LA FORMACIÓN DUAL Y SU INCIDENCIA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE GLOBANT UNA EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA.

MARIANA GOMEZ PALACIO

DANIEL MONSALVE CASTAÑO

Trabajo de Grado

Asesora:

Beatriz Amparo Uribe Ochoa

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA INNOVACIÓN Y EL CONOCIMIENTO

MEDELLÍN

2025

CONTENIDO

ABSTRACT 6
INTRODUCCIÓN 7
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 10
OBJETIVOS 13
GENERAL 13
ESPECÍFICOS 13
MARCO CONCEPTUAL 14
DISEÑO METODOLÓGICO 21
PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN 21
TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN DE DATOS: 21
CONSIDERACIONES ÉTICAS: 22
ANÁLISIS DE DATOS: 23
HALLAZGOS 27
EXPECTATIVAS, SUPOSICIONES Y CREENCIAS SOBRE LA *FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL* 27
HALLAZGOS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO 31
INCIDENCIA DEL MFPD EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL 32
REFLEXIONES FINALES 36
RECOMENDACIONES 38
FUTURAS INVESTIGACIONES 39
REFERENCIAS 40
ANEXOS 43

LISTA DE TABLAS

pág.

Tabla 1: Incidencia Modelo de Formación Profesional Dual implementado por la empresa en el AO, según entrevistas a Tutores. 25

LISTA DE FIGURAS

pág.

Figura 1 : Expectativas de los Practicantes respecto al Modelo de Formación Profesional Dual. 25

Figura 2 : Pregunta 4 encuesta a Aprendices ¿cuáles son las primeras palabras que le vienen a la mente al describir tu proceso de aprendizaje en Globant? 30

Figura 3 : Pregunta 4, encuesta a Tutores. Pregunta ¿Cuáles son las primeras palabras que le vienen a la mente al describir tu proceso de mentoría en Globant 32

Figura 4 : Ventaja competitiva del MFPD implementado por la empresa. 34

Figura 5 : Impacto del MFPD implementado por la empresa. 35

RESUMEN

Este trabajo de grado se centra en examinar la incidencia del *Modelo de Formación Profesional Dual* en Globant en Colombia, una empresa de base tecnológica. La Formación Dual es un enfoque que combina la enseñanza teórica en instituciones académicas con la práctica en empresas. El estudio busca específicamente, mostrar cómo dicho modelo ha impactado los aprendizajes y la productividad de la organización. En este caso se ha entendido el aprendizaje organizacional de la mano de Peter Senge, quien lo ha definido como: como la capacidad de una organización para crear, adquirir, transferir conocimiento y modificar su comportamiento (2010). Se reconoce que, si bien el modelo dual tiene un alto impacto en la empleabilidad, su aplicación en sectores tecnológicos con conocimiento dinámico presenta desafíos, exacerbados en el contexto colombiano por aspectos como diseño curricular, políticas, e incentivos. Utilizando una metodología cualitativa se analizaron las percepciones, las opiniones, las experiencias y los aprendizajes de los Aprendices y Tutores que han participado de esta formación. Finalmente, el estudio reveló que el aprendizaje práctico en un entorno laboral real es más útil y efectivo que la teoría pura, asegurando la aplicabilidad del conocimiento adquirido por los aprendices y a su vez generando una alta incidencia en el dominio personal y un impacto medio-alto en los modelos mentales de los participantes, fomentando el empoderamiento, la autogestión y un cambio hacia un enfoque de aprendizaje contextualizado y experiencia.

Palabras clave: Formación Profesional Dual, Aprendizaje Organizacional y Gerencia del Conocimiento

ABSTRACT

This degree work focuses on examining the impact of the Dual Vocational Training Model at Globant in Colombia, a technology-based company. Dual Vocational Training is an approach that combines theoretical teaching in academic institutions with practical training in companies. The study specifically seeks to show how this model has impacted the organization's learning and productivity. In this case, organizational learning has been understood by Peter Senge, who has defined it as: the capacity of an organization to create, acquire, transfer knowledge and modify its behavior (2010). It is recognized that, although the dual model has a high impact on employability, its application in technological sectors with dynamic knowledge presents challenges, exacerbated in the Colombian context by aspects such as curriculum design, policies and incentives.

Using a qualitative methodology, the perceptions, opinions, experiences and learning of the trainees and tutors who have participated in this training were analyzed. Finally, the study revealed that practical learning in a real work environment is more useful and effective than pure theory, ensuring the applicability of the knowledge acquired by the trainees and in turn generating a high impact on personal mastery and a medium-high impact on the mental models of the participants, fostering empowerment, self-management and a shift towards a contextualized and experiential learning approach.

Keywords: Dual Vocational Training, Organizational Learning and Knowledge Management

INTRODUCCIÓN

El panorama empresarial actual se caracteriza por ser dinámico y crecientemente complejo, lo que impulsa a las organizaciones a buscar estrategias innovadoras para el desarrollo del talento humano. En este contexto, el aprendizaje organizacional (AO) emerge como un factor crítico para la adaptabilidad, la sostenibilidad, la innovación y la competitividad. El AO es definido por Peter Senge como la capacidad de una organización para crear, adquirir y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento en respuesta a nuevas ideas, perspectivas o conocimientos adquiridos (1992). Es a través del aprendizaje que las organizaciones pueden construir su futuro.

En la búsqueda de modelos efectivos para la formación de capital humano especializado, la *Formación Profesional Dual* (FPD) se ha destacado globalmente. Este modelo tiene orígenes en los gremios de artesanos medievales en Alemania. La FPD combina de manera estructurada la enseñanza teórica en instituciones académicas con la formación práctica en los entornos organizacionales.

El objetivo de este modelo *Formación Profesional Dual* (FPD) es garantizar que los conocimientos teóricos se vean reforzados por la experiencia laboral, alineando la formación con las necesidades específicas del mercado y facilitando la inserción laboral juvenil. Además de capacitar individuos, la FPD permite a las organizaciones crear, adquirir y transferir conocimiento, influyendo así en su comportamiento y fomentando la innovación.

Sin embargo, la implementación efectiva de modelos como la FPD enfrenta particularidades y desafíos, especialmente en sectores de alta intensidad de conocimiento donde este es dinámico y cambia constantemente, como la industria tecnológica. La realidad del contexto colombiano, con sus avances limitados en políticas educativas e incentivos, añade complejidad a esta adaptación. A pesar de iniciativas recientes en Colombia para fomentar la FPD en sectores priorizados

como los negocios digitales, persisten brechas en la comprensión estratégica y la implementación de la Gerencia del Conocimiento (GC).

Globant ha implementado un *Modelo Formación Profesional Dual* (MFPD) para practicantes como una apuesta por la formación de talento altamente especializado para atender las demandas del mercado tecnológico. Esta iniciativa constituye un ejemplo de cómo se aborda la MFPD en un sector caracterizado por un ritmo vertiginoso que sirve como un "laboratorio vivo" para la gestión del conocimiento. La gerencia del conocimiento es explorada en la investigación como un concepto adicional esencial para gestionar el conocimiento generado en estos programas.

El presente estudio, tuvo como objetivo general examinar la incidencia que ha tenido *Modelo Formación Profesional Dual* (MFPD) elegido por Globant Colombia. Para abordar este propósito, se seleccionó un enfoque metodológico de carácter cualitativo con alcance exploratorio y descriptivo.

El modelo implementado por Globant en Colombia, conocido internamente como "New Generation", se consolidó como una estrategia clave para el desarrollo de talento altamente especializado. Este programa, que opera como un auténtico "laboratorio vivo", no solo facilita la captura y socialización del conocimiento, sino que también lo transforma en nuevas soluciones aplicables a desafíos reales, impulsando la innovación dentro de la organización. Gracias a esta metodología, la empresa logra no solo la formación de un recurso humano con conocimientos y habilidades que constituyen una ventaja competitiva, sino que también asegura la disponibilidad de un talento junior mejor preparado para las demandas tanto internas como del mercado tecnológico.

A pesar de estos beneficios inherentes al modelo, la investigación revela que los valiosos aprendizajes generados a nivel individual por aprendices y tutores aún no logran traducirse plenamente en aprendizajes colectivos institucionalizados ni escalarse de manera sistémica a toda la organización. Esta situación sugiere que, si bien el MFPD impulsa la cultura de aprendizaje, su impacto a nivel organizacional

sigue siendo fragmentado y parcial. En un sector donde el conocimiento es el principal activo estratégico y cambia vertiginosamente, la falta de un análisis detallado sobre cómo este programa incide en el aprendizaje organizacional de una empresa de rápido crecimiento como Globant constituye una brecha significativa.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tradicionalmente, la *Formación Profesional Dual* (FPD), con raíces en los gremios artesanales alemanes, se ha consolidado como un modelo educativo de alto impacto en la empleabilidad. Este modelo combina la enseñanza teórica en instituciones académicas con la práctica intensiva en empresas. Busca alinear la formación con las necesidades del mercado y se reconoce su potencial para permitir a las organizaciones crear, adquirir y transferir conocimiento, influyendo en su comportamiento.

Sin embargo, la implementación exitosa de modelos estandarizados de FPD, como el alemán, presenta desafíos considerables en sectores intensivos en conocimiento. En estos sectores, el conocimiento es intrínsecamente dinámico y cambia a un ritmo vertiginoso. En este contexto, la capacidad de adaptar y gestionar el conocimiento se vuelve crucial. La realidad de Colombia complejidad, caracterizada por avances limitados en políticas educativas e incentivos que dificultan la adopción generalizada de la FPD. En la industria tecnológica, a pesar de iniciativas recientes que buscan fomentar la FPD, subsisten brechas en la comprensión estratégica y la implementación de la Gerencia del Conocimiento (GC).

