

**FACTORES CRITICOS PARA EL DESARROLLO DE  
EQUIPOS DE TRABAJO ORIENTADOS AL APRENDIZAJE  
EN EMPRESAS MEXICANAS DE SERVICIOS**



**TESIS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
DE TECNOLOGIAS DE INFORMACION**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**POR  
DELIA MAGALY ROTUNO ESPINO**

**DICIEMBRE 2000**

**FACTORES CRITICOS PARA EL DESARROLLO DE  
EQUIPOS DE TRABAJO ORIENTADOS AL APRENDIZAJE  
EN EMPRESAS MEXICANAS DE SERVICIOS**



**TESIS**

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE  
TECNOLOGIAS DE INFORMACION**

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY**

**POR**

**DELIA MAGALY ROTUNO ESPINO**

**DICIEMBRE 2000**

FACTORES CRITICOS PARA EL DESARROLLO DE  
EQUIPOS DE TRABAJO ORIENTADOS AL APRENDIZAJE  
EN EMPRESAS MEXICANAS DE SERVICIOS



POR

DELIA MAGALY ROTUNO ESPINO

**TESIS**

Presentada a la División de Graduados en Electrónica,  
Computación, Información y Comunicaciones  
Este trabajo es Requisito Parcial  
Para obtener el Título de  
Maestro en Administración  
De Tecnologías de Información

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS  
SUPERIORES DE MONTERREY

DICIEMBRE 2000

## **Dedicatoria**

A mi esposo Iván, por su amor, su fe en mí, por ser mi fortaleza y brindarme toda su confianza para el desarrollo de mi maestría.

A mi hijo Dante, porque ha estado junto a mí durante la trayectoria de mis estudios. Sus juegos infantiles e inocencia me dieron más razones para seguir.

A mis padres, por su incondicional cariño y apoyo.

A los familiares que se preocuparon por nosotros.

A los amigos que están en mi corazón.

## Agradecimientos

Quiero expresar mis más sinceras formas de gratitud:

- Al Ing. Miguel Angel Pérez Guardado, asesor de esta tesis, por su calidad humana, por su dirección, por su confianza, por sus valiosos comentarios y recomendaciones recibidas durante el desarrollo de este trabajo.
- A la Lic. Ana Mariela Quiroga Treviño, sinodal, por su calidez, su orientación y por su ayuda brindada para completar satisfactoriamente la maestría.
- A la Lic. María Esthela Murrieta Flores, sinodal, por su disposición y ayuda para la realización de esta investigación.
- A todas aquellas personas que me brindaron su apoyo durante esta etapa de mi vida.
- Y a todas las empresas y personas que colaboraron durante la realización de esta investigación

Gracias

Magaly

## Resumen

Las organizaciones hoy en día están inmersas dentro de un ambiente cambiante tanto en lo económico como en lo social. Para esto es importante reconocer la continua renovación y reinventación de las empresas en sus actividades de trabajo. Esta transformación permanente crea una necesidad de constante proceso de aprendizaje.

Otro aspecto relevante es el personal que realiza las operaciones cotidianas en las empresas. Este elemento, es clave para el exitoso desempeño de las actividades. Por lo anterior, los directivos de las compañías deben cuidar este recurso valioso, promoviendo su desarrollo y adquisición de nuevas habilidades, generación de nuevas formas de relacionarse con sus compañeros y de esta forma mejoren su desempeño.

Actualmente las empresas encuentran importante establecer programas de trabajo de colaboratividad y aprendizaje, tanto individual como en equipo, que permitan incrementar la efectividad de la actual forma de desempeñar las tareas en las organizaciones. Estos aspectos amplían el campo de estudio del aprendizaje y colaboratividad en equipos de trabajo en las organizaciones.

Por ello, la presente tesis busca analizar los factores críticos para el adecuado desarrollo de equipos de trabajo orientados al aprendizaje. Cabe señalar que la investigación es realizada en empresas mexicanas del sector servicios, lo que involucra aspectos de cultura y actual uso de estos esquemas de trabajo.

Es importante reconocer que el aprendizaje en las empresas es un paso previo para que se creen organizaciones aprendientes. Esta es una de las razones principales para estudiar las características actuales que existen en los equipos de trabajo aprendientes.

## Tabla de contenido

Lista de Figuras .....	ix
Lista de Tablas .....	x
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1 Descripción general .....	1
1.2 Objetivo de la tesis.....	2
1.3 Estructura de la tesis.....	2
1.4 Metodología utilizada .....	4
Capítulo 2. Revisión Bibliográfica .....	5
2.1 Introducción .....	5
2.2 Características del entorno .....	6
2.3 La organización.....	7
2.3.1 Estructura y cultura organizacional.....	7
2.3.2 Comunicación dentro de la organización.....	8
2.3.3 Las personas en la organización .....	8
2.4 Aprendizaje .....	13
2.4.1 Conceptos básicos .....	15
2.4.2 Ciclo de aprendizaje .....	18
2.4.3 Niveles de aprendizaje .....	19
2.4.4 Tipos de aprendizaje .....	23
2.4.5 Habilidades o disciplinas del aprendizaje organizacional .....	26
2.5 Aprendizaje en equipo .....	28
2.5.1 Comparación entre trabajo individual y en equipo .....	34
2.5.2 Confianza, participación y cooperación .....	36
2.5.3 Cultura .....	38
2.5.4 Medición de desempeño.....	42
2.5.5 Equipos de trabajo como estructura de cambio.....	43
2.5.6 Condiciones necesarias para el aprendizaje en equipo.....	45
2.5.7 Barreras ante el trabajo en equipo.....	47
2.5.8 Liderazgo.....	50
2.6 Conclusiones .....	51
Capítulo 3. Metodología de Investigación.....	53
3.1 Descripción del problema de investigación .....	53
3.2 Objetivos generales y específicos de la investigación .....	54
3.3 Planteamiento de las preguntas de investigación .....	55
3.3.1 Factores de estudio de la investigación .....	55
3.4 Límites de la investigación .....	56
3.5 Investigación de Campo.....	57
3.5.1 Recolección de datos .....	57
3.5.2 Diseño de la encuesta .....	58
3.6 Selección de la población y muestra.....	60
3.7 Técnicas para análisis de resultados utilizadas .....	63

3.8 Análisis del estudio .....	63
Capítulo 4. Resultados de la Investigación .....	64
4.1 Generalidades de la encuesta .....	64
4.2 Análisis de resultados .....	65
4.2.1 Satisfacción de las empresas .....	65
4.2.2 Preparación y capacitación de personal .....	67
4.2.3 Mecanismo para promover el aprendizaje en los equipos de trabajo.....	67
4.3. Resultados adicionales .....	68
4.3.1 Impacto sobre aprendizaje .....	68
4.3.2 Metodología para la medición de desempeño .....	69
4.3.3 Aceptación del trabajo colaborativo por los miembros de los mismos .....	69
4.3.4 Herramientas computacionales .....	70
4.4 Conclusiones preliminares .....	70
Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones .....	73
5.1 Síntesis de resultados.....	73
5.2 Resumen de las conclusiones .....	74
5.3 Factores importantes para el aprendizaje de los equipos de trabajo .....	77
5.4 Factores importantes para la conversión a organizaciones aprendientes.	79
5.5 Observaciones y recomendaciones .....	80
5.6 Valor agregado de la tesis .....	81
5.7 Trabajos futuros .....	81
Anexos.....	83
Referencias Bibliográficas .....	94
Vita .....	98



## Lista de Figuras

Figura 2.1 Niveles de aprendizaje, Marquardt (1996).....	20
Figura 2.2 Modelo de Aprendizaje en Equipo, Watkins y Marsick (1993).....	30
Figura 2.3 Modelo de aprendizaje organizacional (March & Olson, 1975) .....	35
Figura 3.1 Esquema global de la investigación .....	56
Figura 3.2 Fórmula Estadística de universos finitos, Marcos (1997) .....	61
Figura 3.3 Fórmula para cálculo del tamaño de distribución de la muestra.....	62
Figura 3.4 Tamaño de Distribución.....	62

## Lista de Tablas

Tabla 2.1 Diferencias entre entrenamiento y aprendizaje, Marquardt (1996). .....	17
Tabla 2.2 Aprendizaje Colectivo, Swieringa & Wierdsma, (1992).....	28
Tabla 2.3 Diferencias entre trabajo individual y en equipo, Rees (1998).....	36
Tabla 3.1 Establecimientos registrados en el SIEM del municipio de Monterrey, Nuevo León. ....	60

# Capítulo 1

## Introducción

### 1.1 Descripción general

En la actualidad los cambios que ocurren en el medio ambiente afectan directamente el desarrollo de la economía y la sociedad. Por ello las empresas están tratando de adecuarse a los nuevos patrones que el entorno les proporciona.

Es importante reconocer que para que las empresas continúen dentro de este turbulento entorno, es necesario reinventar y renovar sus procesos de trabajo. Una forma de renovación es el aprendizaje a través de los individuos.

El aprendizaje que cada día nos hace patente que la vida es un constante cambio. Este proceso de transformación permanente hace que cada instante se vayan presentando situaciones nuevas y diferentes (nuevas palabras, formas de hacer las cosas, tecnologías, esquemas conceptuales y referenciales para operar en las organizaciones), haciendo que la realidad cambie de la misma forma y dando lugar a la necesidad de un constante proceso de aprendizaje (Torres y Quezada, 1997).

El aprendizaje es un proceso continuo, donde se involucran los individuos, desarrollando nuevas habilidades y aprenden nuevas formas de relacionarse con sus compañeros y mejorar su desempeño. Por eso, actualmente se le está dando mucho auge al factor humano como elemento clave. Tenemos que reconocer que en la medida en que las compañías continúen creciendo y expandiéndose globalmente, se incrementará la importancia de las personas para que aprendan de las experiencias de otros, y de esta forma se comparta su conocimiento (Gibbons, 1999).

Se han establecido programas de trabajo de colaboratividad y aprendizaje, tanto individual como en equipo, que permitan incrementar la efectividad de la actual forma de desempeñar las tareas en las organizaciones. Estas nuevas formas de realizar las tareas y proyectos en las organizaciones está fortaleciendo el cambio para mejorar su productividad y servicio al cliente. De esta manera se pueden alcanzar logros significativos en las empresas buscando crear organizaciones que desarrollen capacidades y habilidades de colaboración entre

los individuos, y generen ganancias que son necesarias para su adecuado funcionamiento.

Es importante reconocer que el aprendizaje en las empresas es un paso previo para que se creen organizaciones aprendientes. Esta es una de las razones principales para estudiar las características actuales que existen en los equipos de trabajo aprendientes.

## **1.2 Objetivo de la tesis**

El trabajo colaborativo actualmente está proporcionando a las empresas nuevas formas de trabajo personal, influyendo en factores tanto de productividad, como de comunicación, motivación y de relaciones interpersonales entre las personas que constituyen la empresa. Por este motivo el objetivo de la tesis es determinar cuáles son los beneficios que brinda el trabajo colaborativo en las empresas de servicio de la ciudad de Monterrey, ubicada en el estado de Nuevo León, respecto a productividad, interés de inversión en este esquema colaborativo, aprendizaje y motivación del personal, y uso de tecnología de información que apoye el trabajo colaborativo.

Los objetivos específicos de esta tesis son:

- Identificar si las empresas de servicios del Estado de Nuevo León, están interesados en trabajo colaborativo para el logro de sus objetivos.
- Analizar si el trabajo colaborativo en las empresas beneficia el aprendizaje y la motivación en los miembros del equipo.
- Crear un documento que muestre los beneficios que proporciona el empleo de equipos de trabajo colaborativo en las empresas de servicios de Monterrey, Nuevo León.

## **1.3 Estructura de la tesis**

La presente investigación pretende analizar el interés de los empresarios para invertir en trabajo colaborativo como medio de generar mayor productividad en las empresas. Por ello, es sumamente importante conocer todos los factores relacionados con trabajo colaborativo y sus beneficios. Como producto final se

presentará un diagnóstico de la situación actual de las empresas mexicanas de servicio, específicamente en la ciudad de Monterrey, N.L.

Para este estudio se hace como primer paso una introducción de los conceptos iniciales. Se realiza una investigación de campo donde se plantean ciertas cuestiones a responder, es decir, las preguntas clave para la investigación, los objetivos y la descripción del producto final.

A lo largo de la presente investigación se presenta la información más relevante sobre el tema, la cual está estructurada de la siguiente manera:

En el capítulo 1, correspondiente a la Introducción, se realiza una breve descripción del entorno actual y de la importancia del trabajo colaborativo, al igual que de los beneficios obtenidos. También se hace referencia a los objetivos de la tesis y la metodología utilizada.

En el capítulo 2, llamado Revisión Bibliográfica, se proporcionan al lector los fundamentos principales del trabajo colaborativo, las personas dentro de las organizaciones, el aprendizaje y sus características, la tecnología de información utilizada para facilitar el trabajo colaborativo.

En el capítulo 3, denominado Metodología, se describe la estrategia de desarrollo que se lleva a cabo para recopilar información presentada en este documento y como apoyo para la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de este estudio. En el capítulo 4, y tomando como base la investigación de campo realizada, se analiza la información recabada, detallando los resultados encontrados.

Para finalizar, el capítulo 5 proporcionará al lector las conclusiones de la investigación de campo de la tesis, así como una serie de recomendaciones que los administradores mexicanos, principalmente en el sector servicios, pueden seguir para implantar dentro de sus negocios y mejorar sus resultados.

#### **1.4 Metodología utilizada**

La metodología que se utilizó se basa principalmente en la realización de investigación bibliográfica y de campo. En base a los resultados de ambas se determinó el beneficio que proporciona el trabajo colaborativo, mediante equipos de trabajo, dentro de las empresas de servicio del estado de Nuevo León.

La investigación bibliográfica se obtuvo de libros y revistas, encaminados a los conceptos de trabajo colaborativo, aprendizaje en equipo y cultura organizacional.

Con el propósito de validar los resultados de la investigación bibliográfica se realizó una investigación de campo (encuestas) en el sector servicios, de empresas medianas y grandes, considerando como campo de estudio la ciudad de Monterrey, N.L.

## Capítulo 2

### Revisión Bibliográfica

#### 2.1 Introducción

En un mundo incierto, donde sabemos que nada es seguro, tenemos que buscar las necesidades de las organizaciones para que se renueven, reinventen y se llenen nuevamente de vigor (Chawla & Renesh, 1995). Una de las formas de renovación es el aprendizaje a través de los individuos. El aprendizaje es una auténtica forma de ser, vivir y trabajar, pensar y sentir, en un mundo de permanente cambio. Desde que las condiciones en todas partes son turbulentas e impregnan nuestras vidas, el aprendizaje es una condición permanente de cambio (Vaill, 1996). A lo anterior Senge (1990) agrega que "las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en *todos* los niveles de la organización".

El proceso de aprendizaje, como su nombre lo indica, no está estático es un medio cambiante mediante el cual los individuos pueden aprender. El aprendizaje no es un proceso aislado, puede darse, individualmente o en grupo, lo cual permite la interacción de ideas y pensamientos entre los individuos involucrados en el proceso de aprendizaje.

Los individuos y las organizaciones deben adquirir un nuevo hábito de aprendizaje que les permitirá cambiar muchas de aquellas suposiciones de la administración. (Chawla & Renesh, 1995).

Cada organización experimenta problemas estratégicos. Las decisiones realizadas en los mismos afectaban a la compañía por completo. Hace algunos años era frecuentemente utilizado la decisión desde los altos directivos. Actualmente se está incrementando la utilización de equipos de trabajo que son parte decisivas en el desempeño de las modernas empresas. (Vennix, 1999). La organización en equipos de trabajo crea valor y servicio a los clientes. Esto no es sencillo, se requiere de una visión, unidad, "empowerment", exploración y reflejación de los progresos alcanzados. (Tjosvold, 1994).

A continuación se analizarán los aspectos relacionados al aprendizaje en grupos de personas (equipos) generando un trabajo colaborativo.

## **2.2 Características del entorno**

El entorno en el que nos encontramos nos ofrece fuerzas externas, económicas, sociales y científicas, que influyen las actividades actuales de nuestra sociedad.

Marquardt (1996) nos comenta que existen varias condiciones y factores que han sido alterados en el mundo lo cual ofrece un ambiente con características específicas, como son las siguientes:

- ❑ Globalización
- ❑ Competencia económica y de mercado
- ❑ Presiones ecológicas y ambientales
- ❑ Era del conocimiento
- ❑ Turbulencia social

Estas características actuales del entorno, entre otras, afectan a los individuos, sus relaciones, las familias, la sociedad, las relaciones laborales, la economía, de tal forma que para lograr resultados favorables, se tiene que desarrollar nuevas habilidades y aprender nuevas formas de relación y desempeño; aunado a esto los avances tecnológicos actuales.

Las empresas no son la excepción, por ello tratan de adecuarse a los nuevos patrones que el entorno les proporciona. En lo que se refiere a la era del conocimiento, las empresas han empezado a considerar a su personal como elemento clave para el exitoso desarrollo y eficiente desempeño de su organización. Por ello, se han establecido programas de trabajo de colaboratividad y aprendizaje, tanto individual como en equipo, que permitan incrementar la efectividad de la actual forma de realización las tareas en las organizaciones.



## **2.3 La organización**

### **2.3.1 Estructura y cultura organizacional**

Una organización se define por la forma en que los individuos se sientan comprometidos con la misma y la forma en que dichas personas se relacionen. Las relaciones entre los participantes crean una identidad distintiva para el grupo, dando un sentido de coherencia.

La estructura organizacional consiste en recursos concretos y relaciones que constituyen las relaciones personales, es decir la interrelación de las personas, sus roles, las unidades en las cuales participan (Espejo, 1996). Los diseños de organizaciones que aprenden deben desarrollarse como formas de intervención en las que se cuente con un sustrato más científico —menos aleatorio—, basado en principios y procesos que nos permitan señalar con certeza que el aprendizaje en este ámbito es una intervención optimizante del comportamiento organizacional (Torres y Quezada, 1997).

Ciertas normas, valores y significados emergen a partir de las interacciones de las personas, es cuando decimos que las relaciones personales se han formado.

Una relación es el intercambio comunicativo directo o indirecto que ocurre entre personas. Las relaciones se sostienen sobre las interacciones día a día y la cultura de las organizaciones (Espejo, 1996).

Cambiar la cultura de una organización significa cambiar las relaciones sostenidas en las interacciones de las personas dentro de la organización.

Una relación es entendida como las formas repetidas de interacción en las cuales las personas obtienen el significado de los símbolos usados, estableciendo de manera tácita o explícita, normas para futuras interacciones repetidas y aceptar el poder de algunas para asignar los recursos implicados en las interacciones (Giddens, 1984).

### **2.3.2 Comunicación dentro de la organización**

La capacidad de una organización para establecer canales de comunicación depende de su contexto cultural. La fortaleza de la cultura, la amplia capacidad de comunicación de sus canales y el apoyo en la estructura, son importantes.

Si dentro de un contexto cultural los canales de comunicación son inadecuados o las conversaciones que se generan entre las personas están llenas de malentendidos no resueltos, dobles significados y malas interpretaciones, entonces la estructura no permitirá hacer frente a los cambios del medio ambiente para la organización. Clarificando nuestra habilidad para identificar y desarrollar nuestro aprendizaje a través de maximizar las interacciones, es la parte esencial para que las acciones individuales consistentes logren un excelente desempeño organizacional (Espejo, 1996).

### **2.3.3 Las personas en la organización**

Una percepción central de las teorías administrativas, a partir de los 80's, ha sido el entendimiento del más importante recurso de la compañía: las personas. Aunque muchas de las organizaciones predicen que "las personas son sus mayores activos" algunas no lo practican. Por ello se le tiene que dar verdadera importancia a la forma en que se atraen personas a la compañía, forma de reconocerlas y conservarlas, motivarlas y satisfacerlas, como señala Peter F. Drucker (1992) en su artículo "The New Society of Organizations", publicado por Harvard Business Review.

Definitivamente el rol del trabajador ha evolucionado. De héroe desconocido, ha pasado a desempeñar un rol determinante en cualquier organización como cliente interno, pues se ha generado una mentalidad de aprendizaje, sustentada en procesos de comunicación honesta, abierta y bilateral, así como en relaciones de apoyo y de equipo donde la innovación, interdependencia y la creatividad se han convertido en las constantes de la productividad y la calidad de las organizaciones (Reyes, 1997).

De esta forma visualizamos lo siguiente:

- Solo las personas tienen el espíritu capacitado para concebir organizaciones.
- Solo las facultades creativas son posibles para combinar los recursos inventivamente.
- Solo la actividad humana puede generar un valor genuino.

Las organizaciones son creadas y modeladas por sus personas, las cuales no tienen una existencia independiente de la misma.

La importancia competitiva de los recursos humanos deriva del hecho que los factores "suaves", tales como conocimiento, habilidades y competencias, son incrementados crucialmente para subir en competitividad y permitir un progreso cooperativo (Espejo, 1996).

