996N10/Medina>
- Metwally, A. H. S., Nacke, L. E., Chang, M., Wang, Y., & Yousef, A. M. F. (2021). Revealing the hotspots of educational gamification: An umbrella review. *International Journal of Educational Research*, 109, 101832.
- Montaño, M., Sánchez Rodríguez, J. S., Pardo Hernández, J. L., & Montaño Guzmán, F. P. (2021). Diagnóstico organizacional de las microempresas de giro comercial en la región norte del estado de Nayarit. *Educatconciencia*, 29(30), 6–18.
<https://doi.org/10.58299/edu.v29i30.376>
- Montoya, M. (2009). Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional. *El Cuaderno Ciencias Estratégicas*, 3(6), 219–234. ISSN 2011-0170.
- Moreno, C. E., et al. (2022). Modelo de estrategia de aprendizaje organizacional con base en la metodología del análisis funcional. *Revista UNAB*.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2007). *La empresa creadora de conocimiento*. Harvard Business Review, 85(7/8), 162.
- Nonaka, I. (2009). La empresa creadora de conocimiento. En *El impacto económico del conocimiento* (pp. 175–187). Routledge.
- Orrego, J. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. <https://doaj.org/article/fa1dd09537a74e61affa258b9f105b5d>

Pérez, A., López, J. F., & González, M. (2019). Relación entre estrategias competitivas y tipos de aprendizaje organizacional en empresas colombianas. *Revista Chilena de Ingeniería*.

Rangel, P. (2005). Aprendizaje de la investigación y gestión del conocimiento en entornos virtuales. *Universitas*, 29(3–4), 37–53.

http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S131541192005000200003&lng=es&nrm=iso

Riascos-Erazo, S. C., & Aguilera-Castro, A. (2024). Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento en las pymes de Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(12), 1379–1394. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.e12.30>

Rivera-Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *AiBi Revista de Investigación, Administración e Ingeniería*, 7(1), 20–25.

<https://doi.org/10.15649/2346030X.496>

Rosado, J., & Contreras, P. (2021). Aprendizaje autodirigido en el entorno digital: Nuevas estrategias para la formación empresarial. *Revista de Educación*, 29(2), 45–63.

<https://www.redalyc.org/journal/3314/331469022014/331469022014.pdf>

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

Senge, P. M. (2006). *La quinta disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2ª ed., 2ª reimp.). Buenos Aires: Granica.

Silvia E. Albarrán Trujillo, M. Salgado Gallegos, & J. C. Pérez Merlos. (2020). Integración de la gestión del conocimiento y la industria 4.0: Una guía para su aplicación en una organización. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y*

Educación RILCO DS, 7. <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/07/industria-gestion-conocimiento.html>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Santos, J. L. S., Steil, A. V., & Delgado-Hernández, D. J. (2020). State of the organizational learning field in Latin America and the Caribbean: Research methods and themes. *The Learning Organization*, 27(2), 147–161.

Stonehouse, G. H., & Pemberton, J. D. (2000). Organizational learning and knowledge assets: An essential partnership. *The Learning Organization*, 7(4), 184–194.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

TripleAD. (2017, May 12). "TripleAD": Aprendiendo a aprender para el desarrollo. *TripleAD Blog*. <https://triplead.blog/2017/05/12/>

Tiwana, A. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management System*. Prentice Hall.

Valhondo, D. (2004). *Gestión del conocimiento: Del mito a la realidad*. Madrid: Ediciones Deusto – Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L.

Von, K. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133–153.

Wenger, E. (1999). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.

Wijga, M., Beusaert, S. A. J., & Kyndt, E. (2025). What drives workplace learning: A systematic review of key antecedents. *Journal of Workplace Learning*, 37(9), 90–113. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2025-0119>

Zazueta Trejo, M. A., Jacobo Hernández, C. A., & Ochoa Jiménez, S. (2021). Aprendizaje organizacional y su influencia en el desempeño de pymes comerciales de México.

Revista Venezolana de Gerencia, 26(número especial 5), 430–443.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.28>

Edeh, F. O., Islam, M. F., Nwali, A. C., et al. (2024). Organization learning and business resilience in developing hospitality industry. *Discover Sustainability*, 5, 411.

<https://doi.org/10.1007/s43621-024-00569-9>