En este escenario, Globant en Colombia, una empresa líder de base tecnológica, ha implementado un modelo de formación dual para practicantes. Esta iniciativa representa una apuesta por el talento especializado y la alineación con un mercado exigente. Si bien la relación entre la formación teórica y la práctica es evidente, la implementación de este modelo dentro de una organización tecnológica de rápido movimiento, con sus particularidades y los desafíos mencionados en la GC, plantea interrogantes fundamentales sobre cómo esta experiencia práctica dual realmente incide en el aprendizaje organizacional de Globant.

A pesar del potencial teórico de la FPD para fomentar el AO a través de mecanismos de GC (como la creación y transferencia de conocimiento mediada por mentores y

la integración de aprendices en equipos), no se comprende a fondo la naturaleza y el alcance de esta incidencia en el caso particular de Globant.

Desafíos específicos como la captura efectiva del conocimiento tácito de aprendices y mentores, la gestión del conocimiento generado en proyectos y la aparente falta de consolidación de mecanismos formales como las comunidades de práctica, plantean interrogantes sobre la efectividad actual de la FPD como motor de AO en esta empresa. La falta de un análisis detallado de este caso, limita la comprensión sobre cómo estos programas formativos se traducen en aprendizajes a nivel de equipos y de la organización en su conjunto, y consecuentemente, su impacto en la competitividad en un sector donde el conocimiento es el principal activo estratégico.

No obstante, lo anterior una de las dificultades del estudio radica en la ausencia de estudios, análisis o referencias del modelo objeto de estudio en industrias intensivas en conocimiento como el sector tecnológico. Por lo tanto, el problema central de esta investigación radicó en la ausencia de documentación y análisis detallado sobre la incidencia específica del modelo de formación dual implementado por Globant en Colombia en su aprendizaje organizacional, considerando los desafíos inherentes a la gestión del conocimiento en una empresa de base tecnológica de rápido crecimiento. Esta brecha de conocimiento justifica la necesidad de explorar a fondo la experiencia de Globant para entender los mecanismos, facilitadores y barreras que determinan cómo la Formación Dual contribuye o no al AO en este contexto particular; De allí que la pregunta orientadora del presente estudio haya sido: ¿Cómo ha influido la formación dual en el aprendizaje organizacional de Globant Colombia?.

La creciente complejidad y la vertiginosa evolución del entorno empresarial contemporáneo, particularmente dentro del sector tecnológico, subrayan la necesidad imperativa de que las organizaciones adopten enfoques innovadores para el desarrollo del talento. En este contexto, el aprendizaje organizacional (AO) emerge como un componente crítico, indispensable para la adaptabilidad y sostenibilidad de las empresas. El AO se define, según Senge (2010), como la

capacidad de una organización para crear, adquirir y transferir conocimiento, modificando su comportamiento en respuesta a nuevas ideas y perspectivas. Es la habilidad para desarrollar continuamente la capacidad de construir su propio futuro.

El modelo de formación dual, con su arraigada tradición de combinar la enseñanza teórica con la experiencia práctica intensiva en un entorno laboral real, presenta un potencial significativo no solo para la formación de profesionales altamente competentes, sino también para establecer un entorno que fomente el aprendizaje continuo y la colaboración entre los miembros de una organización. Teóricamente, este modelo permite a las organizaciones crear, adquirir y transferir conocimiento, así como modificar su comportamiento. Sin embargo, la implementación de la FPD en sectores intensivos en conocimiento como el tecnológico presenta desafíos notables, dada la naturaleza dinámica y cambiante de este conocimiento. El contexto colombiano, con limitaciones en políticas e incentivos, añade complejidad adicional.

De modo que este estudio se justica por la necesidad de comprender cómo este *Modelo de Formación Profesional Dual*, aplicado en un contexto específico y desafiante como el de una empresa de base tecnológica en Colombia (Globant), impacta realmente en el aprendizaje organizacional.

OBJETIVOS

GENERAL

Examinar la incidencia del *Modelo de Formación Profesional Dual* en el aprendizaje organizacional de Globant Colombia.

ESPECÍFICOS

- Indagar por las expectativas, opiniones y aprendizajes que tienen los aprendices y tutores que participan del Modelo de Formación Profesional Dual.
- Identificar los aprendizajes de los equipos que han participado del *Modelo de Formación Profesional Dual*.
- Identificar el impacto de la *Formación Profesional Dual* en la competitividad de la organización.

MARCO CONCEPTUAL

En el entorno laboral contemporáneo, las organizaciones buscan continuamente estrategias de formación para optimizar el desarrollo de competencias en sus empleados. Dentro de este contexto, la formación dual emerge como un modelo efectivo que combina el aprendizaje teórico con la experiencia práctica en el ámbito laboral, favoreciendo una mejor adquisición de competencias según Kis (2018a).

Este modelo de aprendizaje innovador se fundamenta en teorías clave como la Teoría Cognitiva Social (TCS) de Bandura (1986), que proporciona un marco fundamental para analizar su impacto en el aprendizaje organizacional. La TCS enfatiza el papel de la observación, la autoeficacia y la interacción entre factores personales, ambientales y conductuales en la adquisición de conocimientos y habilidades (Koutroubas & Galanakis, 2022). Asimismo, este enfoque de formación dual se fundamenta en la teoría del aprendizaje experiencial de Kolb (1984), la cual sostiene que el conocimiento se adquiere de manera más efectiva cuando los individuos participan activamente en la resolución de problemas y en la ejecución de tareas dentro de su ámbito profesional (Romero Agudelo et al., 2010). Dentro de este marco teórico se exploran categorías conceptuales como el aprendizaje organizacional, la formación dual alemana y la gerencia del conocimiento.

Peter Senge se refiere al AO como la capacidad que tiene una empresa para desarrollar, obtener y transmitir saberes, modificando su conducta al incorporar nuevas perspectivas y aprendizajes (2010). Las organizaciones que aprenden son aquellas que desarrollan continuamente su capacidad para construir su propio futuro. El AO se convierte en un factor diferenciador en la toma de decisiones, permitiendo que quienes toman decisiones adquieran nuevas competencias y experiencias y evitando la repetitividad. Se entiende el aprendizaje como el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes que llevan a cambios o mejoras en el comportamiento. A través de este proceso, el conocimiento

no solo se retiene, sino que se transforma y genera nuevo conocimiento, tanto a nivel individual como colectivo dentro de la organización (Peter Senge, 2010).

Peter Senge (2010) introduce el concepto de organizaciones inteligentes, y las describe como aquellas con capacidad para crear, desarrollar y difundir el conocimiento colectivo para mejorar su adaptabilidad en un entorno competitivo. Senge (2010) subraya que el aprendizaje es inherente a las personas, y solo a través de ellas pueden las organizaciones aprender y evolucionar. Las cinco disciplinas esenciales que Senge (2010) establece para una organización que aprende son: el Dominio personal, relacionado con el compromiso individual con el aprendizaje y crecimiento, la capacidad de ver la realidad objetivamente y aprender de los errores para incidir en el AO; los Modelos mentales, referidos a la reflexión y revisión de suposiciones y creencias que influyen en la percepción del mundo y la capacidad de permitir influencias externas en el proceso de aprendizaje e interacción (Euler, n.d.); la Visión compartida, entendida como la capacidad de una empresa para desarrollar una visión común que inspire compromiso y propósito colectivo; el Aprendizaje en equipo, concebido como la capacidad para construir sinergias y aprender colaborativamente para enfrentar desafíos y generar conocimiento colectivo; y el Pensamiento sistémico, definido como la habilidad de ver y entender el todo en vez de enfocarse solo en las partes, comprendiendo la organización como un sistema complejo e interconectado donde cada acción tiene consecuencias en las personas.

Para Gairín Sallán Joaquín et al. (2020) el AO es la forma en que una organización mejora su desempeño al adquirir un conocimiento más profundo, destacando que no solo implica la adquisición de información, sino también el desarrollo de una mayor capacidad de acción efectiva dentro del contexto organizacional. Por su parte Camio María Isabel et al. (2020), asegura que el conocimiento tiene valor cuando se aplica en los procesos de la organización, y el aprendizaje organizacional se produce cuando hay un cambio en el contenido, la condicionalidad o el grado en que se cree en las creencias compartidas (Acevedo-Correa et al., 2020).

Rangel (2007) expone que el aprendizaje organizacional ha sido estudiado desde tres perspectivas de investigación: conductual, cognitiva y social. La perspectiva conductual se centra en patrones recurrentes de comportamiento, es decir, rutinas organizacionales, cuya modificación continua permite a las organizaciones responder a sus entornos cambiantes. Bajo esta perspectiva, los individuos transfieren su experiencia e información a las rutinas de la organización (Argyris & Schön, 1996; Nelson & Winter, 1982). Los autores de esta perspectiva describen las organizaciones como repositorios de acumulación de conocimientos (Edwards, Ababneh, Hall, & Shaw, 2009) y al aprendizaje organizacional como el proceso de codificar el nuevo conocimiento de la organización en sus rutinas (Levitt & March, 1988).