Los estudios empíricos, también, han enfatizado la importancia de las personas, su cultura, valores y capacidades como factores en un excelente desempeño, de los cuales podemos destacar Peters y Waterman (1982), Clifford y Cavanagh (1985), y Quinn (1992).

En la búsqueda de los empleados, se ha desarrollado un cambio sociocultural, que ha resultado en una nueva relación entre las personas (comúnmente denominados recursos humanos) y la organización en el lugar de trabajo; al igual que las personas direccionan la presión y tratan de encontrar respuestas dentro de un ambiente turbulento. Están unidos dentro de una sociedad para aprender juntos, y pensar las formas en las cuales su compañía puede hacer negocios para sobrevivir y prosperar. (Chawla & Renesh, 1995)

Las personas desean definir sus vidas y su trabajo en sus propios términos. Los empleados disfrutan su trabajo y sienten que pueden hacer una contribución a las organizaciones actuales, se sienten estimados como seres humanos, aprenden y crecen.

## **1. Expectativas de los trabajadores**

Las organizaciones deben cuidar más las nuevas habilidades laborales de los empleados, los nuevos roles laborales y las expectativas del nuevo trabajo (Marquardt, 1996). A continuación se describen con detenimiento cada una de ellas.

## **2. Nuevas habilidades del trabajo**

La sociedad se está moviendo de la era industrial a la era del conocimiento, por lo que los requerimientos laborales están cambiando. Los empleados están cambiando de habilidades necesariamente repetitivas hacia el conocimiento de cómo ocuparse tareas no repetitivas, tomar riesgos, ser espontáneo y creativo, enfocándose en las políticas y procedimientos para la construcción colaborativa de las personas

Los trabajadores deben de tener las siguientes características:

- Habilidad para identificar problemas.
- Habilidad para resolución de problemas.
- Habilidades estratégicas.

## **3. Nuevos roles laborales**

Vivimos en una era de trabajadores del conocimiento, los cuales tienen que descubrir continuamente su aprendizaje.

Peter Drucker (1992) observa que las organizaciones están compuestas cada vez más y más por trabajadores del conocimiento. No sólo por ejecutivos, sino empleados en todos los niveles que tienen alto conocimiento y altamente calificado. El conocimiento no es sólo un recurso, justo como los recursos tradicionales: producción, tierra, trabajo y capital. Es el único recurso significativo dentro de la actual fuerza de trabajo. En una economía basada en conocimiento, el trabajador del conocimiento es su mayor ventaja.

Los negocios están incrementando su dependencia hacia la especialización del conocimiento, el know-how de sus empleados. Los empleados del conocimiento son cada vez el elemento clave de las organizaciones. El know-how de los empleados incrementa a la organización en valor cuando es utilizado y practicado adecuadamente.

#### **4. Expectativas del nuevo trabajo**

Los administradores y/o líderes deben de buscar: motivar, recompensar, reconocer, entrenar, instruir, y mejorar, y a su vez, servir y satisfacer a los trabajadores del conocimiento.

Los trabajadores actuales desean tener una oportunidad para cambiar, para resolver problemas difíciles. Ellos buscan la libertad para explorar, tomar riesgos, ser innovadores y creativos. Desean flexibilidad y responsabilidad. Buscan trabajar con administradores y/o líderes que les brinden "empowerment", que los respeten, que sea un mentor hacia ellos.

Las organizaciones deben proveer una estructura en la cual los trabajadores del conocimiento puedan aplicar su conocimiento. Específicamente, las organizaciones deben acelerar el contacto con sus trabajadores, puesto que el diálogo e interacción con ellos puede mejorar sus ideas, y ayudar a la empresa aún más.

#### **5. Desarrollo de los trabajadores**

Las organizaciones necesitan proveer las condiciones para el desarrollo adecuado de las personas, encontrando y creando nuevas posibilidades.

Estas condiciones deben estar abiertas hacia los espacios de acción individual. Según el punto de vista de Espejo (1996) las condiciones referidas pueden ser provistas a través de adecuadas:

- Estructuras: proveyendo autonomía, autodeterminación, participación, autorecomendación y aprendizaje.

- Sistemas: tales como incentivos por sistemas de iniciativas e información, que permitan una disponibilidad informativa para todas las personas.
- Desenvolvimiento personal: programas de entrenamiento que se enfoquen en el desarrollo de la competencia personal e interpersonal.
- Liderazgo: que provea una fuerte visión, motivación, entrenamiento y ayuda.

También comenta que el reto para cada miembro de la organización es:

- Realizar el potencial individual.
- Optimizar el conocimiento para abarcar el todo (organizacional).
- Co-desarrollo con el conjunto.

Además, el desarrollo del personal y equipos debería dirigirse al mejoramiento de las facultades individuales y grupales que se encuentran entre los requisitos previos hacia la autonomía y participación. Esto significa que:

- Debe ser fomentada la habilidad para tomar responsabilidad e iniciativa.
- Debe tomar lugar el aprendizaje individual y en equipo.
- Deben ser inculcados, a través del entrenamiento, los valores generales, tales como creatividad, calidad, orientación al cliente, seguridad y flexibilidad; y mostrar la importancia que tienen en la firma.
- Los valores específicos del negocio, metas, reglas y prioridades tienen que ser transmitidos de tal forma que cada miembro los entienda y aplique en su propio trabajo.

Espejo (1996) nos comenta que la necesidad más potencial es la facultad de creatividad de reinventar la organización:

“Los equipos e individuos necesitan desarrollar capacidad para aprender nuevas formas de operación y pensamiento, al igual que aprendizaje para hacer mejor lo que actualmente hacemos”.

El aprendizaje para ser más eficiente requiere un continuo entrenamiento en las mejores prácticas del negocio. Por ello Weathersby, et. al (1999) sugiere la necesidad de un programa continuo de educación que sea más que la suma de

los desarrollos individuales, creando organizaciones aprendientes y con esto crear nuevos tipos de relaciones entre empleados, clientes, proveedores donde la información será demandada y proveída.

El entrenamiento debe incrementarse para ayudar a un autodesarrollo. La nueva visión tomada por la administración de recursos humanos es la de desarrollar a su personal. El desarrollo de personal de la empresa es más dinámico y adaptativo. Bajo este, las personas sentirán las ventajas de estructuras menos rígidas. Tal desarrollo necesita no ser caótico, debe tener una orientación dentro de principios normativos de la organización.

Para fomentar la habilidad creativa de los equipos e individuos, la competencia conceptual debe ser cultivada en todos los niveles. Un aspecto clave de la competencia conceptual es el conocimiento de cómo nuestra propia acción afecta a otras unidades, y particularmente abarca todo lo que está relacionado. Es decir, las personas y los equipos en la organización necesitan desarrollar el conocimiento de las implicaciones sistémicas de sus acciones. (Espejo, 1996)

## **2.4 Aprendizaje**

El aprendizaje es uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de este trabajo, por eso es importante responder dos interrogantes: ¿por qué el aprendizaje organizacional es tan importante? y ¿qué es un nuevo aprendizaje dentro de las organizaciones?

### **¿Por qué el aprendizaje organizacional es tan importante?**

Las demandas de las corporaciones de América ahora requieren aprendizaje para ser más rápidas y efectivas para trabajar y movilizarse dentro de los cambios rápidos del mercado.

Algunos puntos críticos, según Marquardt (1996) son:

- Reorganización, reestructuración, y reingeniería para el éxito y no sólo para supervivencia.

- ❑ Incremento en la escasez de habilidades.
- ❑ Compartimiento de conocimiento.
- ❑ Competición global de las compañías más poderosas del mundo.
- ❑ Ruptura de nuevas y avanzadas tecnologías.
- ❑ Necesidad creciente de las organizaciones para adaptarse al cambio.

Para obtener y sustentar una ventaja competitiva dentro de este nuevo ambiente, las organizaciones deberán aprender mucho mejor y más rápido de sus éxitos y fracasos. Necesitarán una continua transformación de ellos mismos hacia la organización aprendiente, para llegar a tomar un lugar donde los grupos y los individuos continuamente se ocupan en nuevos procesos de aprendizaje.

Aprendizaje es el cambio de comportamiento. El objetivo de este cambio en el comportamiento es llegar a una forma de comportamiento que corresponda más adecuadamente a las metas del aprendiz, en otras palabras, el comportamiento es más efectivo. A esto se le llama competencia.

La meta del aprendizaje es mejorar la calidad de las acciones de alguien. El concepto de calidad de acción de hoy en adelante será denominado como competencia. Una evaluación de la efectividad del proceso de aprendizaje es, por lo tanto, en proporción al valor hasta el punto en el cual las competencias de las personas han sido incrementadas. Esto es aplicable al aprendizaje de los individuos, al igual que se aplica al aprendizaje en las organizaciones. (Swieringa & Wierdsma, 1992)

### **¿Qué es un nuevo aprendizaje dentro de las organizaciones?**

Debe ser un nuevo y total marco mental con respecto a los conceptos del trabajo y el aprendizaje. El aprendizaje en la organización representa una nueva forma de aprendizaje de las siguientes formas (Marquardt, 1996):

- ❑ El aprendizaje basado en desempeño (vinculado a los objetivos del negocio).
- ❑ Es muy importante conocer los procesos de aprendizaje (aprender cómo se aprende).



- La habilidad para definir las necesidades de aprendizaje es tan importante como sus respuestas.
- Las amplias oportunidades en la organización existen para desarrollar conocimiento, habilidades y actitudes.
- El aprendizaje es parte del trabajo, una parte de la descripción del trabajo de cada persona.

La necesidad de los individuos y la organización de adquirir más y más conocimiento continuará sin disminuir.

Las organizaciones necesitan desarrollar capacidad para aprender nuevas formas de operación; donde requieren reconfigurarse ellas mismas. La capacidad de nuevos modelos de aprendizaje es esencial. El aprendizaje es el fenómeno general por el que se modifica la conducta efecto de la experiencia y de la interacción del sujeto con el medio ambiente; es el proceso que permite optimizar la conducta humana dentro de las instituciones y dirigirla hacia el logro de los objetivos, y en última instancia a mejorar al hombre mismo en referencia a los modelos, con una actitud proposicional y positiva (Torres y Quezada, 1997).

Para hacer frente al cambio, el rediseño de las organizaciones y procesos de negocio son esenciales. Las organizaciones necesitan desarrollar una cultura cooperativa, rompiendo los límites y desarrollando alianzas estratégicas con clientes, proveedores, competidores, y otras posibles personas externas a la organización. (Espejo, 1996)

#### **2.4.1 Conceptos básicos**

DiBella y Nevis (1998) consideran que existen 3 tipos de perspectivas de una organización aprendiente: (1) la normativa, que muestra cómo se relaciona el aprendizaje y el diseño organizacional, (2) la desarrolladora, que trata del ciclo de cambio y aprendizaje de las organizaciones y (3) la de capacidad que está traslapada a las dos anteriores ya que asume que la organización se encuentra siempre en un proceso de aprendizaje.

Por su parte John Redding (1994), autor de la "Strategic Readiness: The Making of a Learning Organization", ha identificado 3 dimensiones para considerar al construir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones (Marquardt, 1996):

Velocidad de aprendizaje: se refiere a qué tan rápido la organización es capaz de alternar alrededor de un ciclo de aprendizaje y completarlo.

Profundidad del aprendizaje: se refiere al grado en el cual las organizaciones son capaces de aprender al final del ciclo de aprendizaje, cuestionándose y mejorando su capacidad para aprender en el futuro.

Amplitud del aprendizaje: tiene que ver con cómo la organización extensamente puede transferir las nuevas percepciones y conocimiento derivado del ciclo de aprendizaje a otras partes de la misma.

#### **a) Aprendizaje y entrenamiento**

En las organizaciones aprendientes se crea un nuevo paradigma en el énfasis del entrenamiento para el aprendizaje. Entrenamiento significa una forma de transferir sabiduría o pericia de algún instructor experto, mientras que aprendizaje es contrario a éste concepto de muchas maneras. El aprendizaje envuelve no sólo la absorción de información existente, sino que también crea nuevas soluciones a problemas que no están aún completamente entendidos. El aprendizaje puede tomar lugar en ausencia del maestro puesto que tiene una habilidad como persona, grupo u organización. Marquardt, (1996) muestra algunas de las comparaciones entre entrenamiento y aprendizaje.

#### **b) Aprendizaje y cambio**

En el proceso de cambio lo que cuenta es lo que hacemos, no lo sabemos ni de lo que hablamos. El factor que influirá en mayor medida en nuestra capacidad de cambio es la nuestra capacidad para aprender. El proceso de aprendizaje es una clave para dirigir el cambio en nosotros mismos y en nuestras organizaciones. Una fase del proceso de aprendizaje no es más importante que la otra, sino que todas son igualmente interdependientes.

<b>Entrenamiento</b>	<b>Aprendizaje</b>
Externo, realizado por otras personas, asume una estabilidad relativa	Interno, busca hacerlo por sí mismo, asume un continuo cambio
Se enfoca en el conocimiento, habilidades, capacidades y desempeño del trabajo realizado	Se enfoca en valores, actitudes, innovación y resultados
Apropiado para el desarrollo de competencias básicas	Ayuda a las organizaciones e individuos a aprender y cómo aprenden y crean sus propias soluciones
Subraya el mejoramiento	Subraya el adelanto
No está necesariamente unido a la misión y estrategias de la organización	Directamente alineado con la visión de la organización y requerimientos para el éxito
Estructura las experiencias aprendidas con enfoques de corto plazo	Formal e informal, orientado hacia el largo plazo futuro, iniciado en el aprendiz

Tabla 2.1 Diferencias entre entrenamiento y aprendizaje, Marquardt (1996).

Las cuatro fases del aprendizaje que Plant (1991) propone son:

1. Recolección de datos.
2. Reflexión y análisis.
3. Visión y construcción de proyectos.
4. Acción.

Si los directivos, como unidad básica de cambio en la organización, no son aprendices efectivos, la organización en sí no aprenderá. Esto conlleva a un aprendizaje sistémico de la organización, en donde cada división y/o departamento debe de estar comprometido con los objetivos del aprendizaje organizacional. Las organizaciones que no aprenden más rápidamente que los cambios de su entorno, finalmente morirán.

### **2.4.2 Ciclo de aprendizaje**

Kolb mantiene que el aprendizaje es un proceso cíclico:

1. haciendo
2. reflexionando
3. pensando
4. decidiendo
5. re-haciendo

El paso 5 se convierte en el paso 1, donde se repite el ciclo. De acuerdo a esta perspectiva, el aprendizaje nunca termina y constantemente repite el proceso.

Sin embargo Kolb (1976) no contempló el conocimiento adquirido por las personas, por lo que propuso otro modelo, en el cual la adquisición de conocimiento y la percepción se integra con el desarrollo de habilidades y actitudes. (Swieringa, & Wierdsma, 1995)

De acuerdo a Kofman (1992), el proceso de aprendizaje puede ser descrito como un ciclo OADI, que se lleva a través de los siguientes pasos (Espejo, 1996):

O, observar: tomar experiencias específicas.

A, valorar (assess): reflexionar sobre las observaciones.

D, diseñar: forma de los conceptos abstractos (modelos).

I, implementar: probar los conceptos contra la realidad.

Los autores Chawla & Renesh (1995), explican el ciclo de aprendizaje por medio de una rueda, una rueda de aprendizaje. Esta rueda tiene 4 cuadrantes que, idealmente, giran en secuencia, al igual como una rueda se mueve.

Los cuatro cuadrantes son los siguientes:

Preguntas: las cuales podrían desencadenar por problemas o necesidades que requieren soluciones.

Ideas: las preguntas son una guía para buscar las posibles respuestas o ideas.

Pruebas: las respuestas tienen que pasar por una prueba rigurosa para verificar que realmente funcionen.

Reflexión: los resultados están sujetos a crítica o reflexión hasta que son certeros y pueden identificarse como la mejor solución.

Cualquiera de los tipos de los ciclos de tipo que sea utilizado, es importante definirlos cuidadosamente, de acuerdo a las características de la organización, para que faciliten el proceso de aprendizaje.

### **2.4.3 Niveles de aprendizaje**

La estrategia crítica del s. XXI será la capacidad relativa de los miembros de una organización para aprender, desde la información hasta aplicarlo para crear ventajas estratégicas.

Existen muchas clasificaciones de diferentes autores de acuerdo a los tipos o niveles de aprendizaje. A continuación se describirán algunos puntos de vista.

Marquardt (1996) considera tres niveles de aprendizaje presentados en las organizaciones aprendientes, los cuales son:

Aprendizaje individual: se refiere al cambio de habilidades, percepciones, conocimiento, actitudes y valores adquiridos por una persona a través del estudio propio, empleo de la tecnología, percepción y observación.

Aprendizaje en grupo o equipo: busca mejorar el conocimiento, habilidades y competencia la cual es llevada a cabo por y entre un grupo.

Aprendizaje en la organización: representa el aumento de las capacidades intelectuales y productivas obtenidas a través del compromiso y oportunidad de la corporación para mejorar continuamente.

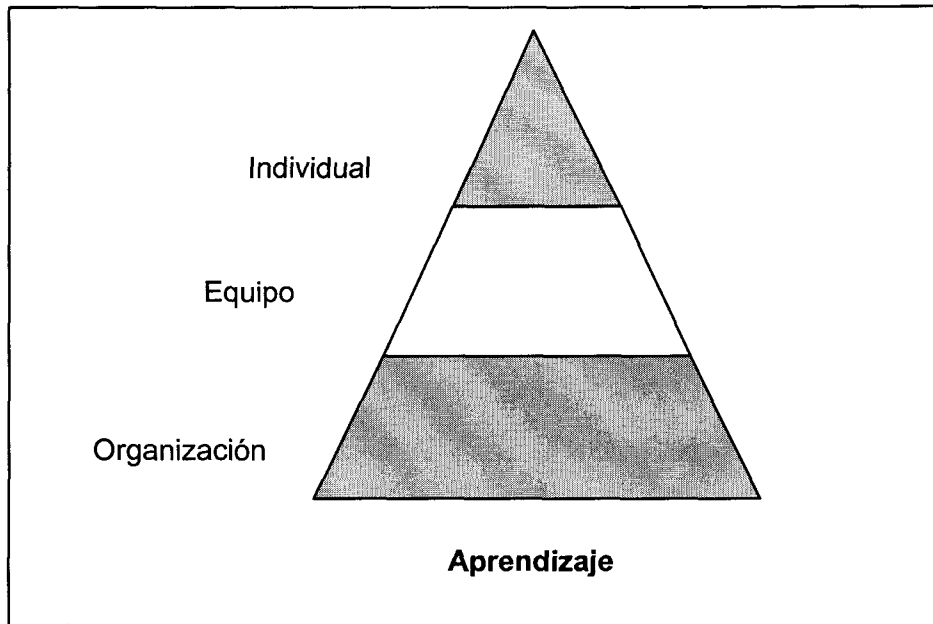


Figura 2.1 Niveles de aprendizaje, Marquardt (1996).

De acuerdo a este diagrama donde se consideran visiblemente tres niveles de aprendizaje, es interesante ahondar en cada uno de estos conceptos.

### **1. Aprendizaje individual**

Los individuos aprendemos cuando detectamos los errores, pero es llevado a cabo sólo si la acompañamos de acción para corregir el error.

En una situación de aprendizaje, cada uno de nosotros estamos, por una parte, desarrollando, articulando y creando ideas a partir de ciertas situaciones, y por otra parte, estamos desarrollando nuestro comportamiento y práctica para realizar efectivamente las distinciones hechas, a través de nuestra acción. El aprendizaje se manifiesta por acciones exitosas de situaciones, en vez de información acumulada al respecto.

### **2. Aprendizaje organizacional**

Un requisito fundamental para que una organización sobreviva dentro de un ambiente cambiante es la habilidad para adaptarse al cambio. Esta es la esencia

del aprendizaje. La organización requiere una capacidad de aprendizaje organizacional. (Espejo, 1996)

Tener una capacidad de aprender, no es suficiente. Debe ser una de las tareas principales de la administración del presente y del futuro.

El aprendizaje en las organizaciones aprendientes está dirigido hacia el desarrollo del potencial para “aprender a aprender”: *meta-learning*. La base para este potencial es el conocimiento de sí mismo; en particular, el conocimiento acerca de cómo y por qué estamos aprendiendo y deseamos aprender. Por ello, las competencias colectivas deben estar encaminadas hacia el estímulo de lo que se desea ser o dónde se desea estar. Por esa razón Morgan (1996) añade que esta característica, de “aprender a aprender” permite desarrollar las capacidades entre los individuos para la solución de problemas relacionados con el entorno cambiante que rodea a la organización.

El aprendizaje organizacional es la creación, adquisición y transferencia de distinciones y prácticas en la organización. El aprendizaje organizacional implica modificación del comportamiento, incluyendo cambios en las relaciones, para formar las condiciones de creación, adquisición y transferencia de distinciones (ideas) y prácticas. (Espejo, 1996)

Una organización es aprendiente cuando la gente supera exitosamente las prácticas defensivas, prácticas que reducen las posibilidades de detección de error o creación de nuevas posibilidades. A su vez aprende cuando envuelve toda la estructura, permitiendo la creatividad de los individuos y no sobrecargando o subutilizando sus habilidades.

Una corporación que intenta ser una organización aprendiente tiene que crear las condiciones para la adquisición de nuevo conocimiento y competencias, al igual que la habilidad para transferir el entendimiento a otros, para que así ellos puedan llegar a tener el mismo nivel de conocimiento, al igual que la habilidad para transferirlo. Este es el ingrediente principal para movernos del aprendizaje individual al organizacional, el proceso de transferir conocimiento a través de la organización en funcionamiento continuo (Chawla & Renesh, 1995).

El aprendizaje organizacional envuelve la adquisición de nueva información y la habilidad para analizar la creatividad de la misma, aprendiendo de ella y aplicando este aprendizaje de formas útiles.

Este término significa el cambio del comportamiento organizacional, el cual es un proceso colectivo de aprendizaje. Un proceso de aprendizaje toma lugar en y a través de una interacción con y entre un número de personas. Es obvio, que una organización puede aprender porque sus miembros individuales aprenden. Por otra parte, una organización no aprende automáticamente cuando los individuos están aprendiendo algo. El aprendizaje individual es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizacional. Es una respuesta de cambio de comportamiento y aprendizaje mutuo.

Aprendizaje colectivo apunta al incremento de la competencia colectiva de los miembros de una organización o componentes de una organización. Esto debe ser bastante obvio que las competencias colectivas da un mayor resultado que la suma de las competencias individuales.

Una organización se manifiesta por los comportamientos colectivos de sus miembros, es decir, un comportamiento organizacional. El cambio organizacional toma su papel cuando colectivamente comienzan a hacer cosas diferentes. En pocas palabras, en el aprendizaje colectivo, el aprendizaje (y el cambio) del comportamiento organizacional es equivalente al cambio organizacional. Cambiando el comportamiento de una organización, en el sentido institucional, la organización también cambia en el sentido instrumental (Swieringa, & Wierdsma, 1992)

La organización no necesita aprender, de hecho, el único aprendizaje requerido es el individual, el aprendizaje que funciona en concordancia con las reglas. Los programas de introducción e inducción, cursos especializados y de desarrollo de habilidades individuales, están dirigidos hacia el aprendizaje individual de comportamiento requerido por la organización. Lo importante es que después de que se ha diseminado el conocimiento entre la organización es cuando concluimos que la organización ha aprendido.

Una organización debe hacer reglas (políticas) explícitas, que sean claras para ser interpretadas correctamente por cada individuo, cómo deberían ser evaluados y qué cambios deberían realizar. En esta situación, los diferentes puntos de vista y evaluaciones son visibles, la situación comienza a ser transparente y provee buenas oportunidades para el aprendizaje. De este modo los individuos aprenden acerca de sus roles en la contribución que ellos hacen al sistema colectivo de reglas.



Las reglas explícitas son frecuentemente re-establecidas y así adquieren una dimensión colectiva la cual hace que sea menos susceptible a los efectos de abandono de personas a la compañía.

El aprendizaje en equipo, como factor principal de este estudio, se presentará más adelante para brindarle mayor amplitud y extensión.

#### **2.4.4 Tipos de aprendizaje**

Existen muchos tipos o formas de aprendizaje que son significantes y valuados por la organización aprendiente. Aunque cada uno es distintivo, frecuentemente se traslapan y complementan. Los siguientes son algunos tipos de clasificación del aprendizaje presentados por Marquardt (1996).

Primera clasificación, se refiere a la forma en que se adquiere el conocimiento, donde se tienen tres formas:

Adaptativo: aprendizaje a partir de la experiencia y reflexión.

Anticipatorio: es el proceso de adquisición de conocimiento por expectativas futuras.

Generativo: es creado por la reflexión, análisis o creatividad.

Segunda clasificación, ésta hace referencia al grado de reflexión ubicado en la acción que ocurre en la organización, de esta forma se tienen tres tipos: single-loop, double-loop y deuterio\_learning.

Otro autor Espejo (1996) muestra otras definiciones, referente a esta segunda clasificación. El aprendizaje single loop consiste en resolver problemas que se presentan, mientras que el aprendizaje double loop busca no solo resolver el problema, sino crear suposiciones, comportamientos o valores en las personas para generar un cambio.

Además, los autores Swieringa, & Wierdsma, (1995) muestran una clasificación semejante a esta segunda forma, la cual se describe a continuación:

### Aprendizaje de un lazo (Single-loop Learning)

Este tipo de aprendizaje se da cuando el aprendizaje colectivo trae cambios a las reglas existentes. En el aprendizaje de un lazo, la percepción (teorías, suposiciones, argumentos) son apenas la regla fundamental. No existen cambios significantes que alteren la estrategia, la estructura, la cultura de los sistemas de la organización. Este nivel de aprendizaje plantea las preguntas “Cómo”, mientras que las preguntas de “Por qué” son altamente sugeridas. El aprendizaje de un lazo puede ser descrito como “mejoramiento”. Se refiere al mejoramiento de reglas y las soluciones son observadas cuando existen percepciones y principios.

### Aprendizaje de doble lazo (Double-loop Learning)

Este aprendizaje, no solo cambia las reglas, mas bien cambia las percepciones fundamentales. Esta fase representa el aprendizaje en el nivel de percepción. El aprendizaje de doble lazo requiere un alto nivel de percepción, las consecuencias van más allá de su alcance, envolviéndolas en un largo proceso de aprendizaje. Las preguntas sugeridas son “Por qué”, que permiten “conocimiento” y “comprensión” a nivel colectivo. Este tipo de lazo es típicamente relacionado a conflictos, discusiones y contradicciones, no entre individuos, más bien entre departamentos, divisiones y otros grupos.

La falla más común de este tipo de aprendizaje en la solución de problemas es la mutua evasión del debate o diálogo acerca de las bases de los problemas. La gente evade los problemas y no hacen nada al respecto. La resolución del problema se estanca, nada es resuelto, la organización descende dentro de una apatía y aceptación colectiva de incompetencia. Para un rango de motivos diferentes, la acción debe ser soportada por la tolerancia a través de los diferentes grupos de individuos.

El aprendizaje de doble lazo es necesario cuando signos externos indican que las modificaciones de las reglas solas, no son las más adecuadas. También es necesario cuando las señales internas indican que las reglas no han sido totalmente comprendidas por el grupo colectivo, ni conocen la finalidad de ello. A este tipo de aprendizaje se le llama “renovación”, ya que refiere la renovación de percepciones dentro de los principios existentes.

## Aprendizaje de triple lazo (Tiple-loop Learning)

Se da cuando los principios esenciales en los cuales la organización está fundamentada entran en discusión. La incertidumbre comienza cuando la posición de la compañía o sección de ella desea adaptarse al mundo externo, el papel es dirigirse hacia la realización de ello, identificando con lo que la organización cuenta. La pregunta que contiene este tipo de aprendizaje es “Por qué”, referentes al nivel colectivo “lo que quiero ser” y “lo que soy”. El aprendizaje de triple lazo es descrito como “desarrollo”. Es el desarrollo de nuevos principios, en los cuales una organización puede proceder a una fase posterior.

Tercera clasificación, aquí los tipos de aprendizaje envuelven la reflexión sobre problemas reales usando la fórmula:  $L$  (aprendizaje) =  $P$  (existencia o conocimiento programable) +  $Q$  (percepción cuestionadora); considerándose dos formas: aprendizaje activo y de reflexión activa.

En el libro “The Silent Lenguaje”, Hall (1959) distingue 3 tipos de aprendizaje (Swieringa, & Wierdsma, 1995):

Aprendizaje Informal: es aprendizaje por imitación, tomando de las habilidades de otros individuos.

Aprendizaje formal: este aprendizaje es por medio de premios o recompensas y castigos.

Estos dos tipos de aprendizaje son formas básicas del mismo, además que generalmente envuelve procesos de aprendizaje inconsciente y que son llamados aprendizaje por la experiencia. Estos tipos de aprendizaje son mediante la repetición de eventos.

Aprendizaje técnico: aprendizaje consciente que permite un alto nivel de competencia, el cual es creciente y continuo. Este tipo de aprendizaje ayuda al desarrollo del potencial de aprendizaje, el potencial de control del propio aprendizaje.

Espejo (1996) muestra otros dos tipos de aprendizaje llevados a cabo simultáneamente:

Aprendizaje operacional: está asociado a la observación e implementación. Se refiere a los pasos particulares para la implementación de una tarea. Una vez que es almacenado en la memoria, a través del tiempo, puede llegar a ser una rutina.

Aprendizaje conceptual: está asociado con la valoración y el diseño. Es la clase de aprendizaje requerido para la construcción y adaptación de los modelos mentales individuales. Esto comprende el entendimiento de las razones del por qué estos procedimientos y rutinas son necesarios, y la construcción de los modelos mentales que los reflejen.

#### ***2.4.5 Habilidades o disciplinas del aprendizaje organizacional***

Marquardt (1996) identifica seis habilidades que se necesitan para iniciar o maximizar el aprendizaje:

- Pensamiento sistémico
- Modelos mentales
- Dominio personal
- Aprendizaje en equipo
- Visión compartida
- Diálogo

De igual forma Peter Senge (1990) lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias “organizaciones de control” será el dominio de ciertas disciplinas básicas: disciplinas de la organización inteligente, que se nombran a continuación.

- Pensamiento sistémico: es un marco conceptual, conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales sean más claros, y para ayudarnos a modificarlos.

- Dominio personal: disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente. Pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Aquí interesan todas las conexiones entre aprendizaje personal y organizacional, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender.
  
- Modelos mentales: son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. Esta disciplina empieza por mover el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio.
  
- Visión compartida: capacidad para compartir una imagen del mundo del futuro que se procura crear. Supone aptitudes para configurar “visiones del futuro” compartidas que propicien un compromiso genuino antes que solo acatamiento. Al dominar esta disciplina, los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea.
  
- Aprendizaje en equipo: hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes. Esta disciplina comienza con el “diálogo”, la capacidad de los miembros del equipo para “suspender los supuestos” e ingresar en un auténtico “pensamiento conjunto”. El diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en un equipo. El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender. Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Nunca se puede decir: “somos una organización inteligente”. Cuando más aprendemos más comprendemos nuestra ignorancia. Una empresa no puede ser “excelente”, en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre se está practicando las disciplinas del aprendizaje.

La organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Aprendizaje no puede ser sinónimo de “absorción de información”, ya que esta última, dista de construir el verdadero aprendizaje; es decir, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida. La organización inteligente es una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.

Las organizaciones en la actualidad están aprendiendo a aprender. Las organizaciones que reconocen el aprendizaje dentro de sus niveles organizacionales, se dan cuenta que es un proceso constantemente repetido, un ciclo de proceso de: haciendo, reflexionando, pensando y decidiendo. El aprendizaje de lazo triple abarca un ciclo el cual es medido en años; el aprendizaje de doble lazo puede requerirse por lo menos cada 10 meses y el aprendizaje de un lazo o sencillo toma lugar diaria, semanal y mensualmente. (Swieringa & Wierdsma, 1992)

La tabla 2.2 resume las características del aprendizaje colectivo.

Tipo de Aprendizaje	Area de aprendizaje	Nivel de aprendizaje	Resultado de aprendizaje
Sencillo	Reglas	Obligación y autorización	Mejoramiento
	+	+	
Doble	Percepciones	Conocimiento y comprensión	Renovación
	+	+	
Triple	Principios	Valor y voluntad	Desarrollo

Tabla 2.2 Aprendizaje Colectivo, Swieringa & Wierdsma, (1992)

De estas disciplinas la que nos interesa como tema de estudio el aprendizaje en equipo, que a continuación describiremos a detalle.

## 2.5 Aprendizaje en equipo

En las organizaciones aprendientes existe un proceso colectivo. Por supuesto que el aprendizaje individual tiene su lugar de importancia. No obstante, se le da énfasis al aprendizaje en equipo, el cual no se da solo dentro de una división, departamento o grupo, y no solo en un nivel, sino que también entre departamentos, divisiones, grupos y entre los diferentes niveles. El aprendizaje en equipo es una característica dominante de las organizaciones aprendientes. (Marquardt, 1996)

Los equipos son cada vez más importantes para la organización. En orden para proveer de conocimiento y habilidades que los equipos necesitan, la organización aprendiente tiene que haber enseñado: procesos de calidad, técnicas de resolución de problemas y habilidades de interacción entre el equipo. Los equipos de trabajo deben tener la capacidad de aprender, crear y aprender como una entidad.

Tres de las principales razones que identifica Gibbons (1999) para empezar a usar un equipo de aprendizaje son las siguientes:

- Ayudar a desarrollar las necesidades de los empleados.
- Explorar las características importantes para el éxito futuro de la organización, identificando las estrategias, las posibles barreras y brindar recomendaciones.
- Proponer y adoptar dichas propuestas a través de la organización para alcanzar el éxito.

Es importante diferenciar entre un equipo aprendiente y un equipo de entrenamiento. Este es más que la adquisición de habilidades grupales. El énfasis está en la automanejo del aprendizaje y de la libre fluencia de ideas y creatividad. Un equipo aprendiente exitoso asegura que sus experiencias se compartan, sean negativas o positivas, al grupo dentro de la organización, y de esta forma promover el crecimiento intelectual de la corporación. Las habilidades desarrolladas deben ser transferidas a otros individuos y a otros equipos.

Además existe una diferencia entre grupo y equipo. Los equipos son en general más cohesivos. Dentro de los equipos hay apertura, atmósfera informal y mutua aceptación y conocimiento entre sus miembros. A diferencia en los grupos es infrecuente que se den estas características. Opuesto a los grupos, los equipos tienen una meta común o misión en la cual se apegan para lograrla. (Vennix, 1999).

El modelo de aprendizaje en equipo (Watkins y Marsick, 1993) captura la relación de aprendizaje entre los individuos, equipos y organización. Este modelo muestra el aprendizaje como la unión de individuos y organizaciones. La clave en este modelo es el traslapo, el cual es dónde los equipos funcionan y benefician el aprendizaje en la organización. La utilización combinada de recursos y energías de los individuos, equipos, y la organización es la que crea la organización aprendiente. (Marquardt, 1996).

El esquema propuesto por Watkins y Marsick (1993) muestra la relación entre aprendizaje individual, en equipo y organizacional, proporcionado en la figura 2.2.

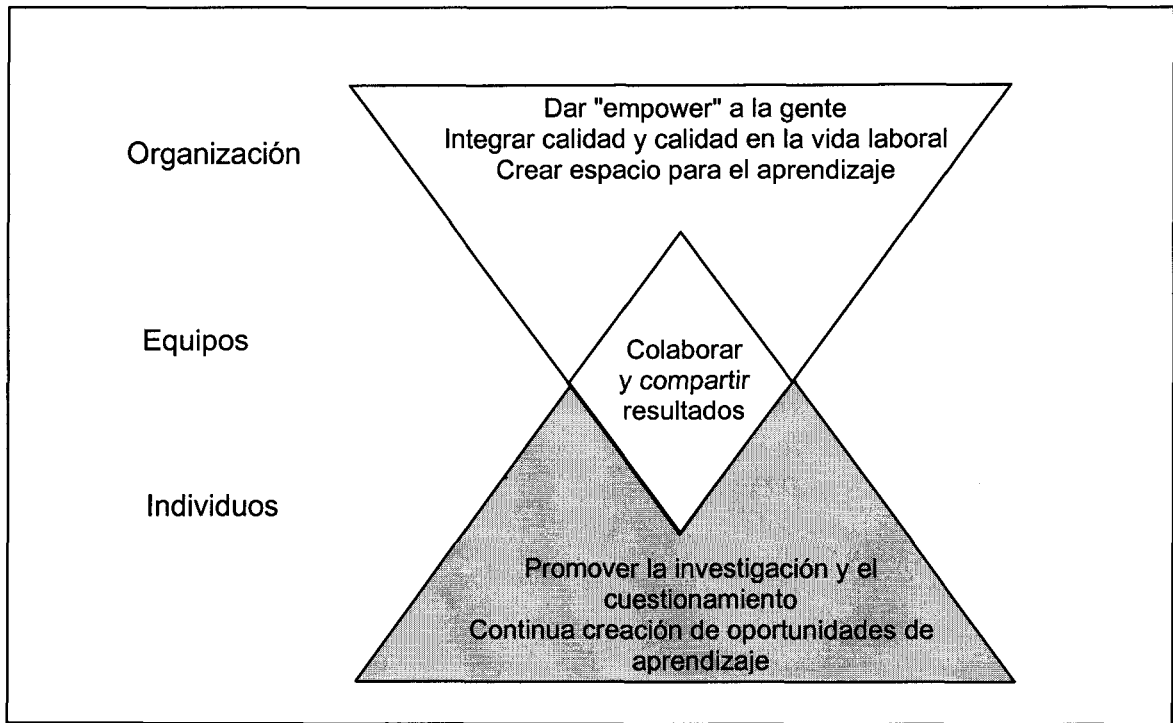


Figura 2.2 Modelo de Aprendizaje en Equipo, Watkins y Marsick (1993)

Las organizaciones aprendientes buscan crear un completo rango de equipos, incluyendo el mejoramiento continuo de los mismos: equipos transfuncionales, equipos de administración de calidad, aún equipos de aprendizaje organizacional. Los equipos sirven como vehículos que provocan cambios y renovaciones fundamentales de la organización. Los equipos son alentados para no solo resolver problemas, sino para generar nuevas comprensiones fundamentales del negocio a través de un proceso colectivo de aprendizaje.

Los equipos se desempeñan más completamente si son recompensados por el aprendizaje contribuido a la organización. Los niveles de aprendizaje de los equipos requieren práctica y reflexión. Los equipos en altos niveles de aprendizaje permiten un alto grado de pensamiento colectivo y comunicación, al igual que habilidad para trabajar creativamente y constructivamente como una única entidad.



Trabajo en equipo significa un grupo de personas que laboran juntas como una unidad.

Trabajar unidos es la clave de las organizaciones exitosas. El trabajo en equipo es un proceso para administrar gente y trabajo en un marco de grupo. El trabajo en equipo requiere orden, planeación, paciencia, persistencia y continuos ajustes. Un equipo exitoso necesita gente que esté capacitada y entrenada para trabajar unidos, que comprenda los pasos esenciales para lograr resultados como grupo y que esté dispuesto para trabajar y sostener al equipo (Rees, 1998).

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero estas dos disciplinas no son suficientes. Los equipos se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. El aprendizaje individual, en cierto nivel, es irrelevante para el aprendizaje organizacional, los individuos aprenden todo el tiempo y no por ello se da un aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, esto creará una transformación para aprender a través de la organización. Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización (Senge, 1990).

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión. Esta disciplina requiere práctica.

Según los estudios de David Bohm (1965), referido en el libro de la Quinta Disciplina de Peter Senge (1990), el propósito del diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. "En el diálogo no intentamos ganar, todos ganamos si lo hacemos correctamente". En el diálogo un grupo explora asuntos complejos y dificultosos desde muchos puntos de vista. El diálogo es una manera de ayudar a la gente a "ver la naturaleza representativa y participativa del pensamiento". En el diálogo las personas aprenden a observar sus propios pensamientos, el cual está en actividad.

El diálogo acontece solo cuando las personas se ven como colegas en una búsqueda común de mayor percepción y claridad. Considerarse colegas es importante porque el pensamiento es participativo.

Bohm (1965) manifiesta dudas sobre la posibilidad del diálogo en las organizaciones a causa de esta relación entre colegas. “La jerarquía está en las antípodas del diálogo, y es difícil escapar a la jerarquía en las organizaciones”.

En el aprendizaje en equipo, la discusión es la contrapartida necesaria del diálogo. En una discusión se presentan y defienden distintos puntos de vista y esto puede brindar un útil análisis de la situación. En el diálogo se presentan varios puntos de vista con el propósito de descubrir un punto de vista nuevo. En una discusión se toman decisiones. En un diálogo se exploran asuntos complejos. Cuando un equipo debe llegar a un acuerdo y se deben tomar decisiones, se requiere un grado de discusión. A partir de un análisis convenido en común, es preciso sopesar diversos puntos de vista y seleccionar el preferido. Las discusiones productivas convergen en una discusión o curso de acción. Los diálogos en cambio son divergentes; no procuran el acuerdo, sino una aprehensión más matizada de asuntos complejos. Tanto el diálogo como la discusión pueden desembocar en nuevos cursos de acción; pero las acciones a menudo constituyen el foco de la discusión, mientras que las acciones nuevas surgen como subproducto de un diálogo.

Un equipo de aprendizaje domina el movimiento que va del diálogo a la discusión. Las reglas del juego son diferentes. Las metas son diferentes. Si los equipos no las distinguen, no tienen diálogo ni discusión productiva. Entre los miembros de un equipo que entabla diálogos regularmente se desarrolla una relación singular. Se crea una profunda confianza que se traslada a las discusiones. Se crea una mayor comprensión de la singularidad de las perspectiva de cada persona.

El diálogo que se cimienta sobre la reflexión y la indagación resultará más sólido y menos vulnerable a detalles circunstanciales como las simpatías o antipatías personales.