En segundo lugar, el enfoque cognitivo (Levitt & March, 1988, citado en Rangel G, 2007) aborda aspectos relacionados con la adquisición, distribución y almacenamiento de los nuevos conocimientos de la organización. El aprendizaje individual se incorpora a la organización a través del intercambio y la integración de conocimientos hasta crear conocimiento colectivo, almacenado en la memoria de la organización (Hedberg, 1981). Esta perspectiva reconoce que el aprendizaje comienza en el nivel individual (Cohen & Levinthal, 1990), se incorpora a los grupos (Nonaka & Takeuchi, 1995), se transfiere a la organización y genera un cambio en el esquema organizacional (Crossan, Lane, & White, 1999). Estos cambios se institucionalizan en nuevas estructuras, sistemas, procesos y rutinas que componen la memoria de la organización (Walsh & Ungson, 1991). Esta corriente define el aprendizaje organizacional como un proceso dinámico que se mueve entre los diferentes niveles de la organización (Jerez-Gómez, Céspedes-Lorente, & Valle-Cabrera, 2005; López, Peón, & Ordás, 2006).

Una tercera línea de investigación se centra en el aprendizaje que surge de las prácticas sociales. Este énfasis busca explicar qué tipo de contexto social es el más adecuado para el aprendizaje organizacional, centrándose en el grupo, la comunidad y la organización, más que en la mente del individuo. Esta perspectiva

entiende el aprendizaje organizacional como el proceso de construcción social de las creencias y significados compartidos, en el que el contexto social juega un papel esencial. Asume que el conocimiento es creado principalmente a través de las conversaciones y las interacciones entre las personas (Wenger, 1998, citado en Rangel, 2007).

La formación dual alemana se ha consolidado como un modelo educativo reconocido a nivel mundial, caracterizado por la combinación de enseñanza teórica en instituciones académicas y formación práctica en empresas. Este enfoque no solo busca la formación de profesionales competentes, sino que también promueve la integración de teoría y práctica, fundamental en un entorno laboral en constante evolución. Con orígenes en la Edad Media con los gremios de artesanos, el modelo ha evolucionado adoptando características efectivas en la preparación de mano de obra calificada (Alemán Falcón, 2015a).

Uno de sus aspectos más destacados es su fuerte vinculación entre el sector educativo y el sector empresarial. Según la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2024), permite a los estudiantes adquirir conocimientos teóricos y desarrollar habilidades prácticas en un entorno de trabajo real, lo que facilita su inserción laboral. Esta metodología ha demostrado ser eficaz en la reducción del desempleo juvenil y en la formación de capital humano altamente especializado (Valenzuela Gómez Sergio Alberto & Salas Ivan Alejandro, 2024).

Un elemento clave es la figura del aprendiz, quien se beneficia de una educación que integra la Berufsschule (escuela vocacional) para la teoría y la práctica en una empresa para la experiencia laboral. Alemán Falcón (2015) señala que el modelo no solo enfoca la adquisición de conocimientos, sino también el desarrollo de competencias adecuadas a las necesidades del mercado. La colaboración entre escuela y empresa se basa en un acuerdo donde ambas comparten la responsabilidad de la formación, favoreciendo un enfoque sistemático (Meyer, 2016).

Diversos estudios han examinado los efectos de la formación dual en la empleabilidad. Müller (2015) demuestra que los graduados del sistema dual tienen una tasa de empleabilidad significativamente más alta comparada con modelos tradicionales, debido a su sólida base teórica y experiencia práctica que les permite adaptarse rápidamente (Müller, 2015). Además, la formación dual fomenta la innovación en las empresas. Estudios de Wolter (2018) y Di Stasio (2018) indican que las empresas con programas duales ven un aumento en empleados calificados y un incremento en la innovación de procesos y productos, atribuido a las ideas de los aprendices y su instrucción en la cultura empresarial. Así, la formación dual actúa como motor de innovación (BIBB, 2020).

El marco legal y estructural en Alemania es fundamental. La formación técnica está regulada por leyes que aseguran calidad y estandarización, estableciendo un marco claro para la colaboración (Kis, 2018). Este entorno regulador, combinado con la tradición de cooperación entre gobierno, empresas y sindicatos, mantiene la relevancia y efectividad del sistema. Por otro lado, enfrenta desafíos en contextos diferentes al alemán. Autores como Pantucci (2023) sugieren que la adaptación requiere considerar particularidades culturales y económicas, modificando currículos y desarrollando un marco legal y financiero que apoye la cooperación.

En conclusión, la formación dual alemana representa un paradigma educativo eficaz que vincula teoría y práctica, centrado en la formación de profesionales competentes. Ha sido clave en la reducción del desempleo juvenil y el aumento de la innovación, gracias a su estructura colaborativa y regulada. Aunque su implementación en otros contextos es desafiante, sus principios ofrecen lecciones importantes sobre cómo los entornos educativos pueden adaptarse a las demandas del mercado laboral y las necesidades de los jóvenes. La literatura apoya la idea de que la educación dual beneficia a aprendices, empresas y la economía (Euler, 2019).

La gerencia del conocimiento (GC) es definida por Bernal Torres Cesar A (2011) como una estrategia para la competitividad organizacional sostenible, orientada a

responder a los retos del nuevo ambiente de las organizaciones y generar valor para sus grupos de interés. El conocimiento es considerado un recurso estratégico clave, permitiendo a las organizaciones desarrollar ventajas competitivas por ser único, difícilmente imitable y esencial para dinamizar otros recursos. Autores como Navas y Guerras (2002), Nonaka y Takeuchi (1998), y Drucker (1998) destacan su capacidad para generar valor, incrementar la innovación y responder a los retos del entorno global. Gestionar este recurso implica capturarlo, socializarlo, transformarlo en conocimiento nuevo y adaptarlo rápidamente a productos, procesos y tecnologías, lo que se traduce en mayor competitividad (Bernal Torres Cesar A, 2011).

Zorrilla (1997) describe la GC como un proceso continuo de administración de diversos tipos de conocimiento, enfocado en satisfacer necesidades actuales y futuras, e identificar y aprovechar el conocimiento existente y adquirido para generar nuevas oportunidades. Escorsa et al. (2000:100) destacan que la práctica de la GC se centra en clasificar y organizar los conocimientos acumulados por los empleados, facilitando su compartición (citado por Flores Urbáez, 2005). Greinert (1998) concibe la GC como un proceso integral que articula elementos para maximizar el aprovechamiento de un activo subestimado, buscando que el conocimiento sea utilizado de manera intencional y estratégica para impulsar mejoras continuas en productividad y competitividad. Molina (n.d.) define la GC como una práctica que asume el conocimiento no solo como insumo, sino como proceso, producto y contexto de la acción gerencial, poniendo énfasis en el desarrollo de las personas más que en las redes tecnológicas, y promoviendo su uso para generar valor a través de actividades como compartir, orientar y evaluar el conocimiento (citado por Flores Urbáez, 2005).

Koulopoulos y Frappaolo (2000) destacan que gerenciar el conocimiento implica aprovechar la sabiduría colectiva de la organización para incrementar su capacidad de innovación y respuesta ante los cambios del mercado. Según estos autores, la GC es un pilar esencial dentro de la estrategia empresarial, permitiendo a las

organizaciones enfrentar retos y capitalizar oportunidades con mayor rapidez, apoyándose en sus recursos más valiosos: el conocimiento, el talento y la experiencia colectiva. Este enfoque convierte al conocimiento aplicado en un motor clave para acelerar el crecimiento y la competitividad (citado por Flores Urbáez, 2005). Drucker (1968), Nonaka (1991) y Garvin (1993) (citados por Seaton y Bresó, 2001:3) plantean que las definiciones de GC pueden agruparse en dos enfoques: (a) el que destaca su contribución a los procesos de aprendizaje y desarrollo organizacional, y (b) el que destaca su importancia en función de su potencial para la generación de recursos económicos (citado por Flores Urbáez, 2005).

Flores Urbaez (2005) sugiere una conceptualización que combina ambos enfoques, adoptando una perspectiva de complementariedad. Entiende la GC como un proceso orientado a fomentar una cultura organizacional basada en el intercambio de conocimiento (interno o externo), buscando que todos los miembros lo usen efectivamente para mejorar la competitividad, promoviendo la creación de procesos, productos y servicios innovadores. Existen diversos modelos de gestión del conocimiento que aportan herramientas y enfoques para optimizar su manejo. Se destacan el Skandia Navigator (Stewart, 1997) para medir capital intelectual; el Canadian Imperial Bank (Davenport y Prusak, 2000) que estudia la relación entre capital intelectual y aprendizaje organizacional; el Intellect (Euroforum, 1998) para identificación, selección, estructuración y medición de activos intangibles; el modelo de creación de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1998) basado en la interacción tácito-explícito; y otros como ICAS (Bennet y Bennet, 2004), la triple hélice (Etzkowitz, 2003), y la espiral de TIC (Pérez y Dressler, 2007). Estos modelos enfatizan factores clave como cultura, tecnología, liderazgo y flujos de información, permitiendo a las organizaciones adaptarse y fortalecer su capacidad innovadora y competitiva (Bernal Torres Cesar A, 2011).

DISEÑO METODOLÓGICO

Para comprender el fenómeno estudiado, se optó por un enfoque cualitativo de carácter exploratorio y descriptivo. Este enfoque permitió un proceso de conocimiento inductivo.

Dicho enfoque priorizó la comprensión del fenómeno desde la perspectiva de los participantes. En este caso fueron aprendices, tutores y miembros clave de la organización y personal administrativo. La metodología cualitativa permitió explorar las experiencias, percepciones y creencias de estos actores, así como las dinámicas sociales y culturales que subyacen a los procesos de aprendizaje y transferencia de conocimiento en el entorno laboral. Este enfoque facilita la identificación de patrones y relaciones que no serían evidentes a través de métodos puramente cuantitativos.