Una organización deberá considerar el uso de un equipo, si el trabajo requiriera uno o más de los elementos siguientes (Rees, 1998):

- ❑ Una variedad de habilidades, experiencias, juicios y capacidades.
- ❑ Ideas y retroalimentación provenientes de diferentes unidades en relación a la organización.
- ❑ Interdependencia.

- ❑ Varias personas que trabajen juntos para alcanzar el mismo objetivo.
- ❑ Participación y cooperación de diversas personas o grupos para tener éxito.
- ❑ Innovación y sinergia.
- ❑ Un proceso relativamente rápido de reunión, despliegue y dispersión de personas, en oposición a un establecimiento de estructuras y procesos más permanentes.
- ❑ Representación, toma de decisiones y participación que abarquen a toda la organización.
- ❑ Responsabilidad y propiedad del trabajo realizado que sean mutuas y compartidas, en contraposición con lo individual.

Cuando se forma un equipo, deberá tomarse en cuenta lo que el equipo necesitará como un *todo* para funcionar de manera adecuada. Rees (1998) considera que algunas de estas necesidades podrían parecerse a las siguientes:

- ❑ Conocimiento y experiencia técnica.
- ❑ Capacidad administrativas y de coordinación.
- ❑ Habilidad y experiencia en liderazgo de equipo.
- ❑ Habilidad y experiencia en facilitación para el equipo.
- ❑ Habilidades interpersonales y de comunicación.
- ❑ Experiencia previa con equipos.
- ❑ Conocimiento de la cultura y de las metas organizacionales.
- ❑ Una variedad de capacidades necesarias para completar el equipo.

Algunas de las siguientes funciones que son comunes a todos los equipos y son muy importantes se muestran a continuación (Rees, 1998):

- ❑ Coordinar el equipo
- ❑ Mantener al grupo concentrado en sus tareas
- ❑ Mantener al conjunto concentrado en trabajar unido como equipo
- ❑ Facilitar las reuniones del grupo
- ❑ Documentar los esfuerzos del equipo

- ❑ Apoyar al equipo dentro de la organización
- ❑ Colaborar y alcanzar el consenso
- ❑ Comunicarse con los miembros del grupo
- ❑ Comunicarse con gente externa al equipo
- ❑ Contribuir y participar a los esfuerzos del equipo
- ❑ Cumplir con las tareas y los compromisos
- ❑ Buscar recursos y apoyos

Algunas de las más significativas razones para cambiar la forma en que lleva el aprendizaje en equipo en las organizaciones son las siguientes:

- ❑ Las compañías gastan menos tiempo en desarrollar cuidadosamente los planes de trabajo.
- ❑ Los cambios radicales están tomando lugar en los procesos de trabajo debido a la automatización progresiva y estructuras de información.
- ❑ Las áreas de crecimiento están incrementando su énfasis en la investigación, desarrollo, servicio y consultoría.
- ❑ El incremento significativo en el nivel de educación combinado con la tendencia hacia individualización significa que la gente está comenzando a hacer demandas diferentes sobre cooperación.
- ❑ Las competencias individuales y colectivas adquiridas comienzan a ser anticuadas ante el rango incremental existente.

### ***2.5.1 Comparación entre trabajo individual y en equipo***

El ciclo de March & Olson (1975) funciona de la siguiente manera: las creencias individuales o convicciones con respecto en situaciones problemáticas en la organización, permiten tomar acciones individuales. Las respuestas individuales tratan de resolver una situación problemática a través de una respuesta organizacional apropiada. Esta acción organizacional conduce a respuestas y reacciones dentro del ambiente; el ciclo es completado cuando las respuestas resultan en un cambio de las creencias y convicciones del individuo. En la página siguiente se muestra el ciclo de aprendizaje organizacional de March & Olson (1975).

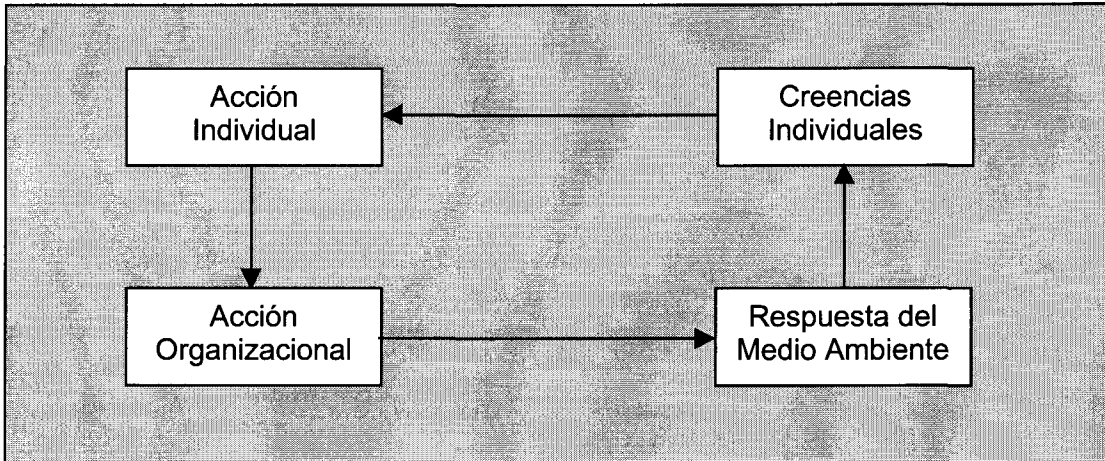


Figura 2.3 Modelo de aprendizaje organizacional (March & Olson, 1975)

Claramente, se ve que el aprendizaje organizacional es más complejo y dinámico que el aprendizaje individual; el proceso de aprendizaje es fundamentalmente diferente.

Espejo (1996) indica otras diferencias entre el individuo y el equipo, las cuales son:

- ❑ Las organizaciones son creadas y formadas por su gente, la cual no existiría sin las personas.
- ❑ Los individuos y los equipos necesitan desarrollar la habilidad para realizar sus potenciales.
- ❑ Los individuos y los equipos necesitan desarrollar la capacidad para aprender nuevas formas de operación y de pensar, al igual que aprender a hacer mejor lo que actualmente realizan.
- ❑ Un apropiado de la organización requiere reflexión poco ortodoxa, con mente abierta y aprendizaje en equipo.
- ❑ Las personas y los equipos dentro de las organizaciones necesitan desarrollar su conocimiento de las implicaciones sistémicas de sus acciones.
- ❑ Un liderazgo efectivo está cada vez más basado en lo conceptual e interpersonal que en las competencias técnicas.

Es importante diferenciar entre el trabajo individual y de equipo. Algunos conceptos más comunes son según Rees (1998) se muestran en la tabla 2.3.

<b>Trabajo tradicional</b>	<b>Trabajo en equipo</b>
Responsabilidad individual	Responsabilidad mutua
Metas individuales	Metas compartidas del equipo
La atención se centra en el desempeño individual	La atención se centra en el desempeño del equipo
Independencia	Interdependencia
Interacción poco frecuente y no centrada en los compañeros	Interacción frecuente y centrada en los compañeros
Trabajos definidos de manera individual	Resultados definidos por el equipo
Se estimula y se valora la competencia	Se estimula y valora la colaboración y la cooperación
Papeles funcionales otorgados a grupos e individuos	El equipo asume diversas funciones
Se requieren habilidades profesionales individuales	También se requieren habilidades de equipo
El mensaje es: complace a tu supervisor	El mensaje es: respeta a tus compañeros de equipo
“Esto es mi trabajo”	“Esto es nuestro trabajo”
“Esto no es mi trabajo”	“¿Cómo puedo hacer que todo el equipo tenga éxito?”

Tabla 2.3 Diferencias entre trabajo individual y en equipo, Rees (1998)

### **2.5.2 Confianza, participación y cooperación**

La eficacia de este estilo depende de la implicación de los demás en los proceso de toma de decisiones o resolución de problemas. Cuando se le da la oportunidad a las personas de tomar parte activa en la adopción de una decisión, su dedicación al llevarla a cabo se incrementa, y el trabajo de seguimiento y supervisión se reduce. La persona contribuye activamente a aportar energía al trabajo, y el esfuerzo requerido por el influenciador se reduce.

Para implicar a los demás activamente, se les debe inducir a sentir que ellos tienen recursos relevantes para la tarea, que sus contribuciones son recibidas y emprendidas por los demás, y que éstos valoran su esfuerzo. Una atmósfera de confianza mutua, apertura y cooperación conduce a la participación.

Las personas que ejercen este tipo de participación y confianza utilizan la escucha activa para comprender y apreciar las contribuciones ajenas, además tienden a concentrarse en los puntos fuertes y recursos positivos de los demás. Están deseando dar a los demás libertad y responsabilidad personal en su trabajo. Colaboran muy activamente en la propagación de las ideas ajenas, más que impulsar sus propias ideas, y están listas para dar crédito a los demás por sus contribuciones. Estas personas tienden a ser abiertas y no defensivas sobre sus propias limitaciones de conocimientos y recursos. A través de su ejemplo, tienden a crear un clima de confianza y apertura en las relaciones, de modo que los demás se sienten aceptados por lo que son y no sienten la necesidad de competir por la atención y el control.

Una sola persona que utilice las prácticas del mejoramiento de la calidad puede efectuar un gran cambio en una organización. Pero rara vez una sola persona tiene el conocimiento o experiencia necesarios para entender todo lo que acontece en un proceso. Por lo tanto, los mayores logros en la calidad y el productividad, provienen casi siempre de los equipos: un grupo de gentes que combina sus habilidades, talentos y conocimientos. Con la capacitación adecuada, los equipos pueden lidiar con problemas crónicos y complejos y encontrar soluciones permanentes y efectivas. (Scholtes, 1991)

Además de esta combinación de habilidades y entendimiento, los equipos tienen otra ventaja distinta sobre los esfuerzos individuales: el soporte mutuo que surge entre los miembros del equipo. El mejoramiento de la calidad es un trabajo duro que requiere mucho tiempo. La sinergia que surge de la gente que trabaja junta y de una manera productiva en un proyecto importante, es usualmente suficiente para mantener el entusiasmo y el soporte, aun durante tiempos difíciles.

A medida que el espíritu de cooperación invade la organización, los empleados empezaran a trabajar juntos hacia la calidad; sin barreras, sin facciones, "un solo equipo" moviéndose juntos en la misma dirección.

### **2.5.3 Cultura**

Las organizaciones tienen formas distintivas de creer, pensar y actuar, que son manifestados a través de símbolos, héroes, rituales, ideología y valores, colectivamente conocidos como la cultura de la organización. La naturaleza del aprendizaje y la forma en que este ocurre dentro de una organización está determinada en gran medida por la cultura de la organización.

La cultura de la mayoría de las organizaciones es de no aprendizaje. Para llegar a ser una organización aprendiente, los valores culturales necesitan ser transformados. Los valores complementan la fuerza que le permite a la compañía alcanzar su visión. Una exitosa cultura de aprendizaje tiene un sistema de valores que son soportados por el aprendizaje. (Marquart, 1996)

#### **a) Clima corporativo en el cual el aprendizaje es altamente valuado y recompensado**

Las organizaciones aprendientes proveen un clima que facilita el estímulo y alta valuación del aprendizaje. Los aprendices son los héroes. Aun esquemas de incentivos por añadir conocimiento son establecidos para recompensar a los empleados por su aprendizaje.

#### **b) La responsabilidad del aprendizaje es compartida por todos**

Los empleados tienen responsabilidad por su propio aprendizaje y también por el aprendizaje de otros. Ellos deben entender cómo sus responsabilidades se relacionan a las metas de la organización como un todo. Los empleados esperan enseñar, al igual que aprender, de sus compañeros. La cultura del lugar de trabajo es ajustada hacia el aprendizaje organizacional.

Los miembros pasan por períodos difíciles de acoplamiento entre unos y otros, a medida que aprenden a compartir diferentes habilidades, experiencias y conceptos. El aprendizaje requiere confianza, y ésta fomenta el aprendizaje, pero todo esto requiere tiempo (Katzenbach, 1998).



### **c) Confianza y autonomía**

Las personas confían y se cuidan unas a otras. Las organizaciones aprendientes fomentan una cultura de retroalimentación, donde hay oportunidades diarias de aprendizaje por la experiencia. Aunque hay un alto grado de interdependencia, la gente está motivada a tomar decisiones propias sobre situaciones que requieren una acción autónoma.

### **d) Incentivos para la motivación, experimentando y tomando riesgos**

Las organizaciones aprendientes toman desafíos, pasos audaces para estimular a la gente a que tome riesgos, innove y salga del hábito de solicitar permiso y esperar por instrucciones. La responsabilidad al tomar riesgos y una apertura hacia nuevas formas de hacer las cosas es prometedora.

Un equipo real es motivado por un nivel de compromiso entre sus miembros, más bien que por su líder. Este compromiso incluye el propósito, metas y método de trabajo del equipo. Al principio el líder ayuda a estimular a los miembros de su equipo hasta que lleguen al nivel común de compromiso que sólo puede venir de trabajar juntos durante un tiempo. Más tarde o más temprano un equipo real se vuelve automotivado. Sus miembros establecen metas que los obligan a combinar las destrezas individuales en un método conjunto de trabajo que capta lo mejor de cada uno. Este método asegura también la alternación del papel de liderazgo para ajustarse a los requisitos de las diversas tareas. En otros términos, el verdadero liderazgo del equipo pasa de unos a otros entre los miembros. No cabe duda que un equipo real es una unidad poderosa tanto para rendimiento como para cambio (Katzenbach, 1998).

### **e) Compromiso financiero hacia el entrenamiento y desarrollo de su personal**

Las compañías aprendientes tienen un fuerte compromiso para proveer recursos financieros y humanos para el mejoramiento de la calidad de aprendizaje en sus personas.

#### **f) Creatividad, variedad y diversidad colaborativa**

August Jacacci (1997), autor del libro "The Social Architecture of a Learning Organization" observa que la cultura de aprendizaje es aquella que es "creativamente colaborativa en todos los contextos, relaciones y experiencias" y la medida de su éxito es la combinación de su sabiduría y sinergia de la organización como un todo. El todo cultural aprende de una forma consciente, autoreflexiva y creativa. La variedad operacional es también estimulada para generar más y más y alcanzar las metas organizacionales. Una organización que soporte variación en su estrategia, políticas, procesos, estructura y personal será mucho más adaptable cuando los cambios imprevistos lleguen. En las organizaciones aprendientes, se reconocen y aprecian diferentes tipos de aprendizaje. Ningún tipo es necesariamente el mejor, cada uno de ellos pueden beneficiarse en sus deficiencias.

#### **g) Compromiso hacia una mejora continua de productos y servicios**

Las organizaciones están comprometidas hacia la calidad tomando en cuenta la mejora continua. Administración de la calidad requiere ser continuo, comprendiendo que el aprendizaje de cada uno contribuye a un esfuerzo para mejorar cada cosa. Una cultura de aprendizaje busca estándares de clase mundial en calidad y servicio.

#### **h) Responsabilidad y caos para cambiar**

En una cultura de aprendizaje en lugar de miedo ante el cambio y el caos, hay una emoción hacia los nuevos cambios. El caos provoca la oportunidad para elevar los niveles de aprendizaje, de innovación y tecnológico.

#### **i) Calidad de trabajo**

Las organizaciones aprendientes tienen el compromiso de desarrollar la participación y la satisfacción de las personas.

## **j) Conversaciones y comunicación**

Nuestras interacciones con otros toman lugar de dos formas: a través de conversaciones, no necesariamente cara a cara, y a través de compartir recursos comunes de información, y particularmente, al compartir la cultura.

Las conversaciones son usadas para compartir conceptos y generar acuerdos llevando y recibiendo significado a través del lenguaje. El significado es llevado, no solo por las palabras, sino por el contexto y la mezcla de palabras usadas y las emociones que el emisor y el receptor sienten mientras tienen la conversación. (Espejo, 1996)

Manejar el estado de humor conversacional es vital para crear un espacio de interacción efectiva. El conocimiento del humor de una conversación es logrado mediante escuchar activamente a la otra persona, valorando los motivadores revelados por sus declaraciones, trabajándolas fuera de nuestras propias expectativas y siendo consciente del contexto cultural en el cual la conversación está tomando lugar. Esas son las habilidades necesarias para una efectiva interacción.

Manejar el estado de humor conversacional es vital para crear un espacio efectivo para la acción, ya que ayuda a crear un mayor y más positivo clima para la solución creativa de problemas.

Otra forma de interactuar ocurre cuando dos personas no necesitan conversar directamente para reconocer algo que el otro cree o piensa, debido a que comparten un marco cultural común para percibir el mundo alrededor de ellos que les permite coordinar sus acciones efectivamente.

A través de las conversaciones diarias compartimos la cultura en la cual operamos y viceversa. La gente que fuertemente interactúa dentro de un grupo, algún tiempo, empieza a tener formas similares de percibir el mundo, a atribuir importancia a ciertas cosas y a compartir creencias y valores similares. Estos valores empiezan a proveer una poderosa influencia en la naturaleza de las conversaciones individuales que tienen lugar entre los miembros del grupo. El aprendizaje organizacional está tomando lugar. (Espejo, 1996)

La fuerza de los enlaces culturales entre personas, provee una mayor eficiencia de sus comunicaciones.

Una función fundamental del liderazgo es crear las condiciones necesarias para que las interacciones tomen lugar a través y entre los grupos de personas, facilitando la emergencia de culturas fuertes que apoyen a la propia organización.

#### **2.5.4 Medición de desempeño**

Es importante medir y recompensar el desempeño general del equipo así como el de cada uno de los miembros. Las medidas de desempeño de equipo son importantes porque al hacer la transición al ambiente de equipo, se reconocen las prácticas y las tradiciones utilizadas. Si las personas participantes en los equipos observan que las mediciones de desempeño repercuten positivamente en su evaluación tanto individual, como grupal, mantendrán una mayor calidad en sus relaciones de trabajo.

En algunos entornos estas medidas son fáciles de encontrar y pueden crearse automáticamente como un subproducto del trabajo que se realiza. En otros entornos se necesita dedicar más tiempo a considerar y desarrollar éstas mediciones. Es claro que las medidas en las que se concentre están relacionadas con los objetivos del equipo. No siempre es fácil elaborar y crear medidas de desempeño para las complicadas tareas de un equipo. Sin embargo se sugieren tres lineamientos para realizarlo:

Primero: asegurarse que las medidas de desempeño estén relacionadas con los objetivos y prioridades clave del equipo.

Segundo: buscar la mejor medición, o seleccionar dos o tres mediciones del desempeño del equipo. Aunque demasiadas equivalen a no tener ninguna, al elegir más de una se reconoce que el desempeño del equipo es multifacético, que implica lograr varios objetivos diferentes, aunque, finalmente interdependientes.

Tercero: cuando sea posible utilizar mediciones que se produzcan como un subproducto del trabajo en curso. De manera similar, se deben elaborar mediciones derivadas del proceso natural del trabajo.

Si se decide elaborar mediciones de desempeño del equipo de trabajo, puede incrementar el aprendizaje entre los miembros del mismo.

Por otra parte el trabajo en equipo puede beneficiarse si sus miembros se evalúan a sí mismos, en general, se puede confiar en que evaluarán su rendimiento con precisión. Es importante asegurarse que los datos empleados sean sólidos, es decir, que la medición sea significativa y precisa. Existen sistemas informáticos adecuados para ahorrar tiempo e interpretar bien los resultados. Otra forma es recurrir a asesores externos independientes si se desean datos concretos (Heller, 1998).

Además para ayudar a entender a los equipos las razones de la discrepancia entre su predicción y entre el resultado real, puede ser que examinen las siguientes explicaciones posibles de su error:

1. El equipo tenía información inadecuada respecto a sus clientes.
2. El equipo no entendió completamente la estructura de su propio trabajo.
3. El equipo tuvo problemas en la puesta en práctica.
4. Hubo cambios imprevistos en el ambiente del equipo.

Al explotar la diferencia entre el resultado previo y el real, el equipo, lejos de sentirse culpable por su falta de éxito, puede aprender respecto a como funciona. Uno de los valores de las mediciones del desempeño de equipo es que se establecen el escenario para un aprendizaje más complejo. (Hirschhorn, 1993).

### ***2.5.5 Equipos de trabajo como estructura de cambio***

Los equipos de investigación proveen una estructura que facilita la colaboración. El equipo de trabajo es acerca de cómo las personas pueden trabajar más efectivamente juntas dentro de una variedad de contextos de grupo que facilitan el cambio.

Dentro de un ambiente social y económico cambiante, el futuro organizacional depende del trabajo en equipo a través de los directivos,

empleados, proveedores, distribuidores, clientes, agencias del gobierno, líderes comunitarios y una amplia lista de personas.

La nueva configuración organizacional hace esencial el trabajo en equipo como desempeño efectivo. Las organizaciones están comenzando a ser más fluidas y sus estructuras más flexibles, e incrementando la necesidad de coordinación entre sus componentes. Como las estructuras organizacionales están siendo transformadas, los equipos pueden incrementar la competencia y coordinación entre los conflictos y las contradicciones del continuo cambio.

La alineación a través del equipo de trabajo, investigación colaborativa, compartición de datos y alianzas estratégicas son cruciales para una exitosa competitividad.

El equipo de trabajo es también importante para la transferencia de información y recursos dentro de una organización global.

La administración del cambio efectivo estimula el trabajo en equipo como una forma de enlazar recursos, integrar metas, y envolver gente dentro de un aprendizaje conjunto e intercambio de competencias. Esto significa que desarrollo auténtico de relaciones con confianza, apertura, respecto mutuo, y reciprocidad.

Según Felkins & Chakiris (1993) las competencias relacionadas con los equipos de trabajo ayudan a la organización a realizar los siguientes objetivos:

- ❑ Clarificar roles, metas y expectativas.
- ❑ Integrar cambio dirigido y no dirigido.
- ❑ Incrementar la competencia total de la organización.
- ❑ Crear una sinergia de ventaja competitiva.
- ❑ Incrementar coordinación y alineación de recursos.
- ❑ Desarrollar mayor sensibilidad hacia los clientes.
- ❑ Reducir el tiempo del ciclo.
- ❑ Mejorar comunicación y cooperación.
- ❑ Reunir y analizar datos y desarrollar acciones nuevas.

- ❑ Enlazar planeación e implementación.
- ❑ Alcanzar calidad de clase mundial.
- ❑ Estimular la retroalimentación.
- ❑ Conectar a la organización con su medio ambiente.

El trabajo en equipo dentro de la reunión de información, retroalimentación y análisis es un proceso continuo que integra el cambio y alinea los recursos para alcanzar los objetivos de desempeño organizacional.

### **2.5.6 Condiciones necesarias para el aprendizaje en equipo**

Hay un gran número de condiciones a considerar como factores críticos de éxito que deben ser creadas dentro de la organización para proveer un ambiente donde las personas se sientan apoyados y estimulados para entrar en una relación de aprendizaje. Estos factores críticos de éxito, según Chawla & Renesh (1995) son:

- ❑ Alta dirección comprometida para crear aprendizaje.
- ❑ Visión convincente del deseo de aprendizaje organizacional que la gente se siente parte y está emocionada.
- ❑ Un claro proyecto para el cambio.
- ❑ Identificar, alcanzar y celebrar.
- ❑ Liderazgo comprometido y dispuesto a realizar los cambios deseados al modelo y manejar el temor fuera de la organización.
- ❑ Acción correctiva inmediata con los líderes que se resisten al cambio.
- ❑ Alta dirección comprometida a inversiones significativas en tiempo y recursos.
- ❑ Un sistema de administración de desempeño que enlace compensación para alcanzar la visión deseada.
- ❑ Estímulo y reconocimiento de experimentación, colaboración, innovación y nuevo pensamiento de paradigma.
- ❑ Urgencia, pero no arreglos rápidos.
- ❑ Múltiples estructuras de retroalimentación.

- Múltiples canales de aprendizaje.

Tal vez la mayor dificultad para llegar a ser una verdadera organización aprendiente es vivimos en una era de gratificación al instante. Determinar las actitudes y comportamientos de los individuos y los grupos, moldeándolos dentro de las condiciones de la organización, no es llevado en poco tiempo, toma años. Por eso, las corporaciones de hoy que son reconocidas como expertas en cambio, le han invertido múltiples años en este aspecto.

Marquardt (1996) reconoce diez principales estrategias para la construcción del aprendizaje, las cuales son:

1. Desarrollo de programas de aprendizaje activo a través de la organización.
2. Incrementar las habilidades individuales para aprender a aprender.
3. Desarrollar la disciplina del diálogo en la organización.
4. Crear planes de desarrollo de carrera para un empleo amplio.
5. Establecer programas de autodesarrollo.
6. Construir habilidades de equipos aprendientes.
7. Alentar y practicar sistemas pensantes.
8. Utilizar la exploración y planeación en escenarios para aprendizaje anticipatorio.
9. Estimular y expandir el marco de ideas acerca de la diversidad, multiculturalización y globalización; así como el aprendizaje.
10. Cambiar los modelos mentales relativos al aprendizaje.

Por su parte Tjosvold (1994) considera cuatro aspectos importantes para el adecuado desarrollo de un equipo de trabajo:

Convicción compartida: cada individuo debe de creer que es vital para el desarrollo sostenido de su compañía y su propia seguridad y prosperidad.

Base de conocimiento común: los miembros de los equipos de trabajo deben tener la facultad de tomar decisiones en base al conocimiento existente entre los



miembros del equipo; a su vez incorporar distintos puntos de vista que enriquecerán en conocimiento común del equipo de trabajo.

Mutuo trabajo: las ideas de visión, unidad, exploración y manejo de conflictos debe ser trasladada hacia la actual operación y el trabajo día a día de la organización.

Continuo desarrollo: están estimulados hacia un mejor desempeño de sus tareas, altamente motivados y soportando a los miembros del equipo hacia el logro de esta meta.

### **2.5.7 Barreras ante el trabajo en equipo**

Es posible que algunos miembros del equipo se resistan a pertenecer al equipo. Algunas personas simplemente no creen en el trabajo en equipo y prefieren trabajar solas. No hay que extrañarse si uno o más de los miembros del equipo se resiste de manera abierta o en cubierta a pertenecer al equipo. En ocasiones la resistencia es muy sutil y puede ser ignorada. Algunas veces la resistencia es abierta, molesta y dañina para el equipo. Cualquiera que sea su tipo, la resistencia tendrá que ser encarada a medida que surja cada situación (Rees, 1998).

Cuando las organizaciones intentan trabajar en diferente forma, se encuentran con barreras que dificultan los cambios. Frecuentemente hacia el cambio existe una resistencia activa. La resistencia al cambio tiene ambas causas, cultural y estructural. (Espejo, 1996)

Las barreras culturales incluyen:

- ❑ Falta de una clara identidad y visión.
- ❑ Pensamiento funcional que impide el trabajo en equipo. En lugar de soluciones compartidas a problemas, existen políticas y la defensa de posiciones funcionales.
- ❑ Adherencia emocional a sucesos pasados e imaginando posibles situaciones, permitiendo una ceguera colectiva.
- ❑ Simple arrogancia y autosatisfacción.

- Defensa de patrones organizacionales.

Entre las barreras estructurales encontramos:

- Mantenimiento de monopolios internos por departamentos centrales de servicios.
- Inhabilidad para detectar la necesidad para el establecimiento de sistemas de administración del cambio.
- Incentivos equívocos o carencia de incentivos para el cambio.

La capacidad para el aprendizaje debe ser creada estructuralmente y fomentada culturalmente.

#### **A. Revisión de los comportamientos de los individuos en el equipo**

Cuando el equipo se encuentra en el proceso de decidir cuáles serán sus reglas básicas, este es un buen momento para reflexionar sobre los comportamientos constructivos y destructivos del equipo. Cada miembro es responsable de su propio comportamiento dentro del equipo. Cada integrante debe concentrarse en minimizar las actitudes que debilitan al equipo y maximizar aquellas que lo fortalecen.

Los comportamientos de quienes conforman el equipo pueden dividirse en tres categorías principales (Rees, 1998):

1. Comportamientos que contribuyen a la cohesión del equipo.
2. Comportamientos que contribuyen a la productividad del grupo.
3. Comportamientos que debilitan o bloquean el progreso del equipo.

## **1. Comportamientos que fomentan la cohesión del equipo:**

- ❑ Mostrar comprensión y aceptación hacia los otros.
- ❑ Aliviar la tensión.
- ❑ Mostrar energía y entusiasmo por el trabajo del equipo.
- ❑ Incluir a todos los miembros del equipo en las discusiones o eventos.
- ❑ Escuchar y responder a los demás.
- ❑ Confiar en las mutuas ideas.
- ❑ Tomar con tranquilidad los puntos de vista y las opiniones opuestas.
- ❑ Mostrar interés y comprensión acerca de los puntos de vista de los demás
- ❑ Preguntar a todos los miembros del equipo qué piensan.
- ❑ Asistir a las juntas y eventos del grupo.
- ❑ Asumir voluntariamente tareas del equipo o ayudar a otros a cumplir con sus tareas.

## **2. Comportamientos que contribuyen a la productividad del equipo:**

- ❑ Analizar los datos y los hechos.
- ❑ Sugerir alternativas
- ❑ Poner a prueba el consenso
- ❑ Confiar en las ideas de los otros
- ❑ Aclarar las ideas
- ❑ Sugerir procesos que ayuden a que el equipo complete sus tareas
- ❑ Pedir a los demás sus opiniones e ideas
- ❑ Ofrecer información y datos
- ❑ Resumir
- ❑ Mantener la discusión centrada en el tema
- ❑ Proponer alternativas creativas
- ❑ Hacer preguntas que ayuden a que el equipo avance

- ❑ Mostrar paciencia cuando se manejen problemas complicados
- ❑ Aplicar la propia destreza en el problema en cuestión.

### **3. Comportamientos que debilitan o bloquean el progreso del equipo:**

- ❑ Estar en desacuerdo y no ofrecer sugerencias
- ❑ Rehusarse a escuchar a los otros miembros del equipo
- ❑ Repetir las ideas propias una y otra vez
- ❑ Criticar las ideas o procesos de los demás
- ❑ Interrumpir
- ❑ Rehusarse a dar por terminado una discusión para continuar con el proceso
- ❑ Dominar en la discusión o tratar de imponerse en la decisión.
- ❑ Retirarse
- ❑ No mostrarse abierto durante las juntas del equipo
- ❑ No aparecerse en las juntas o eventos del equipo
- ❑ Mostrar tensión o desaprobación
- ❑ No cooperar
- ❑ Negarse a aceptar alguna de las alternativas
- ❑ Ser impaciente con el proceso del equipo
- ❑ Hacerse el gracioso en exceso o contender para atraer la atención
- ❑ Mostrar una actitud de “nada funcionará bien aquí”
- ❑ Acceder o fingir dar apoyo al equipo, o simplemente estar allí porque se tiene que hacer

#### **2.5.8 Liderazgo**

La necesidad de aprendizaje y desarrollo crea grandes demandas sobre el liderazgo dentro de las organizaciones. Un estudio sobre administración de personal (Wunderer y Kuhn, 1992) indicó que las cualidades necesarias para los líderes de la última década del siglo XX eran:

- Habilidad para cooperar
- Habilidad para comunicar
- Habilidad para resolver problemas
- Habilidad para motivar
- Creatividad
- Habilidad para transmitir conceptos hacia la práctica.

Los líderes venideros son arquitectos de visiones y marcos conceptuales, diseñadores de estructuras y sistemas efectivos, y catalizadores de la poderosa acción (Espejo,1996).

El liderazgo no es algo hecho por una persona externa a la organización, sino que las personas realizan en forma conjunta. Juntos los líderes y sus seguidores encaminarán hacia un mejor futuro, sintiendo sus comportamientos unidos para un mismo propósito, brindando "empowerment" para el adecuado desempeño, explorando ideas contrarias para resolver problemas y celebrar sus éxitos (Tjosvold y Tjosvold, 1991).

La idea de capacidad de liderazgo es sumamente importante. Implica un sistema de liderazgo que puede extraer sabiduría, penetración y comportamientos adecuados de muchos individuos. De esta manera alimenta la búsqueda continua de diferentes métodos de liderazgo, tanto individual como colectivo en todos los niveles de la organización (Katzenbach, 1998).

Los líderes deben estar comprometidos para a establecer y mantener la cultura de una organización de aprendizaje de alto rendimiento. No hay una solución general para las empresas, sino que cada una de ellas debe forjar sus propios objetivos y su propia cultura (Weathersby, 1999).

## **2.6 Conclusiones**

Como podemos observar en la revisión bibliográfica realizada que existen muchos aspectos importantes para que una organización aprenda. Una de las condiciones básicas dentro del aprendizaje organizacional es la intervención del

individuo, su integración con su grupo de trabajo y la disseminación del conocimiento como medio de potencializar a la compañía con ese conocimiento.

Para esto, en el presente trabajo, se pretende hacer una investigación acerca del aprendizaje en los equipos de trabajo existentes en las empresas, buscando satisfacer los objetivos planteados al inicio de la tesis.

## **Capítulo 3**

### **Metodología de Investigación**

El propósito del presente capítulo es describir el método de investigación utilizado en el desarrollo de este proyecto de campo, con la cual se pretende estudiar la importancia de emplear equipos de trabajo orientados al aprendizaje en empresas mexicanas de servicio.

Se definen también los objetivos de la investigación, se presentan las preguntas a evaluar y los factores a estudiar. En este capítulo también se incluye la explicación del diseño de la encuesta que fue utilizado para recolectar información requerida. Por último se describe la población y la muestra, así como las técnicas empleadas para el análisis de resultados.

#### **3.1 Descripción del problema de investigación**

El trabajo colaborativo es una de las formas que actualmente está teniendo más auge y está siendo considerada dentro de los objetivos principales de muchas empresas alrededor del mundo. Por ello, la importancia de estudiar las características y aspectos del trabajo colaborativo en las empresas de servicios mexicanas.

En este trabajo se intenta investigar las causas que llevan a los empresarios mexicanos a invertir en trabajo colaborativo y simultáneamente cuáles son los beneficios que pueden traer tanto a la productividad de su empresa como a las relaciones entre personas en la misma. Una razón más fue el impacto de las relaciones personales en la productividad del individuo y efectividad de la empresa. Siendo esto último lo que motivó a investigar estos factores (importancia y beneficios del trabajo colaborativo) en organizaciones del sector servicios.

Como parte del estudio, se realiza una comparación entre los principales agentes que estimulan o inhiben la utilización de equipos de trabajo en las empresas estudiadas.

### 3.2 Objetivos generales y específicos de la investigación

Muchas organizaciones ya emplean con éxito el esquema de trabajo colaborativo, por medio de la formación de equipos de trabajo especializados. Dada la importancia de este nuevo esquema en la productividad del negocio, es el objetivo de la presente investigación el determinar el interés de las empresas respecto al trabajo colaborativo. Particularmente conocer su disposición de adoptar efectivamente este nuevo modelo.

Los objetivos específicos de esta tesis son:

- Identificar si las empresas de servicios de la ciudad de Monterrey, Nuevo León, están interesados en trabajo colaborativo para el logro de sus objetivos.
- Analizar si el trabajo colaborativo en dichas empresas beneficia el aprendizaje y la motivación en los miembros del equipo.
- Crear un documento que muestre los beneficios que proporciona el empleo de equipos de trabajo colaborativo en las empresas de servicios de Monterrey, Nuevo León.

El propósito de este estudio es:

- Analizar a un grupo de empresas de servicio y ver su interés hacia esquemas de trabajo colaborativo. Se desea conocer qué es lo que las impulsa a invertir en este tipo de trabajo de colaboratividad.
- Analizar los beneficios que brindan los esquemas de trabajo colaborativo en la productividad de la empresa. De igual forma cómo afecta este tipo de trabajo al aprendizaje y motivación de los individuos.
- Determinar los aspectos que las empresas consideran importantes respecto a los beneficios proporcionados por el trabajo colaborativo.
- Ver en qué medida las empresas cuentan con tecnología de información que facilite y apoye el trabajo colaborativo.



### **3.3 Planteamiento de las preguntas de investigación**

Para esta investigación se han formulado varias preguntas, de las cuales la principal es la siguiente: "¿Consideran importante las empresas de servicios de la ciudad de Monterrey invertir en esquemas de trabajo colaborativo por los beneficios que presentan en la productividad?".

Como complemento a la pregunta anterior se plantean preguntas más específicas y que se describen a continuación:

- "¿Consideran las empresas de servicios que el trabajo colaborativo promueve el aprendizaje entre los participantes del proyecto?".
- "¿Consideran las empresas encuestadas que el trabajo colaborativo incrementa la motivación de los miembros que participan en los proyectos?".
- "¿Consideran las empresas encuestadas fundamental la tecnología de información para el desarrollo de sus actividades?".

El objetivo fundamental de este estudio es profundizar los aspectos y razones que permitan tener un panorama objetivo de la actual situación de trabajo colaborativo en empresas de servicio.

#### ***3.3.1 Factores de estudio de la investigación***

Para llevar a cabo una investigación es necesario definir los factores relacionados en las preguntas de la investigación. En este caso, se identificaron cuatro factores de estudio.

En la figura 3.1 se representa un esquema global de la investigación, mediante el cual se pretende mostrar la estructura general de análisis y de conjuntar todos los elementos o variables involucrados en esta investigación de tesis.

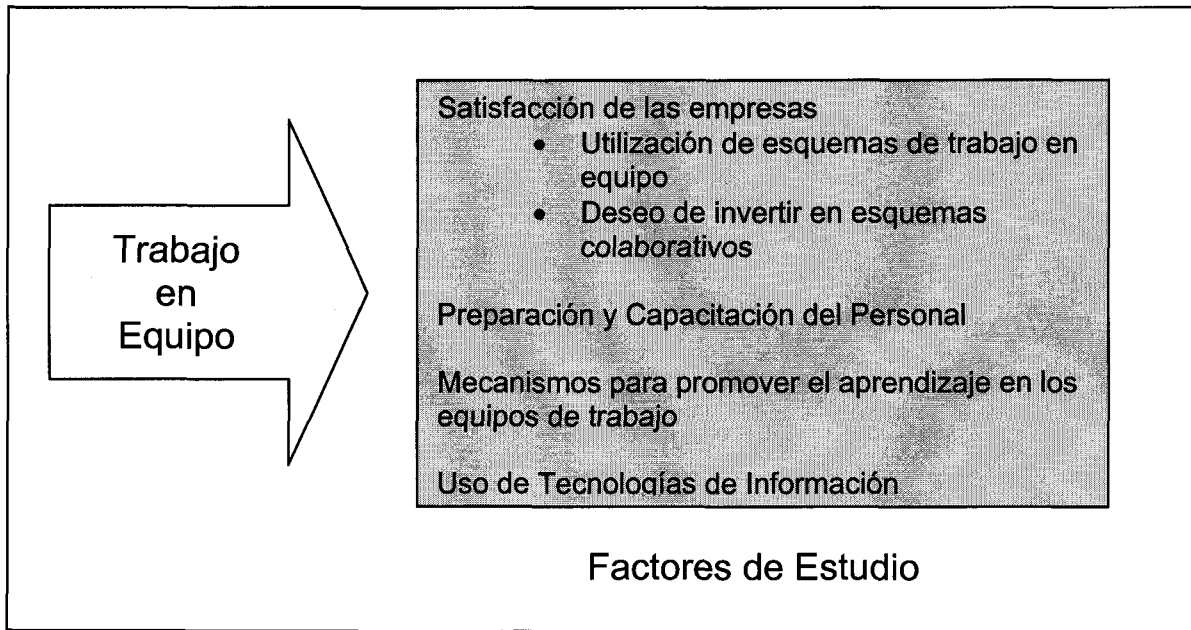


Figura 3.1 Esquema global de la investigación

Como se observa en la figura anterior, los factores de estudio son características que se desean investigar dentro del trabajo en equipo que las empresas desarrollen. Por ello es importante reconocer la relación entre estos elementos para identificar los factores de éxito que predominan en esas organizaciones, respecto al trabajo colaborativo que desarrollan.

En el capítulo anterior ya se definieron estos conceptos, lo que se hará aquí es explicar la relación que existe entre estos factores y cómo son consideradas en el diseño de la investigación.

En resumen, la investigación consiste en justificar que el trabajo colaborativo en las empresas beneficia la productividad de las mismas y por ende genera mayor interés de los empresarios en invertir en este tipo de esquema colaborativo.

### 3.4 Límites de la investigación

En cualquier problema de investigación existen elementos impulsados por ciertos factores incondicionados, que de alguna manera afectan la meta del estudio. Por ello, las limitaciones son parte integral del diseño de este proyecto, ya que, son un conjunto de parámetros que indican al lector lo que incluirá la

investigación, lo que aportará y las razones de llevarla a cabo. Los límites para el desarrollo de esta investigación se describen a continuación:

"La investigación de campo está enfocada a empresas de servicio, medianas y/o grandes, localizadas en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, que fueron encuestadas durante el período de Julio a Septiembre de 2000".

### **3.5 Investigación de Campo**

El presente estudio por ser de tipo cualitativo, utilizará la técnica de estudio exploratorio, ya que permite recabar información y analizarla para obtener ciertos resultados. De esta forma se podrán dar respuesta a las preguntas planteadas al inicio de este capítulo, y permitirá incluir algunas propuestas de tendencias señaladas por los resultados.

En la investigación se pretende recabar información concerniente a la importancia del trabajo colaborativo en las empresas de servicio, procurando obtener datos relevantes para cumplir con los objetivos específicos planteados anteriormente.

La principal fuente para obtener la información de las empresas de servicio seleccionadas la constituyen el Gerente de Recursos Humanos o algún ejecutivo relacionado con las operaciones de los proyectos de la organización. Considerando las empresas que se encuentran directamente relacionadas en el ambiente de negocios.