PARTICIPANTES DE LA INVESTIGACIÓN

La población objeto de se centró en los participantes del programa de Aprendices de Globant Colombia. Específicamente, la investigación se enfoca en los aprendices, los mentores (tutores) y el equipo de Desarrollo de Negocios. Esta población fue seleccionada debido a su participación directa y activa en el programa de *Formación Profesional Dual*, dado que son los actores principales en la generación, transferencia y aplicación del conocimiento.

TÉCNICAS DE CONSTRUCCIÓN DE DATOS:

- Encuestas Estructuradas: Se diseñaron encuestas virtuales, aplicadas a través de Google Forms, con el objetivos de indagar las suposiciones, creencias y expectativas de los aprendices y tutores que participan en la

Formación Profesional Dual. La recolección de los datos pretendía conocer cómo perciben el programa y su implementación, así como las competencias y habilidades desarrolladas.

Entre las preguntas se incluyeron aspectos relacionados con el desempeño de los aprendices, el impacto del modelo en el desarrollo profesional y la comprensión de los procesos de la empresa. También se pretendía abordar las percepciones respecto a temas como productividad, innovación, resolución de problemas y fortalecimiento de la cultura.

- Entrevistas Semi-estructuradas: Se realizaron entrevistas virtuales semiestructuradas a través de Google Meets, las cuales fueron grabadas y transcritas para su análisis. A los líderes del proyecto se les consultó sobre aspectos relacionados con el aprendizaje, desarrollo de competencias, metodologías empleadas, conocimientos adquiridos e incidencia del MFPD en AO.

  Asimismo, se entrevistó a tutores y aprendices del programa. En el caso de los tutores, las categorías abordadas incluyeron cultura organizacional, productividad, metodologías aplicadas e impacto en el aprendizaje. Por su parte, a los aprendices se les preguntó sobre el acompañamiento recibido, la aplicación del conocimiento en la vida personal, ventajas competitivas adquiridas y sugerencias para mejorar el modelo.

CONSIDERACIONES ÉTICAS:

La investigación se condujo bajo estrictos principios éticos para salvaguardar los derechos y el bienestar de los participantes. Se obtuvo el consentimiento informado de todos los involucrados, asegurando que su participación fuera completamente

voluntaria y que tuvieran la libertad de retirarse del estudio en cualquier momento sin repercusiones. Se garantizó la confidencialidad y el anonimato de las respuestas, almacenando los datos de manera segura en un sistema protegido con acceso restringido. La información se manejó de forma agregada y se eliminaron los identificadores personales para proteger la identidad de los participantes. Se mantuvo la transparencia en todas las etapas del estudio, ofreciendo a los participantes un resumen de los hallazgos como reconocimiento a su contribución.

ANÁLISIS DE DATOS:

El análisis de datos se realizó mediante la triangulación de la información obtenida de las encuestas, entrevistas y documentos, buscando una comprensión completa y robusta del fenómeno estudiado.

Los datos cualitativos, provenientes de las entrevistas semi-estructuradas y las respuestas abiertas de las encuestas, fueron sometidos a análisis de contenido y categorización temática. Se utilizó el software Consensus de la compañía OpenAI para codificar y organizar la información, identificando patrones, temas recurrentes y percepciones clave relacionadas con el aprendizaje organizacional, la gerencia del conocimiento, el papel del mentor y las comunidades de práctica. En el caso de las entrevistas a aprendices, se usó una escala Likert para evaluar categorías. En las entrevistas a líderes, se usó una escala de afinidad. En las entrevistas a tutores, se usó escala Likert y escala de afinidad.

Los datos cuantitativos, obtenidos de las preguntas cerradas de las encuestas, fueron analizados estadísticamente para identificar patrones, frecuencias y relaciones entre variables como la valoración de fuentes de conocimiento, la frecuencia de uso de herramientas o la percepción de utilidad de las capacitaciones. Se generaron tablas resumen para facilitar la visualización y análisis de estos resultados.

La triangulación de datos consistió en la comparación cruzada de los hallazgos cualitativos y cuantitativos, así como de la información documental. Esto permitió validar las conclusiones, obtener una visión más completa y contrastada de la realidad, e identificar áreas de convergencia o divergencia entre las diferentes fuentes.

Algunos de los datos más relevantes fueron los siguientes:

Suposiciones, expectativas, creencias y opiniones

- *Hay una alta expectativa de que la formación permita adquirir habilidades prácticas importantes y que tendrán buenas oportunidades para poner en práctica lo aprendido.*
- *Los aprendices suponen que recibirán apoyo de personas con experiencia en la empresa. Esto subraya la importancia del conocimiento tácito transmitido por tutores experimentados.*
- *"Retos" y "Oportunidades" reflejan la naturaleza dinámica y desafiante del aprendizaje en un entorno tecnológico real, lo cual es inherente a la aplicación del conocimiento en contextos prácticos, así como creencias sobre el Aprendizaje y el Entorno de Trabajo*
- *Creen que la formación ayuda a que la empresa sea más competitiva al tener personas mejor preparadas. Esto vincula el aprendizaje individual y organizacional con el desempeño y la competitividad de la empresa, un aspecto clave de la gestión del conocimiento.*
- *La dinámica de colaboración es fundamental para la transferencia de conocimiento tácito (tácito a tácito mediante socialización) y para el desarrollo de una cultura de aprendizaje continuo. La red de relaciones internas facilita el intercambio de conocimiento tácito.*
- *Necesidad de mejorar de los canales de comunicación, alineándose con las estrategias propuestas en el modelo de formación dual para fortalecer la transferencia de conocimiento y abordar las barreras organizacionales.*

- *Se debe formalizar el rol del mentor con responsabilidades claras y proveerles la cualificación necesaria.*

Figura 1: Expectativas de los Practicantes respecto al Modelo de Formación Profesional Dual.

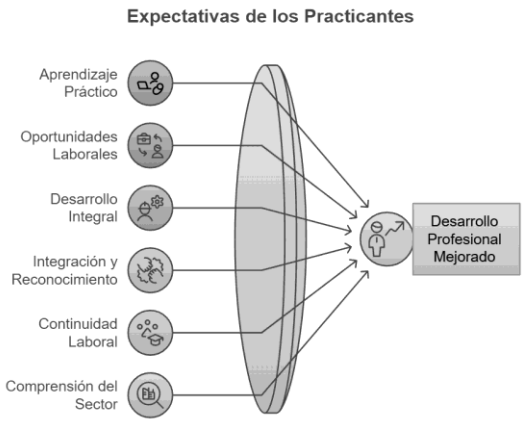


Tabla 1: Incidencia Modelo de Formación Profesional Dual implementado por la empresa en el AO, según entrevistas a Tutores

Aprendizaje organizacional según Peter Senge		
1. Dominio personal	El MFPD implementado por la empresa, mejor entendido como New Generation promueve la autogestión, el empoderamiento individual y el desarrollo de habilidades técnicas y blandas. Los estudiantes construyen su rol dentro de la organización.	Alto impacto: Se estimula el crecimiento individual continuo, alineado con los principios de esta disciplina.
2. Modelos mentales	Hay un cambio en la percepción del aprendizaje y pasa de ser un enfoque académico tradicional a uno práctico, experiencial e integrado al entorno laboral. Los tutores promueven un aprendizaje contextualizado e incentivan a la expansión de las fronteras del conocimiento.	Moderado-Alto impacto: Se empiezan a cuestionar y reconstruir supuestos previos, especialmente en talento y liderazgo.

3. Visión compartida	Existe una visión pedagógica compartida entre algunos tutores del programa, pero evidencia la necesidad de seguir fortaleciendo la comunicación interna que permita compartir buenas prácticas.	Moderado impacto: La visión está emergiendo, pero requiere mayor articulación entre los diferentes actores.
4. Aprendizaje en equipo	Se promueve el trabajo colaborativo, aunque la virtualidad limite la interacción profunda. En ambientes presenciales, los aprendices y tutores muestran mayores niveles de conexión y aprendizaje mutuo.	Moderado impacto: El modelo facilita el aprendizaje colectivo, pero hay barreras contextuales (virtualidad).
5. Pensamiento sistémico	Se reconoce que el programa impacta algunos subsistemas de la organización, pero no a toda la empresa. Se plantea que el MFPD implementado por la empresa, funciona como un "laboratorio" que aún no ha escalado a nivel organizacional.	Bajo-Moderado impacto: Aún no se consolida una visión sistémica integrada; el aprendizaje es localizado.

HALLAZGOS

La información recopilada refleja una ventaja competitiva de las personas inmersas en el *Modelo de Formación Profesional Dual* o como bien es llamado en la empresa "New Generation". Este modelo ha generado un impacto positivo en las oportunidades profesionales de los aprendices, facilitando su adaptación cultural y permitiéndoles el desarrollo de habilidades técnicas y socioemocionales. A su vez ha permitido fortalecer una cultura de acompañamiento, el intercambio de conocimientos que permite disponibilizar un talento junior mejor formado tanto para la empresa como para el mercado y ha fortalecido temas como la marca empleadora. A su vez ha posibilitado fortalecer una cultura de acompañamiento, el intercambio de conocimientos que permite disponibilizar un talento junior mejor formado tanto para la empresa como para el mercado y ha fortalecido temas como la marca empleadora. (Alemán Falcón, 2015)

Para comprender estos hallazgos los agruparemos en expectativas, suposiciones, creencias, opiniones sobre el trabajo en equipo y finalmente explicaremos la incidencia de este modelo en el AO.

EXPECTATIVAS, SUPOSICIONES Y CREENCIAS SOBRE LA *FORMACIÓN PROFESIONAL DUAL*

Los Aprendices que participan de este modelo de formación, manifiestan altas expectativas orientadas al desarrollo y adquisición de habilidades técnicas necesarias para su futuro profesional y la capitalización de oportunidades que les permitan aplicar el conocimiento de manera teórico-practica.

Un factor recurrente dentro de las aspiraciones se centra en la expectativa de recibir un apoyo profesional con personas experimentadas dentro de la empresa. Esto permite validar la premisa de que en un ambiente de apoyo y confianza en el que el

conocimiento es compartido, el aporte se da tanto para el tutor como para el estudiante.

Los participantes del *Modelo de Formación Profesional Dual* confían en que este tipo de formación les permitirá tener de cerca mejores y mayores oportunidades de empleo. De la misma manera, aseguran que este modelo les permitirá desarrollar tanto conocimientos técnicos como habilidades como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de problemas. También se evidencia una alta expectativa de ser reconocidos y valorados por sus compañeros de trabajo y líderes, y tener la oportunidad de integrarse plenamente al equipo de trabajo. (Sergio Alberto Valenzuela Gómez Iván Alejandro Salas Durazo, 2024).

Por su parte los Tutores que participan en el MFPD esperan encontrar una brecha amplia entre los conocidos adquiridos por los aprendices en la Institución y los esperados por la empresa; sin embargo, consideran que su rol como Tutores permitirá guiar y facilitar el aprendizaje práctico de los aprendices bajo su rol de facilitadores de conocimiento.

Existe un fuerte consenso en que la mayoría de aprendices demuestran motivación para aprender y contribuir al trabajo en equipo, además los tutores consideran que este modelo permite la disponibilidad de un talento junior mejor formado y alineado con la cultura de la empresa y disponible al mercado laboral.

Finalmente, los tutores se encuentran convencidos de la capacidad que tiene este programa para promover la colaboración y el intercambio de saberes; también esperan que el programa se convierta en un vehículo para fomentar la gestión del conocimiento y la construcción de redes de aprendizaje.

Los aprendices asumen que durante el proceso de formación recibirán el apoyo continuo de personas con experiencia en el campo de acción, y consideran este acompañamiento fundamental para aprendizaje. Asimismo, piensan que este tipo de aprendizaje es una oportunidad que contribuye mucho más que un aprendizaje exclusivamente teórico.

Muchos aprendices consideran que al integrarse a un equipo podrán intercambiar saberes y generar redes de colaboración. Consideran a su equipo como un espacio de aprendizaje en donde el conocimiento circula y fortalece la experiencia de todos los integrantes del grupo.

Dan por hecho que los tutores están preparados técnica y pedagógicamente, y consideran que su función será guiarlos de manera activa, para favorecer la articulación entre la teoría académica y la práctica laboral. También consideran que la formación dual no solo les otorga una ventaja competitiva que fortalece su perfil profesional, sino que además es un proceso que genera impacto en sus familias y entornos sociales.

Por su parte, los tutores coinciden en varios aspectos, entre ellos que la mayoría asumen que su rol principal es compartir conocimiento, retroalimentar de manera constante y fomentar la autonomía de los Aprendices. Coinciden en que el acompañamiento se entiende no como supervisión, sino como un proceso de colaboración y confianza, que a su vez favorece las capacidades de liderazgo del Tutor.

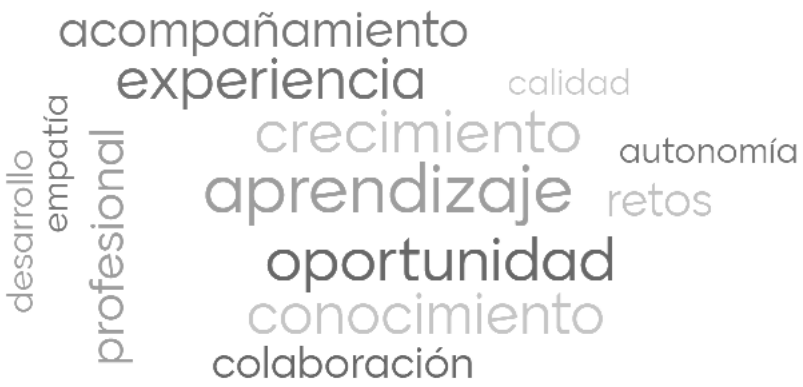
Por su parte, los tutores coinciden en varios aspectos, entre ellos que la mayoría asumen que su rol principal es compartir conocimiento, retroalimentar de manera constante y fomentar la autonomía de los aprendices. Coinciden en que el acompañamiento se entiende no como supervisión, sino como un proceso de colaboración y confianza, que a su vez favorece las capacidades de liderazgo del tutor.

Tanto aprendices como tutores comparten una visión positiva del MFPD, destacan el valor que genera como puente entre la teoría y la práctica. Los aprendices entienden que uno de los objetivos de esta formación es prepararlos para convertirse en profesionales competentes, y consideran que su principal rol es aprender a través de la experiencia de sus tutores.

Para los actores de este modelo "aprender haciendo" es mucho más útil y formativo que limitarse al estudio exclusivamente teórico. Creen que participar en entornos con profesionales experimentados desde tempranas etapas de su formación favorece el ajuste a la cultura organizacional y el desarrollo de un plan de carrera.

Para muchos Aprendices esta experiencia ha fortalecido su confianza, los hace sentirse más competitivos y les permite instaurar bases sólidas para enfrentar desafíos mejor preparados.

Figura 2: Pregunta 4 encuesta a Aprendices ¿cuáles son las primeras palabras que le vienen a la mente al describir tu proceso de aprendizaje en Globant?



Verbatines de entrevistas realizadas a Tutores del programa:

- *"…New Generation fomenta el sentido de pertenencia, el trabajo en equipo y una mejor comprensión de la carrera profesional…"* (Tutor 1, comunicación personal, 7 de abril del 2025)
- *"…El muro entre lo que les enseñan en la academia y lo que se necesita en la empresa es alto, pero con el programa se ha logrado contextualizarlos rápidamente…"* (Tutor 3, comunicación personal, 9 de abril del 2025)
- *"…Los chicos desarrollan habilidades de liderazgo, manejo emocional, pensamiento lógico y comunicación asertiva…"* (Tutor 4, comunicación personal, 10 de abril del 2025)

- *“…El modelo permite entender el ciclo completo de un proyecto y cómo se integran las distintas áreas…”* (Tutor 1, comunicación personal, 7 de abril del
- *“…Todos debemos estar actualizados. Los entrenamientos no se guardan, se renuevan. Eso fortalece la cultura de aprendizaje...”* (Tutor 1, comunicación personal, 7 de abril del 2025)
- *“…New Generation es un buen laboratorio para probar herramientas que después pueden escalarse a la organización…”* (Tutor 2, comunicación personal, 4 de abril del 2025)
- *“La virtualidad dificulta el seguimiento emocional y técnico de los chicos… no se sabe cómo están realmente…”* (Tutor 3, comunicación personal, 9 de abril del 2025)
- *“…Se necesita alinear mejor los contenidos académicos con las necesidades reales del proyecto y la empresa…”* (Tutor 5, comunicación personal, 11 de abril del 2025)

HALLAZGOS SOBRE EL TRABAJO EN EQUIPO

El trabajo en equipo es uno de los elementos más valorados por los actores del modelo de formación New Generation en Globant Colombia. Este modelo le permite a los actores entender y experimentar el trabajo en equipo como una competencia y como un valor intrínseco de la empresa. En este escenario de aprendizaje, los equipos se consolidan como espacios en donde se intercambian conocimientos.

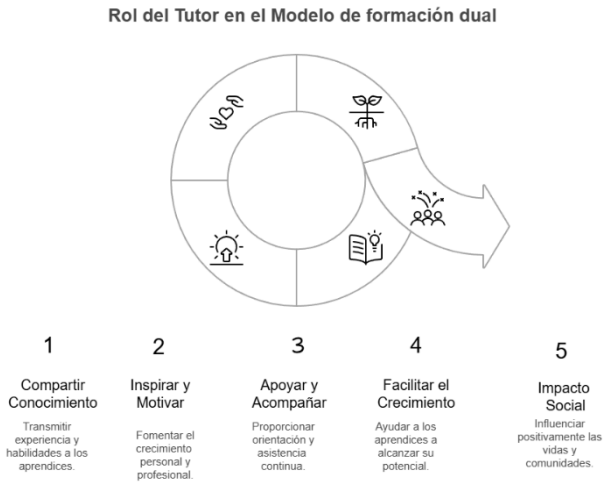
La experiencia cotidiana dentro de los equipos les permite a los aprendices aprender haciendo, integrarse a la cultura y comprender cómo funciona la empresa. Conceptos como "colaboración" y "trabajo en equipo" son términos recurrentes en las entrevista y encuestas. Para los tutores la mentoría se consolida como un proceso de apoyo mutuo e interacción constante.

No obstante, existen desafíos que limitan el trabajo en equipo. entre ellos, la virtualidad. Algunos tutores manifiestan que después de Pandemia han notado el surgimiento de comportamientos de aprendizaje individualizados que afectan la

vinculación, la construcción de objetivos colectivos y la visión de un propósito en común.

Asimismo, se identificó la necesidad de mejorar la comunicación y articulación entre tutores para compartir buenas prácticas y estandarizar procesos. Además, la diversidad de edades, experiencias previas y niveles de formación en los aprendices genera un desafío en la generación de una experiencia igual de significativa para todos.

Figura 3: Pregunta 4, encuesta a Tutores. Pregunta ¿Cuáles son las primeras palabras que le vienen a la mente al describir tu proceso de mentoría en Globant?