#### **3.5.1 Recolección de datos**

La elección del método de recolección de datos es un factor crítico en el proceso de investigación. En base a la problemática que se desea analizar, se ha determinado que el mejor instrumento para obtener los datos de la investigación es la aplicación de encuestas dirigidas a personas que ocupen puestos gerenciales de Recursos Humanos o de Operaciones, o cualquier otro puesto relacionado con la operatividad de proyectos de la empresa.

Esta decisión se basa en las siguientes razones: Se logra mantener una forma estructurada en la recolección de la información y se tiene uniformidad en las respuestas obtenidas.

Esta uniformidad facilita el análisis de datos y garantiza aplicar los mismos parámetros en la obtención de la información. Además realizar cuestionamientos con respuesta múltiple facilita al encuestado, no desviarse del objetivo, y para el investigador, el incluir una serie de alternativas de solución que se apegan a la realidad.

### **3.5.2 Diseño de la encuesta**

El diseño de la encuesta es un factor que determinará el éxito de la obtención de la información necesaria para cumplir con los objetivos específicos planteados, basados en las preguntas de investigación de esta tesis. Para cumplir con estos objetivos, la encuesta se estructura en dos secciones: Encabezado y contenido de la encuesta. El encabezado incluye aspectos generales del encuestado como: nombre de la empresa, tiempo de haberse fundado, número de empleados, entre otros. Mientras que el contenido de la encuesta está conformado por las preguntas de investigación. Las preguntas se dirigen a cubrir diferentes aspectos de interés para la evaluación del estudio, utilizando principalmente opción múltiple, y preguntas abiertas. Las preguntas se formularon de tal manera que fueran fáciles y rápidas de responder, así como que cada una de ellas facilitara la obtención de la información que se está buscando para la investigación. (Anexo 3.2)

Se debe poner especial cuidado en el diseño de los cuestionarios para minimizar las posibles fuentes de error tal como señala Noelle (1970):

- Existen dificultades lingüísticas de entendimiento, los conceptos utilizados o el tema puede no decir nada a los encuestados, son entendidos equivocadamente e incluso interpretados de modo diverso.
- En ocasiones los temas a investigar son demasiado abstractos de modo que la inteligencia de muchos entrevistados no alcanza a entenderlo. Obtenemos respuestas más abundantes y certeras cuando las preguntas son concretas.
- La capacidad lingüística de los entrevistados no es suficiente, o es dificultada por la reserva o timidez para explicar inmediata y acertadamente la opinión, experiencia y comportamiento acerca de lo que se le pregunta.

- Las realidades de la pregunta no es percibida o lo son de modo impreciso.
- La memoria es débil para dar información fiel.
- La fatiga puede eliminar la aptitud o la disposición de las afirmaciones.
- La desconfianza de tipo político, social o religioso pudiera impedir que los entrevistados hablasen.
- El afán de prestigio pudiera falsear respuestas.
- Las preguntas pudieran referirse a cuestiones personales o privadas sobre las que no se desea comunicar nada a una persona ajena.
- Racionalizaciones e ilusiones de todo tipo desfiguran la respuesta.
- Se puede investigar realidades, modos de comportamiento o actitudes inconscientes de los entrevistados, así pues, aún con la mejor voluntad, al ser consultados directamente no pueden dar información.

En el primer cuestionario creado se definieron 19 preguntas, de las cuales solo una era abierta y todas las demás cerradas, esta encuesta se aplicó a cuatro empresas con las características deseadas para evaluar que no se incurriera en algún error mencionado previamente. Para cumplir con estas características, se revisó la encuesta de acuerdo a los siguientes criterios:

1. ¿Existían dificultades de comprensión lingüística?
2. ¿Era entendible al leerla?
3. ¿Las preguntas no eran demasiado abstractas?
4. ¿Se le pide demasiado a la capacidad de expresión del entrevistado?
5. ¿Insuficiente capacidad de observación o se pide demasiado a la memoria para responder a la preguntas?
6. ¿Es el cuestionario demasiado extenso?
7. ¿Peligro de respuesta por amabilidad?
8. ¿Bloqueada la disposición a informar por tema demasiado privado o negativa de por miedo o desconfianza?
9. ¿Fatiga o aburrimiento?

En ocho de nueve cuestionamientos verificados se identificó que no iba en contra de la efectividad de la aplicación de la encuesta, excepto en la pregunta

número ocho. Debido a que el encuestado se sentía intimidado para contestar el monto de ventas de su compañía, o ya que en algunas empresas esta información es considerada confidencial. Esto motivó a redactar nuevamente la encuesta eliminando ese punto.

Por las respuestas anteriores se redefinió el cuestionario eliminando una pregunta y el resto del cuestionario quedó intacto.

En los anexos 3.1 y 3.2 se encuentran el diseño, tanto de la carta de presentación como de la encuesta utilizada en la investigación, respectivamente.

### **3.6 Selección de la población y muestra**

La población o universo de esta investigación son las empresas de servicio, de tamaño mediano o grande, dentro de la ciudad de Monterrey, N.L. Según datos proporcionados por el medio del SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) en su versión electrónica. La base de datos contiene los siguientes datos: Nombre de la empresa, Estado, Municipio, Domicilio, Colonia, Código Postal, Teléfono, Fax, Correo Electrónico (opcional) y Giro. Estos datos fueron de suma importancia, debido a que facilitaron la investigación de campo, por medio de los números telefónicos de las empresas y sus direcciones de correo electrónico.

De acuerdo a la fecha de búsqueda de muestra (2 de Julio del 2000), la cantidad de establecimientos registrados en Nuevo León fueron los que se muestran en la tabla 3.1

<b>Tamaño de empresas de servicios</b>	<b>Número de establecimientos registrados</b>
<b>Empresas Medianas</b>	113
<b>Empresas Grandes</b>	85
<b>TOTAL de empresas:</b>	198

Tabla 3.1 Establecimientos registrados en el SIEM del municipio de Monterrey, Nuevo León.

De un Universo de 198 empresas de servicio que nos interesa conocer, se seleccionaron 41 empresas como muestra de la investigación, las cuales fueron calculadas mediante la fórmula estadística de universos finitos (Marcos, 1997). Cabe mencionar que el tipo de muestreo seleccionado fue descriptivo. A continuación se presenta en la Figura 3.2 la fórmula estadística utilizada en la investigación.

**Fórmula Estadística**

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

Donde:

n	Tamaño representativo de la muestra, [?]
Z	Nivel de confiabilidad, [1.645]
N	Tamaño de la población, [198]
P	Probabilidad de éxito, [0.95]
e	Error esperado, [0.05]

$$n = \frac{(1.645)^2 (0.95) (1 - 0.95) (198)}{(0.05)^2 (198 - 1) + (1.645)^2 (0.95) (1 - 0.95)}$$

$$n = 40.98 \approx \mathbf{41}$$

Figura 3.2 Fórmula Estadística de universos finitos, Marcos (1997)

Cuando se realiza una encuesta no es probable que todos contesten. Definiremos el índice o coeficiente de respuesta como el porcentaje de cuestionarios contestados y devueltos de todas las encuestas que se administraron. En el caso de las respuestas por escrito, que se envían por medio de fax, los índices de respuesta pueden ser muy bajos. Debido a la apatía, el nivel de interés y otros factores diversos es posible que no se conteste una encuesta. Un coeficiente bajo de respuesta afecta el resultado de la investigación. (Hayes, 1999).

En consecuencia, al planear los procedimientos de muestreo es preciso tomar en cuenta el índice o coeficiente de respuesta. La fórmula para calcular el tamaño de distribución de la muestra es:

$$\text{Tamaño de Distribución} = \frac{\text{Tamaño necesario de la muestra}}{\text{Índice de respuesta}}$$

Figura 3.3 Fórmula para cálculo del tamaño de distribución de la muestra.

La experiencia marca que se tiene un 25% de índice de respuesta, por lo tanto nuestro tamaño de distribución es:

$$\begin{array}{l} \text{Tamaño de Distribución} = \frac{41}{0,25} \\ \text{Tamaño de Distribución} = 164 \end{array}$$

Figura 3.4 Tamaño de Distribución.

Así que debemos distribuir 164 encuestas como mínimo para obtener los 41 cuestionarios para que la investigación tenga validez.

Los factores que tienden a afectar los índices de respuesta se relacionan con la facilidad con que los sujetos de estudio pueden devolver los cuestionarios. Básicamente, si el proceso de devolución se simplifica para los encuestados, el índice de respuesta se elevará.

Las encuestas fueron enviadas por dos medios: fax y correo electrónico, de acuerdo al medio que facilitara a las empresas regresar las respuestas de las mismas.



### **3.7 Técnicas para análisis de resultados utilizadas**

Una vez recolectados los datos de las empresas seleccionadas, se continúa con el análisis de la información. La forma en que se realizaron el análisis de los datos recolectados fue mediante utilización del paquete computacional Excell, ya que esta herramienta brindaba las características necesarias para la formulación de gráficas y ciertos resultados.

### **3.8 Análisis del estudio**

A continuación, se explica el modelo de estudio que se tomó como base para fundamentar los resultados obtenidos del estudio. El estudio se enfoca alrededor de las preguntas de investigación que buscan la relación de las variables de estudio con los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas. El objetivo de estudio es ver en qué medida las respuestas obtenidas de las preguntas de investigación muestran las características existentes en las empresas de servicios de Monterrey, N.L. y, de esta forma, brindar algunas recomendaciones que faciliten la forma en que el trabajo colaborativo se realiza. Además es necesario destacar la importancia del aprendizaje y de las características de las organizaciones que aprenden que pueda servir como medida de cambio en las empresas actuales.

## **Capítulo 4**

### **Resultados de la Investigación**

Dentro de un entorno turbulento en los negocios, las empresas de hoy deben de tomar en cuenta ciertos factores que hace algunos años no se consideraban. Uno de ellos es la importancia del aprendizaje de los miembros que laboran dentro de un equipo de trabajo que promueve a la organización hacia su propio crecimiento.

Los equipos de trabajo que aprenden han generado resultados importantes en otros países particularmente en las áreas de manufactura y diseño. La importancia de este estudio es analizar estos esquemas de trabajo en el contexto mexicano, centrándonos en una región principalmente industrial y de servicios: la ciudad de Monterrey, N.L.

A continuación se presentan los resultados obtenidos de la presente investigación.

#### **4.1 Generalidades de la encuesta**

La forma en que se recabó la información fue mediante una encuesta realizada a empresas medianas y grandes de Monterrey, N.L. El número total de encuestas recibidas fue de 41, de acuerdo a la metodología utilizada.

Los giros de las empresas encuestadas son diversos: administrativo, técnico, comercial, educación, bancos, seguros, inmobiliarias, recreativos y de telecomunicaciones.

Existe una gran variedad en la antigüedad de las empresas encuestadas que van desde algunas de menos de 11 años y otras que pasan los 20 años. La distribución es aproximadamente de dos tercios de las empresas con más de 20 años de existencia, mientras que el otro tercio restante son tanto de menos de 20 años. Como se muestra en el anexo 4.1.

En la mayoría de los casos la persona que contestó la encuesta fue el director, gerente o encargado de recursos humanos, aunque en algunas empresas fue la persona encargada de la operación de la misma.

## **4.2 Análisis de resultados**

Una vez recopilada la información de las encuestas se procedió a identificar los resultados más importantes relacionados con la actitud de sus directivos hacia el trabajo colaborativo. Dada la naturaleza del estudio solo se presentan aquellos que tienen un mayor impacto en el desarrollo de las empresas en organizaciones aprendientes. A continuación se describen estos resultados.

### **4.2.1 Satisfacción de las empresas**

De acuerdo al estudio realizado a las empresas se observa que la satisfacción de las mismas respecto al trabajo colaborativo y sus beneficios, es generalmente satisfactorio, considerando la escala de excelentes, satisfactorios, regulares y malos. Es importante señalar que ninguna empresa contestó con un nivel de satisfacción malo. El anexo 4.2. muestra la gráfica. Cabe destacar que un número que contestaron excelentes fue cercano al de satisfactorios muy cercano de empresas consideraron los resultados excelentes, que indica que este tipo de esquemas de trabajo si provee de satisfactores tales como: productividad de la empresa, mejor servicio al cliente y mejores relaciones laborales entre las personas de las empresas. El hecho de identificar la presencia de estos satisfactores implica un requerimiento básico para que las empresas tienden hacia una organización que aprende.

De las empresas que se encuestaron sólo una sexta parte de ellas comentó que no habían utilizado trabajo en equipo, lo que indica que una gran mayoría de las empresas de servicio de Monterrey probablemente utilizan este esquema de trabajo colaborativo. Al comparar la revisión bibliográfica con los resultados obtenidos se observa que muchas empresas emplean algún tipo de colaboratividad, pero no siguen todos los principios teóricos de la organización aprendiente. Sin embargo, no lo hacen debido al poco conocimiento que tienen sobre el mismo, pero han llevado un formato empírico de organización que aprende.

Un factor que va de la mano de la satisfacción de los resultados de las empresas es su interés en invertir dentro de los próximos seis meses en este tipo de trabajo colaborativo. Aquí y se observó que casi en su totalidad desean invertirlo a este tipo de esquemas colaborativos, comentando que los motivos principales son:

A) Operativos

- Reducir costos.
- Mejorar la productividad.
- Incrementar utilidades.

B) Incrementar Ingresos

- Buen servicio.
- Servicio rápido y eficiente.

C) Relaciones entre empleados

- Integración de personas.
- Motivación de personas.
- Ayuda al aprendizaje de las personas.

D) Otros

- Planes de implantación futuros.
- Es la forma que genera mejores resultados en la empresa.

Las empresas que no desean invertir en este tipo de esquema suman una sexta parte del total de las empresas, y algunos de sus motivos son: factores económicos, rotación de personal, falta de resultados económicos efectivos en el corto plazo (se tiene una expectativa elevada de resultados a obtener), periodos de espera necesarios para la implantación del esquema de trabajo en equipo y porque las actividades ya están definidas individualmente.

Respecto a lo anterior, la mayoría de empresas encuestadas presentan el interés necesario en la búsqueda de nuevas formas que fomenten el aprendizaje

entre las personas como la de su organización. Lo anterior tiene como objetivo incrementar los beneficios económicos mejorando la productividad y la calidad en el servicio a los clientes. Por ello, es muy importante observar, en qué punto se encuentran respecto al aprendizaje organizacional y qué les hace falta de acuerdo a sus criterios, para alcanzar mejores resultados. A continuación se presenta información más detallada sobre este punto.

#### ***4.2.2 Preparación y capacitación de personal***

La mayor parte de las empresas entrevistadas señalan que sí se encuentran preparadas, tanto en la capacitación de su personal como en la infraestructura con la que cuentan (para implantar trabajo en equipo). Siendo sus características principales la experiencia de su personal, el interés y el conocimiento en sus áreas operativas clave dentro de la organización. Menos de una tercera parte de las empresas consideran que sus organizaciones no están listas para este esquema de trabajo. El anexo 4.3. muestra más detalle sobre los niveles de capacitación en este tipo de empresas.

Ahora bien, tomando a todas las empresas encuestadas, los elementos que consideran necesarios para mejorar o estar completamente preparados son: principalmente capacitación, seguida del apoyo del departamento de informática y por último, conocimiento del personal (Ver anexo 4.4). Cabe señalar que uno de los últimos factores considerados es el dinero, lo que muestra que probablemente las empresas sí cuenten con recursos suficientes de acuerdo a su nivel y capacidad, para invertir en equipos de trabajo que aprendan. Lo anterior permitirá apalancar y reposicionar a las empresas hacia un lugar más competitivo. Es también posible que no pongan atención al dinero debido al desconocimiento del costo de implantación de este tipo de esquemas de trabajo colaborativo.

#### ***4.2.3 Mecanismo para promover el aprendizaje en los equipos de trabajo***

Al cuestionar a las empresas sobre las formas para mejorar el conocimiento y la experiencia en el aprendizaje colaborativo, estas consideran que la manera más efectiva de realizarlo es por medio de cursos y/o seminarios para sus empleados, tal como se muestra en el anexo 4.5.

Sin embargo, Espejo (1996) habla de un co-desarrollo de la empresa y recomienda que estas deben de tener especial cuidado en la congruencia del

conocimiento vigente entre los niveles superiores y las personas que se desempeñan en puestos inferiores. Generalmente las empresas sólo capacitan a los niveles operativos, dejando sin capacitación a los niveles directivos. Esto crea una discrepancia entre los conocimientos obtenidos por los niveles operativos y la idea que tienen los niveles directivos.

### **4.3. Resultados adicionales**

Paralelamente se encontraron otras tendencias que describen el interés de las organizaciones hacia el trabajo en equipo. Estas se refieren a factores de administración del cambio y uso de tecnología. Dada la diversidad de su aplicación consideré presentarlas por separado.

#### **4.3.1 Impacto sobre aprendizaje**

De acuerdo a la perspectiva que las empresas tienen sobre el aprendizaje de sus empleados se identificaron varios aspectos. Uno de ellos es el impacto del aprendizaje en los resultados de las empresas en donde sobresalen: la productividad de la empresa, servicio más eficiente hacia los clientes y mejores relaciones laborales. Como se puede observar en el anexo 4.6., el índice de ventas representa el menor de los resultados obtenidos, pero considero que al mejorar la productividad y el servicio brindado a los clientes se obtiene un incremento en las ventas. Como comenta Senge (1990) los cambios rápidos solo nos llevan a soluciones sintomáticas no a resolver los problemas reales. Otro aspecto de interés es el impacto del aprendizaje entre los miembros de los equipos, ya que algunas de las principales características observadas en este punto fueron (ver anexo 4.7.):

- a) Solución de problemas.
- b) Generación de ideas
- c) Ayuda en la toma de decisiones
- d) Compartición de conocimiento.

Por otra parte en los equipos de trabajo se identificaron una serie de características a desarrollarse por medio de un esquema colaborativo; entre los

cuales se encuentran: motivación, confianza, compañerismo y sinergia. Como se muestra en el anexo 4.8.

#### **4.3.2 Metodología para la medición de desempeño**

La información recabada respecto a la metodología que utilizaban las empresas para medir los resultados de los equipos de trabajo fue interesante. Ya que aproximadamente la mitad de las empresas utilizaban alguna metodología para evaluar el desempeño:

- Revisión de resultados
- Mediciones cruzadas
- Valoración periódica del avance del proyecto
- Juntas presenciales

La utilización de alguna metodología para la medición de los resultados de los equipos de trabajo es muy importante ya que muestran lo que se está realizando, la manera en que se hace, las posibles fallas y la forma de corregirlas. Esto es básico para que el aprendizaje continuo se dé entre los miembros de los equipos de trabajo. Además al identificar los aciertos y fallas, y hacerlos explícitos, la organización crecerá y aprenderá cada vez mejor de su entorno.

#### **4.3.3 Aceptación del trabajo colaborativo por los miembros de los mismos**

Este aspecto fue muy significativo pues se observó que la mayoría de las personas que laboran dentro de equipos de trabajo se sienten más motivados respecto a su desempeño y a sus relaciones dentro de la organización. Lo anterior puede ser debido a que desarrollan habilidades de comunicación y organización, que de otra manera, es decir de manera individual, sería difícil de acrecentar. Además que las personas tenemos una capacidad innata de sociabilización que incrementa la necesidad de agrupación.

#### **4.3.4 Herramientas computacionales**

En este punto se observó una diferencia entre las empresas grandes y las medianas. En las empresas grandes se ve una mayor utilización de herramientas computacionales que en las empresas medianas; ya que éstas últimas utilizan tecnología en forma limitada, es decir, solo ciertas herramientas. En los anexos 4.9 y 4.10 podemos observar que en las empresas grandes se utilizan todos los tipos de herramientas computacionales mencionados en el estudio. Sin embargo en las empresas medianas no se usa ni groupware, ni videoconferencia; probablemente debido al giro de las mismas empresas, el tamaño de sus necesidades de comunicación y sus recursos disponibles. De manera global se pudo observar que para todas las empresas (grandes y medianas), las herramientas computacionales más empleadas para apoyar este esquema de trabajo son: bases de datos, correo electrónico e Internet.

#### **4.4 Conclusiones preliminares**

Los resultados obtenidos en esta tesis muestran una tendencia hacia la utilización de nuevas formas de trabajo que fomenten el aprendizaje entre los miembros de estas organizaciones encuestadas; algunas usando el esquema de equipos de trabajo. Lo anterior es resultado de las necesidades de cambio y competencia que existen actualmente.

En estos resultados se agrupan varios de los factores importantes para el aprendizaje en los equipos de trabajo, como son: el interés de las empresas dentro de este esquema de trabajo, el actual uso o futuro de este tipo de colaboratividad y las capacidades requeridas por las empresas en las áreas de operación. Se observa que algunas con una clara tendencia hacia la organización que aprende.

Es importante señalar que las empresas encuestadas, en su mayoría, esperan resultados rápidos y representativos en sus ganancias. Esto es una de las dificultades del pensamiento de la organización aprendiente, ya que los resultados fundamentales y reales, generalmente se observan a un mediano o largo plazo. Lo importante es que si las empresas muestran niveles satisfactorios al emplear este esquema de trabajo en equipo, y creen en los beneficios del mismo; se puede impulsar este tipo de trabajo de manera sistémica.