INCIDENCIA DEL MFPD EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

A partir del análisis de la implementación del modelo de Formación Dual (New Generation) en Globant Colombia, se evidencia una clara incidencia en el

Aprendizaje Organizacional, esta incidencia es analizada desde la perspectiva de Peter Senge.

La dimensión de ***dominio personal*** tiene un impacto alto. Se destaca el crecimiento individual, empoderamiento y la autogestión. Por medio de retos reales, con el desarrollo de competencias técnicas y habilidades socioemocionales, los Aprendices adquieren las habilidades necesarias para adaptarse al entorno laboral. Al mismo tiempo, los Tutores, potencian sus habilidades de liderazgo y enseñanza a través de su participación en los procesos de construcción de conocimiento.

Respecto a la disciplina de ***modelos mentales*** se evidencia un impacto medio-alto. El programa busca generar un cambio y resignificar el aprendizaje, transitando de un enfoque académico tradicional a uno teórico-práctico integrado en el entorno laboral. Este proceso ha implicado cuestionarse y reconstruir supuestos previos que permiten promover una actitud crítica, reflexiva y orientada a la mejora continua. (Euler, n.d.).

New Generation busca influir en los Aprendices y Tutores, impulsar una cultura de aprendizaje continuo, un intercambio de saberes, fomentar una mentalidad orientada a la curiosidad y la mejora constante de procesos.

En cuanto a la práctica de ***visión compartida*** se evidencia un impacto intermedio. Aunque la cultura de apoyo mutuo busca alinear a los aprendices con la cultura organizacional y fomentar la construcción de un sentido y de un propósito en común que inspire (Euler, n.d.), aún se perciben desafíos en la articulación interna y la consolidación de una visión común entre los actores involucrados en el modelo New Generation.

El impacto en el ***trabajo en equipo*** también es moderado. Si bien el modelo New Generation impulsa el trabajo colaborativo promoviendo espacios de diálogo y reflexión, y la empresa propone una cultura centrada en la amabilidad, el bienestar y el trabajo colectivo; aspectos como la virtualidad y las tendencias de trabajo individualizado, generan una barrera significativa que limita la interacción profunda,

afecta el aprendizaje, dificulta la construcción de vínculos significativos y la transferencia del conocimiento tácito.

Por su parte el ***pensamiento sistémico*** tiene un impacto bajo-moderado. Hoy el modelo New Generation busca integrar a los Aprendices a la cultura y darles las herramientas necesarias para que entiendan los procesos internos y desarrollen su máximo potencial. A pesar de estos esfuerzos, esta compresión aún no se ha extendido de forma estructural, lo que ha dificultado generar una visión sistémica integrada y consolidar por completo el modelo.

Figura 4: Ventaja competitiva del MFPD implementado por la empresa.

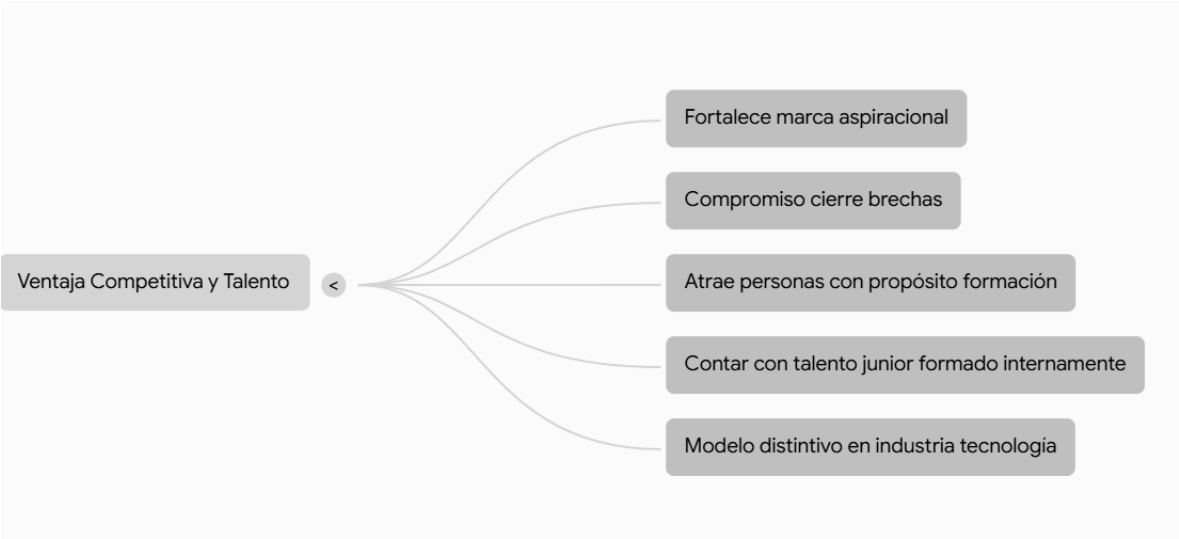
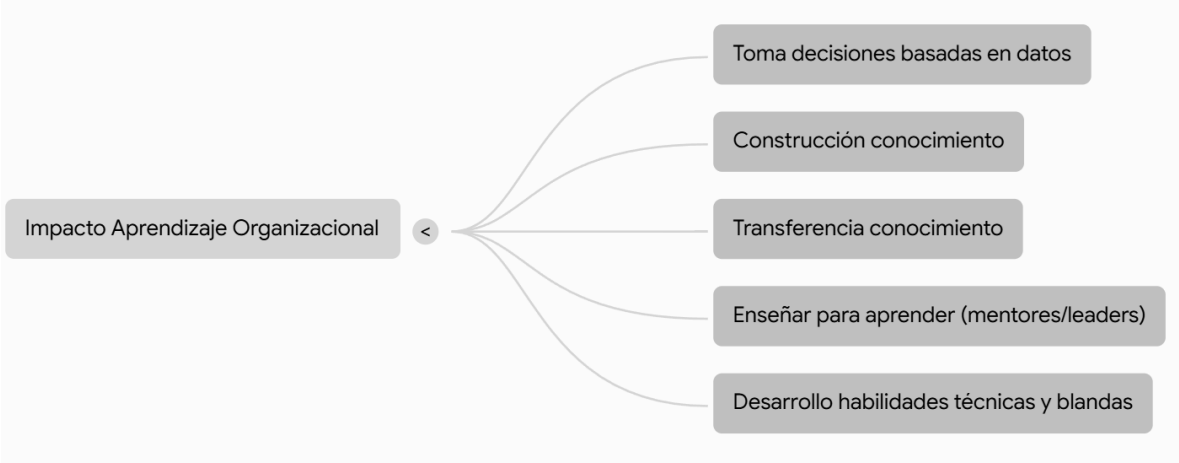


Figura 5: Impacto del MFPD implementado por la empresa.



REFLEXIONES FINALES

El análisis de los hallazgos confirma que el *Modelo de Formación Profesional Dual* de Globant Colombia es una adaptación del *Modelo de Formación Profesional Dual Alemán*, que busca integrar teoría y práctica en un entorno de trabajo real.

Se evidencia que el modelo incide en el aprendizaje organizacional de manera moderada. Existe un consenso fuerte en que el aprendizaje práctico en un entorno laboral es más útil y efectivo que la teoría pura, y permite asegurar que el conocimiento adquirido por los aprendices no sea solo tácito, sino directamente aplicable.

La interacción y colaboración con profesionales experimentados es fundamental para el desarrollo de los aprendices y crucial para el intercambio del conocimiento. Los tutores se auto perciben como fuente de experiencia y conocimiento. Las verbalizaciones sugieren que relacionan la mentoría con el "acompañamiento" y "colaboración" y recalcan el aspecto social del modelo y la forma en la que se intercambia el conocimiento.

El *Modelo de Formación Profesional Dual*, mejor entendido como New Generation fomenta el aprendizaje colectivo. Los equipos de trabajo o generaciones (grupos de aprendices y tutores) funcionan como comunidades informales en donde los aprendices colaboran, se apoyan, comparten conocimiento y discuten retos.

La aplicación del modelo también ha permitido desarrollar una visión común que inspira compromiso, y permite alinear a los participantes con la cultura organizacional. Aunque el modelo genera aprendizajes valiosos para los aprendices y tutores, éstos no se traduce aun en aprendizajes colectivos institucionalizados. Es decir, no hay transferencia sistémica hacia toda la organización. La cultura de aprendizaje se ve impulsada, pero sigue siendo parcial.

Se evidencia dentro del contexto de esta investigación una barrera contextual no detallada en el marco teórico, la virtualidad y los retos que ésta representa en

transferencia de conocimiento, construcción de sentido de pertenencia y diseño de objetivos en común. Si bien en el marco conceptual se enfatiza la importancia de la interacción social para el aprendizaje, no se específica cómo las nuevas modalidades de trabajo impactan estos procesos.

Aunque el *Modelo de Formación Profesional Dual* se convierte en un "laboratorio vivo" para experimentar nuevas prácticas de gestión del conocimiento que impactan el aprendizaje organizacional, se evidencia que la incidencia de la FPD en el AO aún es fragmentada. Aunque el *Modelo de Formación Profesional Dual* se convierte en un "laboratorio vivo" para experimentar nuevas prácticas de gestión del conocimiento que impactan el aprendizaje organizacional, se evidencia que la incidencia de la MFPD en el AO aún es fragmentada. Esto sugiere que, si bien el modelo genera beneficios, la empresa aún tiene la oportunidad de escalar sistémicamente estos procesos, aprendizajes e innovaciones para potenciar el impacto en la competitividad.

El *Modelo Formación Profesional Dual* facilita la captura y socialización del conocimiento, lo transforma en nuevo conocimiento aplicado al resolver problemas reales e impacta en la innovación, Adicionalmente genera un recurso humano con conocimientos y habilidades que constituyen una ventaja competitiva y un talento junior mejor formado.

RECOMENDACIONES

Se sugiere continuar midiendo la evolución de las habilidades técnicas y socioemocionales de los Aprendices; monitorear la percepción del modelo entre tutores, líderes y aprendices y a su vez el impacto social que éste genera. También se señala la importancia de promover espacios que permitan la resolución de problemas reales y la adecuación de las temáticas enseñadas a las tendencias actuales del mercado.

Además, se subraya la importancia de seguir colaborando estrechamente con las Instituciones académicas para cerrar las brechas entre el conocimiento brindado durante el proceso de formación y el conocimiento que la empresa requiere para integrar personas que puedan alinearse rápidamente a las necesidades de una industria intensiva en conocimiento.

Se sugiere diseñar estrategias que les permitan aumentar el sentido de pertenencia en modalidad remota y fomentar el uso de herramientas colaborativas y dinámicas que promuevan la interacción, incluso en formato híbrido o remoto; finalmente, se sugiere implementar espacios de reconocimiento para los actores que participan en el modelo y difundir historias que inspiren a otros a participar de estos procesos de aprendizaje.

FUTURAS INVESTIGACIONES

Este estudio identifico que la virtualidad es entendida como barrera contextual no detallada en el marco teórico. La virtualidad se convierte en un reto para transferir conocimiento, construir sentido de pertenencia y diseñar objetivos en común. Una futura investigación podría profundizar en cómo las modalidades de trabajo híbrido o remoto afectan la efectividad del *Modelo de Formación Profesional Dual* (MFPD).

Así mismo, este estudio subraya la importancia de una colaboración más estrecha entre empresas e instituciones académicas para cerrar las brechas entre el conocimiento teórico y las necesidades del mercado tecnológico. Una investigación futura podría enfocarse en modelos que optimicen la alineación entre la formación académica y las demandas empresariales, especialmente en industrias intensivas en conocimiento.

REFERENCIAS

Acevedo-Correa, Y., Aristizábal-Botero, C. A., Valencia-Arias, A., & Bran-Piedrahita, L. (2020). Formulation of knowledge management models applied to the context of higher education institutions. *Informacion Tecnologica*, *31*(1), 103–112. https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100103

Alemán Falcón, J. A. (2015a). El sistema dual de formación profesional alemán: Escuela y empresa. *Educacao e Pesquisa*, *41*(2), 495–511. https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121532

Alemán Falcón, J. A. (2015b). El sistema dual de formación profesional alemán: Escuela y empresa. *Educacao e Pesquisa*, *41*(2), 495–511. https://doi.org/10.1590/s1517-97022014121532

Bernal Torres Cesar A. (2011, July 13). *Modelo de gerencia del conocimiento: visión integral*. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-46452011000200005&script=sci_arttext

BIBB. (2020). *Berufsbildungsbericht 2020*.

Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (2024, February 2). *Este año culmina la primera fase del programa la Alianza para la formación*. https://www.camaramedellin.com.co/noticias/este-ano-culmina-la-primera-fase-del-programa-la-alianza-para-la-formacion. https://www.camaramedellin.com.co/noticias/este-ano-culmina-la-primera-fase-del-programa-la-alianza-para-la-formacion

Camio Maria Isabel, Diaz Bilotto Constanza Maria, Izquierdo Silvia Irine, & Alvarez Maria Belen. (2020, December 22). *Aprendizaje organizacional | Revista Facultad de Ciencias Económicas*. https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4785/4550#info. https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/4785/4550#info

Euler, D. (n.d.). *Germany's dual vocational training system: a model for other countries?*

Euler, D. (n. d.). (2019). *The Dual System of Vocational Education and Training in Germany.*

Gairín Sallán Joaquín, Suárez Cecilia Inés, & Díaz-Vicario Anna. (2020). *nuegescon_a2020-compressed*. *10*, 1–836. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://ddd.uab.cat/pub/llibres/2020/283388/nuegescon_a2020.pdf

Globant. (2024). *Informe de Gestión Globant 2024*.

Greinert, W. D. (1998). The Dual System of Vocational Education and Training: The German Experience. *Local Economy*, *30*(5), 557–567. https://doi.org/10.1177/0269094215589311

Kis, V. (2018a). *Work-based learning: A key to the development of skills and competencies?.* [Publications Office of the European Union].

Kis, V. (2018b). *Work-based learning: A key to the development of skills and competencies?.* [Publications Office of the European Union].

Meyer, M. , & K. A. (2016). *Challenges and Opportunities of the Dual System in Germany.* https://doi.org/10.11586/2023061

Molina, I. (n.d.). La formación dual: un nuevo enfoque de la formación profesional. In *Revista Internacional de Organizaciones* (Vol. 17).

Müller, W. , & H. C. (2015). *The impact of vocational education and training on labour market outcomes: Evidence from Germany.* Cedefop.

Pantucci, R. (2023). *Adapting the German Dual Education System for Different Contexts.*

Peter Senge. (2010). *La quinta disciplina* (Ediciones Gran ira S.A., Ed.; Gardini Carlos, Trans.; 2nd ed.). Ediciones Gran ira S.A.

Rangel, G. (2007). *Modelo de aprendizaje organizacional para el fortalecimiento del proceso de investigación en los estudios de postgrado*. *22*(2), 115–146. http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=65822205

Romero Agudelo, L. N., Salinas Urbina, V., & Mortera Gutiérrez, F. J. (2010). Estilos de aprendizaje basados en el modelo de Kolb en la educación virtual . *Apertura*, *2*(1). https://www.redalyc.org/pdf/688/68820841007.pdf

Valenzuela Gomez Sergio Alberto, & Salas Ivan Alejandro. (2024). Vista de Formación dual en México_ potencialidades para las ingenierías. *Revista Educación en Ingeniería*, 1–9.

Wolter, A. , & D. S. V. (2018). *Effects of Dual Vocational Education and Training on Innovation.*

ANEXOS

1. Formatos de entrevista semiestructurada:

   1.1 Entrevista para tutores:

1	¿Cómo describiría el desempeño de las personas formadas bajo el modelo New Generation en comparación con otros estudiantes?
2	¿Percibes que la implementación del modelo New Generation generó valor para la empresa en general? Sí o no y ¿por qué?
3	¿Qué habilidades o competencias considera que han desarrollado mejor los estudiantes que participaron en el programa de New Generation?
4	¿Considera que el programa New Generation ha fortalecido la cultura de aprendizaje dentro de la organización?
5	¿Ha observado una mayor colaboración o intercambio de conocimientos entre los empleados formados en New Generation respecto a otros equipos de trabajo?
6	¿De qué manera el modelo New Generation ha contribuido al desarrollo individual de los empleados, especialmente en términos de autoconciencia, competencias y crecimiento profesional?
7	¿Cómo ha promovido modelo New Generation la colaboración, el diálogo y el aprendizaje colectivo dentro de los equipos de trabajo?
8	¿Consideras que el modelo New Generation ha contribuido a comprender mejor cómo se relacionan las diferentes áreas y procesos de la organización?
9	¿Se ha reducido el tiempo de adaptación o integración de los empleados formados en el modelo New Generation en comparación con aquellos sin esta formación?
10	¿Se han implementado nuevas metodologías, herramientas o enfoques de trabajo como resultado del programa?
11	¿Qué retos enfrentaste como tutor empresarial en la implementación del modelo New Generation?
12	¿Consideras que los estudiantes llegaron con una formación académica adecuada para integrarse a las actividades de la empresa? si - no porque

13	¿Qué sugerencias tienes para mejorar la coordinación entre la institución educativa y la empresa?
14	¿Qué oportunidades de mejora o ajustes sugeriría para continuar implementando el modelo New Generation en la organización?

1.2 Entrevista para administrativos:

1	¿Cómo describiría el desempeño de las personas formadas bajo el modelo New Generation en comparación con otros empleados?
2	¿Ha observado mejoras en la productividad, innovación o resolución de problemas de las personas formadas bajo el modelo de New Generation?
3	¿Qué habilidades o competencias considera que han desarrollado mejor los empleados que participaron en el programa de New Generation?
4	¿Considera que el programa New Generation ha fortalecido la cultura de aprendizaje dentro de la organización?
5	¿Ha observado una mayor colaboración o intercambio de conocimientos entre los empleados formados en New Generation respecto a otros equipos de trabajo?
6	¿La empresa ha implementado cambios en sus procesos o estrategias a partir del aprendizaje generado por el programa de New Generation?
7	¿De qué manera el modelo New Generation ha contribuido al desarrollo individual de los empleados, especialmente en términos de autoconciencia, habilidades y crecimiento profesional?
8	¿Qué cambios ha generado el modelo New Generation en las creencias, supuestos y actitudes predominantes dentro de la organización?
9	¿Cómo ha promovido modelo New Generation la colaboración y el aprendizaje dentro de los equipos de trabajo?
10	¿Consideras que el modelo New Generation ha contribuido a comprender mejor cómo se relacionan las diferentes áreas y procesos de la organización?
11	¿Cómo ha impactado el modelo New Generation en los costos de capacitación dentro de la empresa?

12	¿Se ha reducido el tiempo de adaptación o integración de los empleados formados en el modelo New Generation en comparación con aquellos sin esta formación?
13	¿Ha mejorado la retención del talento formado en el modelo New Generation dentro de la organización?
14	¿Qué beneficios económicos o estratégicos ha observado como resultado de la implementación del programa modelo New Generation?
15	¿Ha percibido mejoras en los procesos internos de la empresa debido al modelo New Generation? ¿cuáles?
16	¿Se han implementado nuevas metodologías, herramientas o enfoques de trabajo como resultado del programa?
17	¿Considera que el modelo New Generation ha fortalecido la posición competitiva de la empresa en su sector? ¿De qué manera?
18	¿Qué oportunidades de mejora o ajustes sugeriría para optimizar el impacto del modelo New Generation en la organización?