Uno de los principales temores de las empresas, encontrados dentro del estudio, fue la rotación de personal que se da en las mismas. Ya que en algunas empresas se tiene la creencia de no capacitar a las personas debido a que no van a permanecer mucho tiempo trabajando para la misma. Esto genera un clima de desmotivación y falta de orientación en las personas. Sin embargo los directivos de las empresas no han considerado los factores que provocan que las personas dejen su trabajo con tal rapidez. Sería importante analizar cuáles son los factores culturales de la organización que fomentan la alta rotación de personal, probablemente allí se encuentre una solución a esta situación problemática.

Los resultados demuestran también que las empresas están interesadas en el aprendizaje del trabajo en equipo. Pero lo anterior solo se logrará si realmente se desea cambiar, no sólo la forma en que laboran los individuos, sino el impulso que le dé la alta gerencia, así como los retos y satisfactores que mantengan un nivel de permanencia en los individuos. Se tiene que reconocer la nueva tendencia respecto al trabajador, la importancia de las personas en las empresas y la forma en que las empresas en conjunto con sus empleados pueden alcanzar ventajas competitivas dentro de un ambiente muy competitivo.

Un aspecto de interés observado en este estudio es cómo se sentían las personas que laboraban dentro de los equipos de trabajo. Estando la mayoría muy motivados, lo que demuestra el interés de las personas en participar en proyectos innovadores, que alimenten su colaboratividad, conocimiento, experiencia y sinergia.

De lo anterior podemos observar que posiblemente las empresas no conozcan las teorías o características que distinguen a las organizaciones aprendientes, pero al estar realizando trabajo empírico con éxito demuestra que sí es factible la implementación sistemática de estas teorías. Considero que el hecho de que no conozcan a detalle las teorías no les ha impedido el uso de algunas de ellas. Ahora bien, como comentaban la mayoría de los encuestados hace falta capacitación de las personas para mejorar el aprendizaje en el desempeño de sus actividades. Esto representa una oportunidad para otras empresas de consultoría, el brindar cursos y seminarios de capacitación; oportunidad interesante considerando el tamaño del mercado. Actualmente, con el advenimiento de Internet y de la información digital, existen otros medios alternativos para alcanzar este fin. Eliminando obstáculos como el tiempo invertido y la distancia, se pueden usar algunos cursos en línea y/o medios electrónicos, como lo son los CD's. Capacitando a las personas, quienes son el elemento clave de las organizaciones de servicios, se lograrán mejores resultados tanto en productividad como en la satisfacción del cliente.

Analizando la información recabada, observé que los obstáculos para implantar el trabajo en equipo no son el dinero, más bien son las convicciones que los directivos tienen respecto a los antiguos modelos de empresas; y el no tener una visión futura de cambio de la organización hacia nuevos esquemas aprendientes.

## **Capítulo 5**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En este capítulo se presentan las conclusiones del proyecto de investigación en el cual se dan una serie de recomendaciones para los administradores de las empresas mexicanas del sector servicios estudiado sobre aprendizaje organizacional.

#### **5.1 Síntesis de resultados**

Al analizar los resultados del estudio realizado a las empresas de servicios de Monterrey, N.L., observamos el grado de importancia en que consideran el trabajo en equipo en sus organizaciones y el aprendizaje que se desarrolla en base a éste. De este análisis se puede concluir que la mayoría de las empresas están interesadas en esquemas de aprendizaje en equipos de trabajo, lo cual responde la pregunta principal de la investigación: "¿Consideran importante las empresas de servicios de la ciudad de Monterrey invertir en esquemas de trabajo colaborativo por los beneficios que presentan en la productividad?".

Los resultados obtenidos en este estudio fueron los siguientes:

- La mayoría de las empresas encuestadas (90%) contestaron que el trabajo colaborativo sí promueve el aprendizaje entre los participantes de los proyectos en equipo. Ya que las empresas consideran que el esquema de trabajo crea las condiciones para que sus empleados interactúen, observen y aprendan de sus colaboradores.
  
- Aproximadamente un 80% de las empresas encuestadas consideran que el trabajo colaborativo incrementa la motivación de los miembros que participan en los proyectos. Este resultado se basa en que las empresas que contestaron afirmativamente lo anterior creen que al implantar equipos de trabajo, los participantes en ellos se encuentran más motivadas. Ver anexo 4.8.

Las respuestas obtenidas soportan las ideas de Chawla & Renesh (1995) sobre el incremento de motivación al usar equipos de trabajo en las organizaciones, ya que pueden contribuir, son estimados como personas, aprenden y crecen.

- Las empresas analizadas consideran que la tecnología es importante pero no imprescindible para un adecuado desempeño del equipo. De los resultados obtenidos no es posible establecer una relación directa entre Tecnologías de Información y el uso de trabajo en equipos. Esto porque muchas empresas no consideran un factor determinante la utilización de las herramientas computacionales para este propósito.

## 5.2 Resumen de las conclusiones

Los aspectos más sobresalientes del análisis de esta tesis, fueron los siguientes:

- En las empresas encuestadas existe interés por implementar e invertir en esquemas de aprendizaje de trabajo en equipo. Las posibles razones son porque ayuda a:
  - Reducir costos.
  - Mejorar la productividad.
  - Incrementar utilidades.
  - Mejorar el servicio a los clientes.
  - Integración de las personas.
  - Ayuda al aprendizaje entre las personas.
- Las empresas fomentan el aprendizaje en los equipos de trabajo de una manera informal, sin utilizar las teorías de la organización aprendiente, pero aun de esta forma han encontrado resultados satisfactorios.

Ya que en la pregunta 6 de la encuesta respecto a los beneficios del aprendizaje obtenido en equipos de trabajo, se observa que en la mitad de las empresas que no utilizan metodología obtuvieron resultados como: aumento de ventas, incremento de productividad y efectividad en la operación.
- Algunas de las dificultades encontradas para el uso de este esquema de trabajo fueron alta rotación de personal y la incertidumbre de producir ganancias a corto plazo como resultado de aplicar dicho esquema.

Las empresas con alta rotación de personal consideraron inconveniente invertir en su capacitación debido a que el conocimiento y experiencia de sus empleados se pierde al abandonar la empresa. También se encontró que algunas empresas no poseen una visión objetiva a mediano plazo, la cual permita evaluar los beneficios potenciales al implantar equipos de trabajo.

- Las capacidades que tienen las empresas, respecto a personal e infraestructura son, principalmente: experiencia de su personal, interés y conocimiento al personal de áreas administrativas y operativas. Mismas que se fueron adquiriendo paulatinamente en la operación cotidiana del negocio (aciertos y fallas).

Como se mencionó en el Capítulo 4 (p. 67) las empresas señalaron prioritario invertir en: capacitación de personal, un mayor apoyo del departamento de informática y diseminación del conocimiento existente entre su personal.

Es importante recalcar que el factor conocimiento se encuentra presente en éstas últimas dos conclusiones, lo que supone que las empresas además de desarrollar efectivamente sus actividades; están interesadas en fomentar el uso y diseminación del conocimiento en la organización. Lo cual ayudaría a incrementar la productividad de su operación. Como comentan Chawla & Renesh (1995) esto es un ingrediente principal para movernos de un aprendizaje individual, donde el conocimiento se encuentra solamente en los individuos, hacia un aprendizaje organizacional, que es cuando el conocimiento es diseminado y transferido a través de toda la organización.

Aproximadamente un 81% de las empresas encuestadas tienen un interés en realizar la capacitación de sus empleados mediante cursos y/o seminarios.

- Más de un 80% de las empresas contestaron que emplean alguna herramienta computacional para facilitar las tareas de los equipos. Entre las empresas que emplean estas herramientas usan al menos una de las siguientes: bases de datos, correo electrónico e Internet.

Otras conclusiones obtenidas de los resultados son:

Las empresas encuestadas encuentran en el trabajo colaborativo un medio para mejorar la productividad de la empresa impactando en los resultados de varias áreas, entre ellas el servicio brindado a sus clientes. Considero que mediante este esquema las personas se sienten más motivadas y, por ello, mejoran su desempeño dentro de la empresa así como desarrollan una relación más cercana con los clientes al ofrecer un servicio más rápido y eficiente.

Las personas laborando en esquemas de trabajo en equipo se encuentran más motivadas para la realización de las tareas, lo que conlleva a mejores resultados, tanto a nivel organizacional como en su desempeño individual. Además aprenden nuevas formas de llevar a cabo su trabajo al aprovechar el conocimiento y experiencia de sus compañeros. También desarrollan habilidades de comunicación y coordinación entre los miembros de los equipos.

La mayoría de las empresas prefieren formar equipos de trabajo con cinco o menos personas, de acuerdo a las respuestas recabadas. Las posibles razones de los tamaños de los equipos pueden ser: la naturaleza de los proyectos (que sólo requieran pocas personas) o la disponibilidad de recursos en la organización. Sin embargo es importante señalar que se logra una mejor comunicación y colaboración en grupos de cinco o menos personas que en grupos mayores. Entre los principales proyectos que se mencionaron están los referentes a las áreas de Recursos Humanos, Mercadotecnia, Ventas e Informática. De lo anterior también se observa que las áreas que tienen mayor impacto en la atención al cliente son las de mayor relevancia en este tipo de empresas.

Las empresas encuestadas muestran una tendencia hacia el uso de trabajo en equipo por el aprendizaje que crea dentro de los individuos y de la organización. De esta manera el aprendizaje puede ser utilizado como una forma de mantener a la organización con el conocimiento adquirido, ya que como se observó en los resultados, algunas empresas comentaban que uno de los problemas era la rotación de personal y la fuga de ese conocimiento adquirido por el individuo. Es importante recalcar que los directivos de las empresas deben comprender y fomentar el cambio de enfoque de los recursos humanos, ya que éstos últimos son el elemento clave dentro de sus organizaciones para impulsar este esquema de trabajo. Respecto a esto Senge (1999) respondió en una entrevista que se le hizo acerca de su libro *"Dance of Change"* que el problema muchas veces no radica en los individuos, sino en las organizaciones. Muchas veces los directivos de las organizaciones tienen un enfoque limitado y aunque contraten gente capaz e innovadora no se logran atractivos cambios organizacionales debido a que no se establecieron las condiciones apropiadas para que se genere el cambio. Para ello es necesario crear un equipo de trabajo para el aprendizaje en donde se complementen la visión individual y organizacional, junto al desarrollo de la empresa. Particularmente las empresas de servicio deben aplicar estas ideas debido a que tienen una relación directa con sus clientes al entender las necesidades y expectativas de los mismos. Las empresas deben de proveer un ambiente que fomente entre las personas, una integración y reto para que se mantengan motivados hacia un objetivo. Las necesidades actuales de competencia y cambio requieren que las empresas estén preparadas para operar en este entorno.

Uno de los principales obstáculos es creer que los beneficios se tienen que obtener en el corto plazo o incluso inmediatamente. Como Chawla & Renesh (1995) comentan "vivimos en una era de gratificación al instante". Esta idea es errónea ya que para lograr verdaderos resultados debemos de darle tiempo a cada empleado a que desarrolle sus capacidades y habilidades, generando así un apalancamiento en los resultados de la organización.

Se podría pensar que en las empresas mexicanas uno de los principales problemas es el dinero. Pero de acuerdo a los resultados encontrados de esta investigación se reconoció que las empresas sí tienen capacidad económica para invertir en estos esquemas de trabajo colaborativo. Sin embargo actualmente no todas las empresas lo están implementando. Uno de los principales motivos de esa espera es que los directivos de las organizaciones esperan obtener resultados rápidos, esto causa un desconcierto sobre invertir o no. Esta espera prolongada provoca el retraso de implantación de proyectos de este tipo; privando a la organización de los beneficios potenciales de esta estrategia. Lo importante es que reconozcan los cambios fundamentales que se alcanzarán al utilizar teorías de la organización que aprende, mismas que permitirán apalancar sus resultados en el futuro.

Cabe señalar que de acuerdo a los resultados obtenidos, se observa una aceptación en las empresas de los esquemas de trabajo en equipo. Esto es muy importante ya que muestra la probable utilización de conceptos y teorías de la organización que aprende hacia una mejora en la empresa.

### **5.3 Factores importantes para el aprendizaje de los equipos de trabajo**

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación e identificando las siguientes diez estrategias descritas por Marquardt (1996) en su libro "Building the Learning Organization" (p. 59), se recomienda aplicarlas para el exitoso desempeño de los proyectos en la empresa. Las diez principales estrategias para la construcción del aprendizaje son:

1. Desarrollo de programas de aprendizaje activo a través de la organización.
2. Incrementar las habilidades individuales para aprender a aprender.
3. Desarrollar la disciplina del diálogo en la organización.
4. Crear planes de desarrollo de carrera para un empleo amplio.

5. Establecer programas de autodesarrollo.
6. Construir habilidades de equipos aprendientes.
7. Alentar y practicar sistemas pensantes.
8. Utilizar la exploración y planeación en escenarios para aprendizaje anticipatorio.
9. Estimular y expandir el marco de ideas acerca de la diversidad, multiculturalización y globalización; así como el aprendizaje.
10. Cambiar los modelos mentales relativos al aprendizaje.

Los factores críticos de éxito son elementos imprescindibles para el desempeño efectivo de un equipo de trabajo con miras del aprendizaje. Algunos de estos factores críticos de éxito, considerados por Chawla & Renesh (1995) descritos en su libro "Learning organizations: developing cultures for tomorrow's workplace" (p. 96) son:

- Alta dirección comprometida para crear aprendizaje.
- Visión convincente del deseo de aprendizaje organizacional que la gente se siente parte y está emocionada.
- Un claro proyecto para el cambio.
- Identificar los objetivos a realizar de los proyectos, alcanzarlos y celebrar la conclusión exitosa de los mismos.
- Liderazgo comprometido y dispuesto a realizar los cambios deseados al modelo y manejar el temor fuera de la organización.
- Acción correctiva inmediata con los líderes que se resisten al cambio.
- Alta dirección comprometida a inversiones significativas en tiempo y recursos para fomentar proyectos de trabajo colaborativo.
- Un sistema de administración de desempeño que enlace compensación para alcanzar la visión deseada.
- Estímulo y reconocimiento de experimentación, colaboración, innovación y nuevo pensamiento de paradigma.
- Urgencia, pero no arreglos rápidos.
- Múltiples estructuras de retroalimentación.
- Múltiples canales de aprendizaje.



## **5.4 Factores importantes para la conversión a organizaciones aprendientes**

Es importante recordar que nunca se alcanza ser una organización aprendiente, ya que el cambio es continuo y la necesidad de aprender nunca termina. La intención y el compromiso para alcanzar esta meta es lo que asegurará el éxito, no la suerte ni las circunstancias.

Marquardt (1996) nuevamente en su libro "Building the Learning Organization" (p. 179) nos presenta 16 pasos, tomados de varias organizaciones, que han escalado para lograr un aprendizaje a lo largo de la empresa. No significa que deban seguirse paso a paso, sino que es una guía donde las empresas seleccionaran las que mejor funcionen a sus características.

1. Compromiso para llegar a ser una organización aprendiente.
2. Conectar aprendizaje con las operaciones del negocio.
3. Valoración de las capacidades de cada uno de los subsistemas de la organización del modelo de sistemas de aprendizaje organizacional.
4. Comunicar la visión de la organización aprendiente.
5. Reconocer la importancia de los sistemas pensantes y de acción.
6. Compromiso y manifestación de los líderes hacia el aprendizaje.
7. Transformar la cultura organizacional para que sea de continuo aprendizaje y progreso.
8. Establecimiento de estrategias para el aprendizaje distribuidas a lo largo de la corporación.
9. Reducir la burocracia y rediseñar la estructura.
10. Proveer "empowerment" y capacitación a los empleados.
11. Extender el aprendizaje organizacional por completo a la cadena de negocio.
12. Capturar el aprendizaje y liberar el conocimiento.
13. Adquirir y aplicar lo mejor de la tecnología y lo mejor del aprendizaje.
14. Estimular el aprendizaje en los niveles individual, grupal y organizacional.
15. Aprender más acerca de las organizaciones aprendientes.
16. Continua adaptación, mejoramiento y aprendizaje.

## 5.5 Observaciones y recomendaciones

De acuerdo al estudio realizado se ha observado que las empresas creen en la importancia que provee el aprendizaje en los equipos de trabajo; aunque muchas de ellas, han incursionado de manera empírica, esto no les ha dificultado su proceso de obtención de resultados satisfactorios. Sin embargo, y con las características y factores sugeridos en los puntos anteriores, las empresas pueden mejorar los resultados esperados o inclusive superarlos. Lo importante es que si las empresas muestran niveles satisfactorios al emplear este esquema de trabajo en equipo, y creen en el aprendizaje que obtienen las personas; se puede impulsar este tipo de trabajo de manera sistémica.

Los empresarios deben de estar conscientes de la importancia del aprendizaje dentro de un entorno cambiante, por ejemplo cuando los clientes solicitan mejores servicios y de calidad, además de rapidez en el mismo. Por ello, se debe estimular a todos los miembros de la organización, integrarlos de manera que estén motivados y comprometidos con los objetivos de la organización; todo esto traerá consecuentemente, una organización que aprende a través del tiempo, adaptándose rápidamente a las necesidades cambiantes que se le demanda.

Lo importante no es solo invertir en este tipo de esquemas colaborativos creyendo que con eso se van a obtener resultados instantáneos; más bien es una renovación y compromiso de todas las personas de una organización para impulsarla hacia la competitividad y un verdadero cambio aprendiente. Un principio básico de la organización que aprende es estimular las soluciones fundamentales que generan beneficios duraderos y confiables para la empresa.

Uno de los factores estudiados en esta tesis fue la importancia que tiene para las empresas la capacitación de sus empleados. De esto se puede concluir que las empresas cuentan con mecanismos de capacitación. Sin embargo consideran que una adecuada capacitación promoverá la diseminación del conocimiento entre los miembros de los equipos de trabajo. Cabe mencionar que el crecimiento y fortalecimiento de la información digital e Internet crean ventajas sobre la forma en que la capacitación puede ser proveída, brindando herramientas tales como: cursos en línea y/o medios electrónicos, como son los CD's. Estas nuevas formas ayudan en la eliminación de obstáculos como son el tiempo y la distancia. Se recomienda que la capacitación deba de estar soportada por la alta gerencia para que los resultados se potencialicen entre la organización. A su vez, se debe de considerar al factor humano como elemento clave dentro del cambio que permitirá a la empresa ir tendiendo hacia una organización aprendiente.

Analizando la información recabada, observé que a diferencia de lo que se pensara, el mayor obstáculo de las empresas para promover este esquema de trabajo no es el dinero, más bien las convicciones de sus directivos. Entre las cuales se pueden citar un constante apego a los modelos administrativos antiguos y el carecer de una visión futura que promueva en la organización el uso de nuevos esquemas aprendientes. Si fuese posible eliminar los obstáculos anteriores, los directivos podrían apalancar y reposicionar a sus empresas hacia un lugar más competitivo.

## **5.6 Valor agregado de la tesis**

Este estudio refleja la situación e interés de las empresas estudiadas respecto al aprendizaje en equipo. Como hemos analizado, las organizaciones consideran importante este tipo de esquemas, pero muchas de las veces no están informadas sobre la forma de establecer esta colaboratividad.

Por lo anterior, esta tesis describe y explica los conceptos y principios básicos de la organización que aprende. En el presente trabajo también se describen los factores más relevantes a ser considerados cuando se desee implantar esquemas de trabajo en equipo con miras a promover el aprendizaje organizacional.

Otro punto interesante es que esta tesis desarrolla un tópico de investigación en un área donde no existen muchos estudios sobre este tipo.

## **5.7 Trabajos futuros**

El sector servicios representa una área de oportunidad para cualquier estudio de investigación, debido a que es un sector que en los últimos años está creciendo rápidamente y proporcionando mayores ganancias al país. Por ello se recomienda al lector algunos trabajos futuros:

- Investigar cuáles son los estilos de liderazgo que benefician a los equipos de trabajo aprendientes.

- Investigar la forma efectiva para que el conocimiento adquirido a través del aprendizaje es diseminado entre la organización.
  
- Investigar la forma en que las herramientas computacionales, tales como el groupware, están siendo utilizadas y el beneficio brindado a las organizaciones.
  
- Hacer un estudio más profundo del aprendizaje individual y/o organizacional que se da en las empresas mexicanas.
  
- Promover en realizar más proyectos de investigación aplicada en organizaciones mexicanas.

## **Anexos**

## Anexo 3.1

### Carta de Presentación

Estimado encuestado:

Usted ha sido seleccionado para contestar esta encuesta en base a su conocimiento y experiencia laboral tanto en manejo de personas como en el desarrollo de Proyectos en su organización.

La siguiente encuesta es parte de un trabajo de investigación de mi tesis de maestría sobre la manera que los grupos de personas trabajan dentro de las empresas. Se manejará total confidencialidad en sus respuestas y los resultados serán usados exclusivamente para fines académicos.