1.3 Entrevista para practicantes:

1	¿En qué nivel de formación estás actualmente?
2	¿Cuánto tiempo duró tu participación en el modelo de formación dual?
3	En una escala de 1 a 5, donde 1 es "muy insatisfecho" y 5 es "muy satisfecho", ¿cómo calificarías tu experiencia general en el modelo de formación dual? y por qué
4	¿Cuáles fueron los principales aprendizajes que obtuviste durante tu experiencia en la empresa?
5	¿Cómo valorarías el acompañamiento recibido por parte de la empresa?
6	La experiencia de aprendizaje en la organización busca prepararlos para el mundo laboral ¿qué opinas de eso?
7	¿Qué experiencias de aplicación de los aprendido en el programa ha podido ser llevado a otras experiencias de tu vida?

8	Esta conversación que estamos teniendo con usted nos ayuda a mejorar, ¿qué aspectos del programa considera que podrían cambiarse para futuros aprendices?
9	la formación que tenemos dentro de la empresa busca tener ventajas competitivas frente a otros modelos de práctica ¿cómo ha sido tu experiencia en este caso?
10	En el tiempo que llevas en la organización, ¿cuáles aspectos de la cultura organizacional se han fortalecido?
11	después de tener este espacio ¿Quisieras decirnos algo más?

2. Encuestas realizadas a población de estudio.

2.1 Encuesta tutores para indagar sobre las expectativas, suposiciones y creencias que tienen los aprendices y tutores que participan del modelo de Formación Dual.

Encuesta para TUTORES sobre el Modelo de prácticas New Generation Globant

Sección 1

Agradecemos tu participación en esta encuesta

El objetivo es conocer tus expectativas, suposiciones y creencias sobre el modelo de prácticas New Generation en Globant Colombia y tu rol como tutor. Tus respuestas son confidenciales y nos ayudarán a mejorar el programa.

1. Tiempo que llevas participando en el rol de tutor en la empresa: *

Información Demográfica

- ◯ Menos de 3 meses
- ◯ Entre 3 y 6 meses
- ◯ Más de 6 meses

2. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la siguiente escala: *

Expectativas al comenzar tu rol como Tutor en la empresa

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
Espero que los aprendices lleguen al programa con conocimientos teóricos básicos	◯	◯	◯	◯	◯
Creo que mi función principal será guiar y facilitar el aprendizaje práctico de los aprendices	◯	◯	◯	◯	◯
Supongo que los aprendices estarán muy motivados para aprender y aportar al equipo	◯	◯	◯	◯	◯
Tengo la expectativa de que el modelo de prácticas New Generation tendrá un impacto positivo en el desarrollo de talento para Globant	◯	◯	◯	◯	◯
Pienso que el programa promoverá la colaboración y el intercambio de saberes entre aprendices y el equipo	◯	◯	◯	◯	◯

3. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la misma escala *

Expectativas al comenzar tu rol como Tutor en la empresa

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
Considero que mi rol principal es compartir mi experiencia y conocimientos con los aprendices	○	○	○	○	○
Creo que uno de los objetivos principales del programa es identificar y desarrollar futuros talentos para la organización	○	○	○	○	○
Supongo que debo dar retroalimentación constante y constructiva a los aprendices	○	○	○	○	○
Entiendo que el programa busca fomentar la autonomía y la responsabilidad de los aprendices	○	○	○	○	○
Pienso que el modelo es una oportunidad para fortalecer las habilidades de liderazgo y mentoría dentro de Globant	○	○	○	○	○

4. ¿Cuáles son las primeras palabras que le vienen a la mente al describir tu proceso de mentoría en Globant? *

Escriba su respuesta

5. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la misma escala *

Expectativas al comenzar tu rol como Tutor en la empresa

	Totalmente en acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
Creo que el aprendizaje práctico en un entorno laboral real es más efectivo que el aprendizaje puramente teórico	○	○	○	○	○
Considero que la interacción y colaboración con profesionales experimentados es fundamental para el desarrollo profesional	○	○	○	○	○
Pienso que el modelo de prácticas New Generation es una estrategia efectiva para integrar nuevos talentos a la organización	○	○	○	○	○
Creo que el modelo de prácticas New Generation contribuye a la competitividad de la organización al desarrollar talento especializado	○	○	○	○	○
Considero que un ambiente de apoyo y confianza es crucial para el éxito del el modelo de prácticas New Generation	○	○	○	○	○

Agregar nueva pregunta

2.2 Encuesta Practicantes para indagar sobre las expectativas, suposiciones y creencias que tienen los aprendices y tutores que participan del modelo de Formación Dual:

Encuesta para APRENDICES sobre su formación en Globant

Sección 1

Agradecemos tu participación en esta encuesta

El objetivo es conocer tus expectativas, suposiciones y creencias sobre la formación que estás recibiendo en Globant Colombia. Tus respuestas son confidenciales y nos ayudarán a mejorar los programas de aprendizaje

1. Tiempo que llevas recibiendo formación en la empresa: *

Información Demográfica

- ○ Menos de 3 meses
- ○ Entre 3 y 6 meses
- ○ Más de 6 meses

2. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la siguiente escala: *

Expectativas al comenzar tu formación en la empresa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
Espero que esta formación me permita adquirir habilidades prácticas importantes para mi futuro profesional	○	○	○	○	○
Creo que tendré buenas oportunidades para poner en práctica lo que aprenda	○	○	○	○	○
Supongo que recibiré apoyo de personas con experiencia en la empresa	○	○	○	○	○
Tengo la expectativa de que esta formación me ayudará a tener mejores oportunidades laborales	○	○	○	○	○
Pienso que la formación me ayudará a entender cómo funciona una empresa del sector tecnológico	○	○	○	○	○

3. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la misma escala *

Expectativas al comenzar tu formación en la empresa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
Considero que mi rol principal en esta formación es aprender de la experiencia práctica y de las personas que me guían	○	○	○	○	○
Creo que uno de los objetivos principales de esta formación es prepararme para ser un buen profesional en mi área	○	○	○	○	○
Supongo que mi opinión y mis ideas son tomadas en cuenta	○	○	○	○	○
Entiendo que esta formación busca que desarrolle tanto habilidades técnicas como mis habilidades para trabajar con otras personas	○	○	○	○	○
Pienso que esta formación me da una idea real de los retos y las oportunidades del sector	○	○	○	○	○

4. ¿Cuáles son las primeras palabras que le vienen a la mente al describir tu proceso de aprendizaje en Globant? *

Escriba su respuesta

5. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la misma escala *

Expectativas al comenzar tu formación en la empresa

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
Creo que aprender haciendo en un trabajo real es más útil que solo estudiar teoría	○	○	○	○	○
Considero que hablar y trabajar con profesionales que tienen experiencia es muy importante para mi desarrollo	○	○	○	○	○
Pienso que la formación que estoy recibiendo es una buena manera de que gente nueva se incorpore a la empresa	○	○	○	○	○
Creo que esta formación ayuda a que la empresa sea más competitiva al tener personas mejor preparadas	○	○	○	○	○
Considero que un ambiente donde me siento apoyado y con confianza es clave para que mi formación sea exitosa	○	○	○	○	○

Sobre el Aprendizaje en Equipos

6. Por favor, indica tu nivel de acuerdo con las siguientes afirmaciones utilizando la siguiente escala: *

Desarrollo del aprendizaje dentro de los equipos

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en
En mi equipo, los miembros comparten activamente sus conocimientos y experiencias relacionados con Globant	○	○	○	○	○
Siento que aprendo de las habilidades y la experiencia de mis compañeros de equipo en el contexto de Globant	○	○	○	○	○
En mi equipo, discutimos abiertamente diferentes enfoques y soluciones a los desafíos que surgen en el día a día	○	○	○	○	○
Trabajamos de manera colaborativa en mi equipo para alcanzar los objetivos propuestos	○	○	○	○	○
En mi equipo, nos apoyamos mutuamente para superar las dificultades y aprender de los errores	○	○	○	○	○
Siento que puedo pedir ayuda a mis compañeros de equipo cuando necesito aprender algo nuevo relacionado con mi aprendizaje	○	○	○	○	○
En mi equipo, reflexionamos sobre nuestras experiencias en el modelo de formación para identificar qué hemos aprendido	○	○	○	○	○
Discutimos en el equipo cómo podemos aplicar lo que aprendemos en situaciones futuras dentro del programa	○	○	○	○	○
Siento que el modelo actual de formación brinda oportunidades para aprender de la práctica en equipo	○	○	○	○	○

A través de la participación en este modelo de formación y el trabajo en equipo, siento que he desarrollado nuevas competencias	○	○	○	○	○
En mi equipo, identificamos las competencias que necesitamos desarrollar en el contexto del programa	○	○	○	○	○
Siento que el trabajo en equipo en el modelo de formación contribuye significativamente al desarrollo de mis competencias	○	○	○	○	○

7. Describa brevemente alguna situación específica en la que haya aprendido algo significativo trabajando en equipo *

Escriba su respuesta

8. ¿Qué aspectos del trabajo en equipo considera que facilitan más su aprendizaje y el de su equipo? *

Escriba su respuesta

9. ¿Qué sugerencias tiene para mejorar el aprendizaje en equipo? *

Escriba su respuesta

Agregar nueva pregunta