Para regresar esta encuesta solo tiene que enviarlo vía fax al número: 01(8) 328-4081, con atención al Ing. Miguel Angel Pérez o la Lic. Delia Magaly Rotunno. De cualquier forma si tiene alguna duda o problema favor de comunicarse al teléfono 044 (8) 259-8322 con la Lic. Delia Magaly Rotunno Espino o a los correos electrónicos: **[dmrotunno@yahoo.com](mailto:dmrotunno@yahoo.com)**, **[al774933@mail.mty.itesm.mx](mailto:al774933@mail.mty.itesm.mx)**.

Si usted desea conocer los resultados de este estudio mucho le agradeceré me lo indique en la última parte del encabezado de la encuesta y con gusto se los hago llegar.

Agradeciéndole de antemano la atención prestada a esta solicitud, y sobre todo su apoyo en el desarrollo de esta investigación que puede mejorar la perspectiva de los ambientes colaborativos (trabajo en grupo) en las empresas mexicanas, me despido.

Lic. Delia Magaly Rotunno Espino

## Anexo 3.2

### Encuesta utilizada en la investigación

#### Instrucciones de llenado:

Utilice una "X" para llenar ciertos espacios de la encuesta donde las preguntas cuentan con opciones múltiples.

En algunas preguntas de opción múltiple, se le da la opción de seleccionar más de una respuesta.

Existen algunas preguntas donde se le pide que clarifique sus ideas. Estas preguntas son muy importantes para identificar factores individuales de su empresa. Sea tan amable de tomarse su tiempo en contestarlas.

#### ENCUESTA

##### Datos referenciales de la empresa

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

Giro de la empresa: \_\_\_\_\_

Puestó que desempeña en la empresa:

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Director Administrativo | <input type="checkbox"/> Director de Recursos Humanos |
| <input type="checkbox"/> Director de Operaciones | <input type="checkbox"/> Otro, especifique: _____     |

Tiempo de haberse fundado la empresa:

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Menos de 10 años   | <input type="checkbox"/> Más de 20 años |
| <input type="checkbox"/> Entre 11 y 20 años |   |

Número de empleados: \_\_\_\_\_

Si desea recibir los resultados de este estudio, favor de llenar lo siguiente:

Nombre: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Teléfono: \_\_\_\_\_

##### Contenido de la encuesta

1) En los últimos 18 meses ¿su empresa ha promovido el esquema de trabajo en equipo en la realización de sus proyectos?

- SI  NO

En caso de que su respuesta sea **NO** pase a la pregunta **9**

- 2) De manera general señale los resultados obtenidos de esta experiencia:
- Excelentes
  - Satisfactorios
  - Regulares
  - Malos
  - No tengo suficiente información
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- 3) Señale el número de proyectos empleando el esquema de trabajo en equipo:
- Menos de 5
  - Entre 6 y 10
  - Más de 10
- 4) De los 3 proyectos más importantes donde usó el esquema de trabajo en equipo señale su nombre, área, duración en meses y personas que participaron. Si prefiere sólo puede indicar el área operativa o administrativa en donde se desarrolló el proyecto.
- |          | <b>Duración</b> | <b>Personas</b> |
|----------|-----------------|-----------------|
| a) _____ | _____           | _____           |
| b) _____ | _____           | _____           |
| c) _____ | _____           | _____           |
- 5) ¿Qué tipo de aprendizaje se ha dado entre los miembros del equipo de trabajo?
- Las personas saben hacer su trabajo mejor
  - Las personas descubrieron nuevas formas de llevar a cabo su trabajo
  - Las personas aprendieron a trabajar en grupo
  - Se han desarrollado habilidades entre los miembros del equipo como comunicación y coordinación
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- 6) Considera que el aprendizaje experimentado del trabajo en equipo beneficia en (puede seleccionar más de una opción):
- Productividad de la empresa
  - Mejor servicio al cliente
  - Mayor índice de ventas
  - Mejores relaciones laborales
  - Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- 7) ¿Cuenta con alguna metodología para medir el aprendizaje obtenido por el equipo de trabajo?
- SI
  - NO
- Describala brevemente \_\_\_\_\_
- 
- 8) En cuanto a motivación, ¿cómo considera a los participantes de los equipo de trabajo?
- Muy motivados
  - Medianamente motivados
  - Se limitaron a hacer el trabajo
  - No se adaptaron
  - Continuaron trabajando igual
  - No tengo información al respecto
- 9) ¿Considera al aprendizaje un factor determinante para la realización de sus proyectos en la administración y operación de la empresa?
- SI
  - NO



10) Considera que el aprendizaje en los equipos o grupos de trabajo beneficia en: (puede seleccionar más de una opción)

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Solución de problemas                 | <input type="checkbox"/> Compartición de conocimiento   |
| <input type="checkbox"/> Generación de ideas                   | <input type="checkbox"/> Ayuda en la toma de decisiones |
| <input type="checkbox"/> Generación de ambiente autogestionado | <input type="checkbox"/> Otro, especifique: _____       |

11) Las personas al participar en un equipo de trabajo colaborativo desarrollan más... (puede seleccionar más de una opción)

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Compañerismo | <input type="checkbox"/> Motivación               |
| <input type="checkbox"/> Confianza    | <input type="checkbox"/> Sinergia                 |
| <input type="checkbox"/> Sinceridad   | <input type="checkbox"/> Otro, especifique: _____ |
| <input type="checkbox"/> Honestidad   |   |

12) Dentro de los próximos seis meses ¿tiene planeado el desarrollo de proyectos en equipo?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

¿Por qué? \_\_\_\_\_

13) ¿Considera que el personal y la infraestructura de su empresa están capacitados para trabajar en equipo?

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> SI | <input type="checkbox"/> NO |
|-----------------------------|-----------------------------|

En caso de que su respuesta sea **NO** pase a la pregunta **15**

14) ¿Con qué elementos cuenta su personal para desarrollar efectivamente el trabajo colaborativo?

- |                                       |  |
|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Interés      | <input type="checkbox"/> Apoyo del nivel directivo |
| <input type="checkbox"/> Experiencia  | <input type="checkbox"/> Recursos Financieros      |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento | <input type="checkbox"/> Otro, especifique: _____  |

15) ¿Qué le hace falta al personal para estar efectivamente preparados para trabajar en equipo colaborativo?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Capacitación                  | <input type="checkbox"/> Dinero para probar nuevos esquemas de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Conocimiento y experiencia    | <input type="checkbox"/> Otro, especifique: _____                      |
| <input type="checkbox"/> Apoyo del área de Informática |  |

16) Para mejorar el conocimiento y la experiencia sobre aprendizaje colaborativo en su empresa, usted prefiere:

- Que los líderes del proyecto incrementen su conocimiento sobre el tema por medio de la lectura y el autoestudio
- Que los miembros del equipo asistan a un curso o seminario del tema; o reciban algún tipo de capacitación
- Contratar consultores o “outsourcing”
- Otro, especifique \_\_\_\_\_

17) ¿En qué cantidad, de los proyectos de trabajo en equipo, han empleado una o varias herramientas computacionales para apoyo a sus actividades?

- En casi todos
- En algunos de ellos
- En la mayoría (más de la mitad)
- Nunca

18) Si han usado alguna herramienta computacional, marque todas aquellas empleadas:

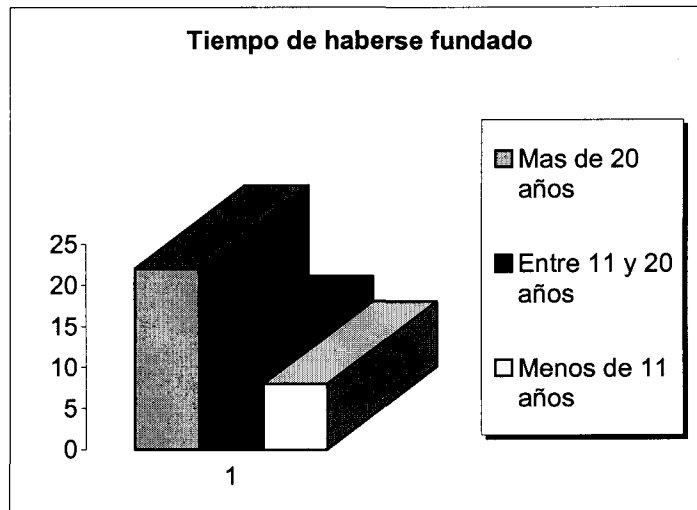
- Groupware
- Correo electrónico
- Bases de Datos
- ICQ
- Teleconferencia
- Otro, especifique: \_\_\_\_\_
- Hypernews / Internet

\*\*\*\*\* FIN DE LA ENCUESTA, GRACIAS POR SU PARTICIPACION \*\*\*\*\*

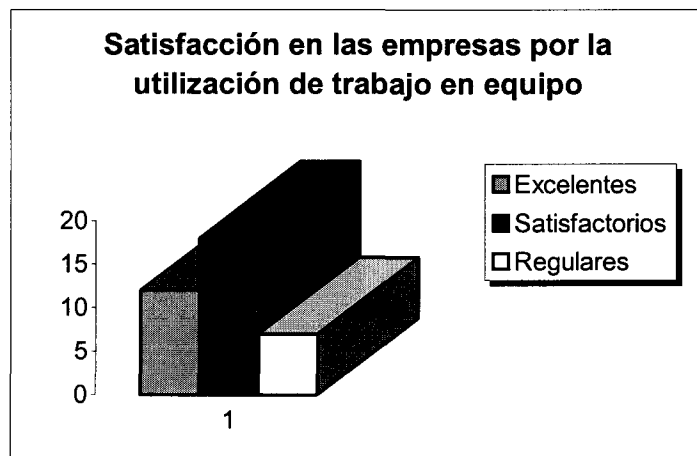
## Anexos

### Capítulo 4

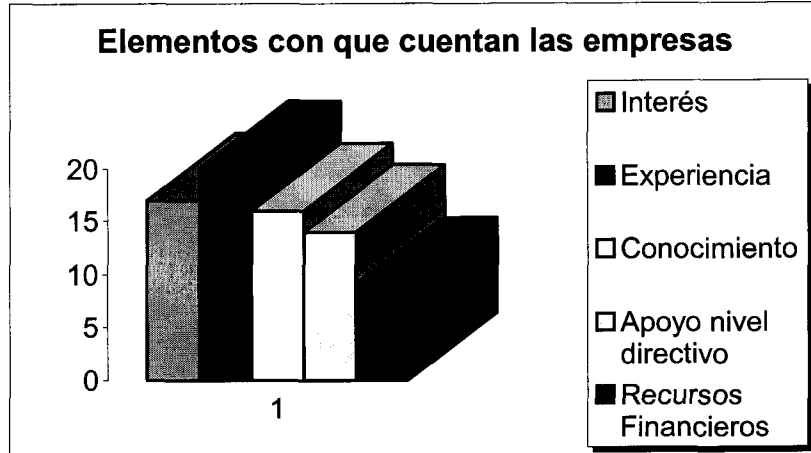
#### Gráficas de la investigación



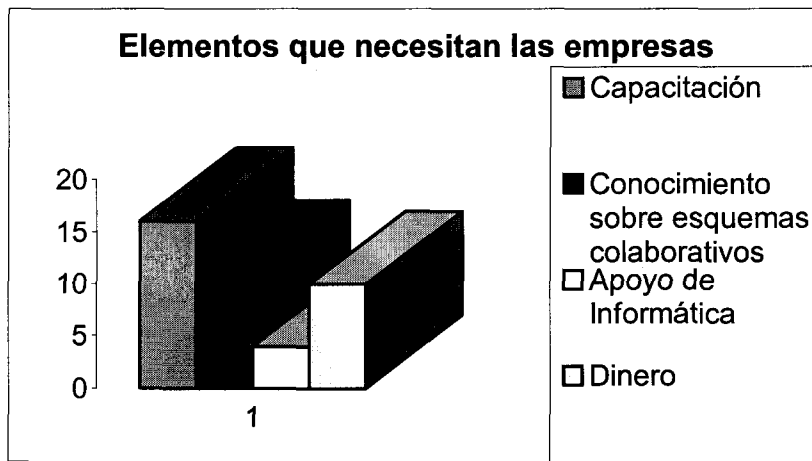
Anexo 4.1. Tiempo de haberse fundado de las empresas analizadas.



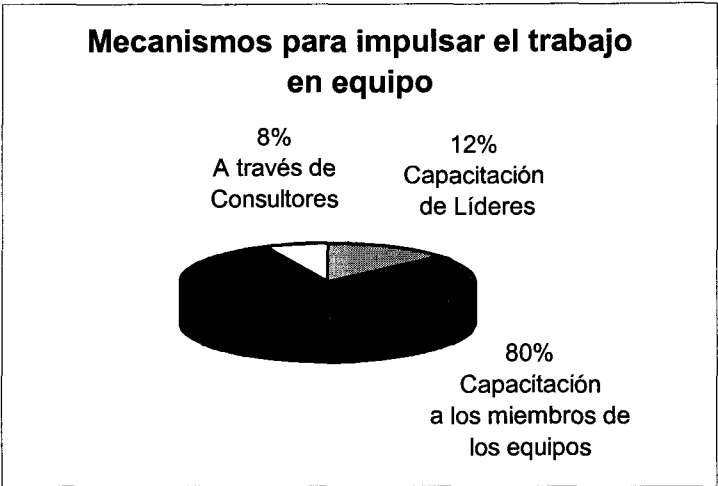
Anexo 4.2. Satisfacción de las empresas por la utilización de trabajo en equipo



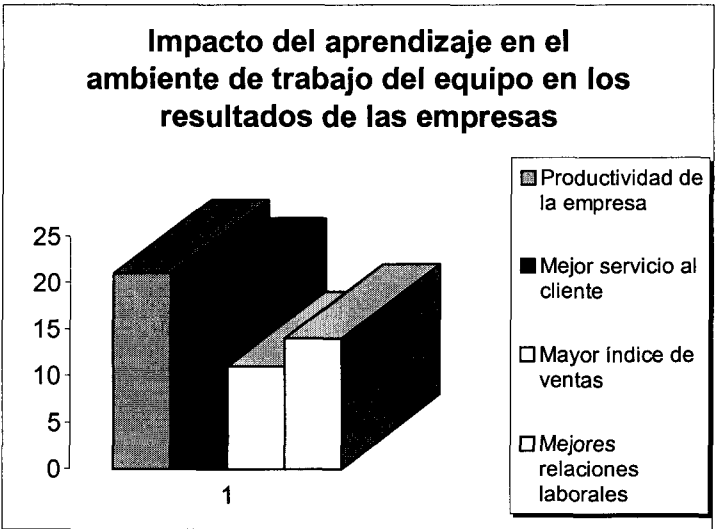
Anexo 4.3. Elementos que tienen las empresas, respecto a su personal e infraestructura.



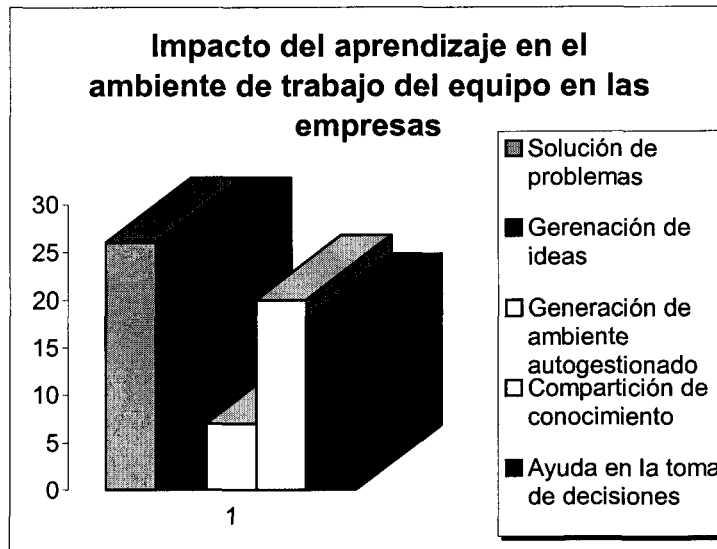
Anexo 4.4. Elementos que requieren las empresas, respecto a su personal e infraestructura.



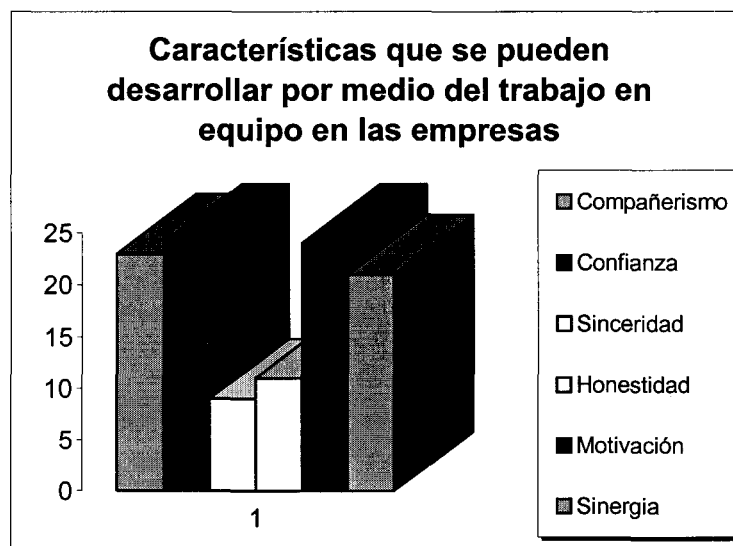
Anexo 4.5. Formas de impulsar el aprendizaje en los miembros de los equipos de trabajo.



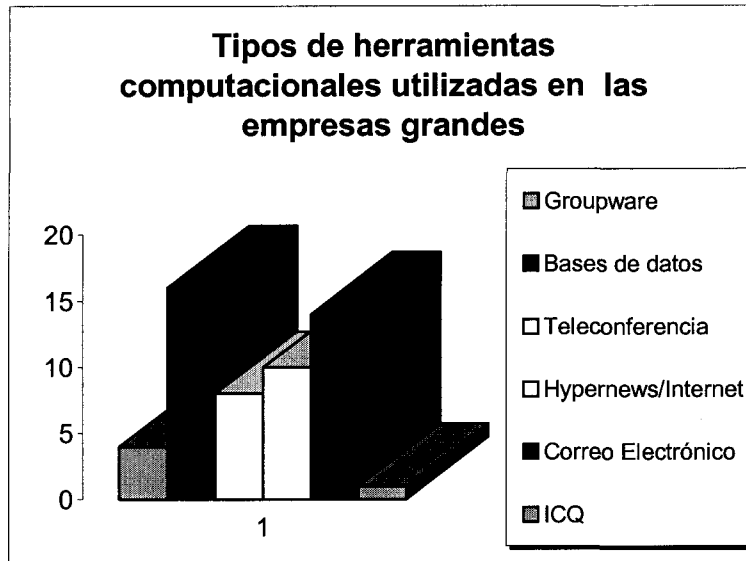
Anexo 4.6. Impacto del aprendizaje en los equipos de trabajo respecto a los resultados de las empresas.



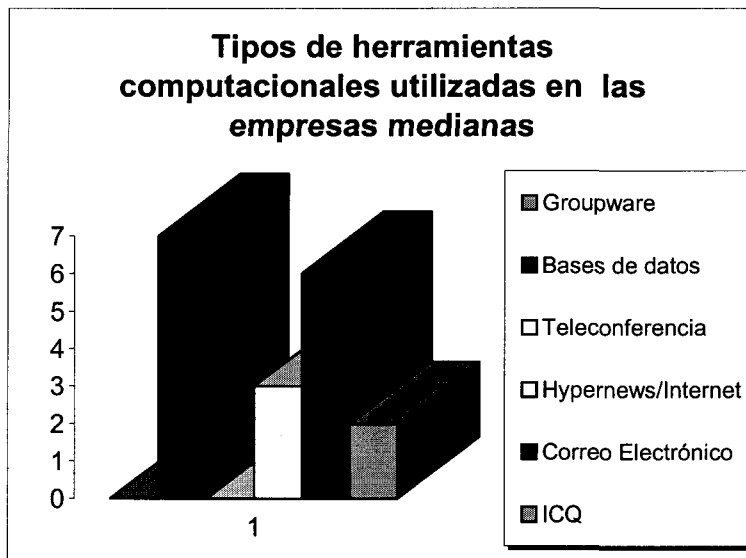
Anexo 4.7. Impacto del aprendizaje en los equipos de trabajo respecto al mejoramiento a la relación de trabajo



Anexo 4.8. Características que se pueden desarrollar por medio del trabajo en equipo en las empresas.



Anexo 4.9. Tipos de herramientas computacionales utilizadas en las empresas grandes.



Anexo 4.10. Tipos de herramientas computacionales utilizadas en las empresas medianas.

## Referencias Bibliográficas

[ANONIMO, 1999]

ANONIMO, (Octubre, 1999), "Dance of Change", Entrevista con Peter Senge, Executive Excellence, Vol. 16, pág. 7-8, Encontrado en Proquest: [www.cib.itesm.mx](http://www.cib.itesm.mx), [Agosto 25, 2000]

[BOHM, 1965]

BOHM, David, The Special Theory of Relativity, W. A. Benjamín, Nueva York, Estados Unidos, 1965

[DIBELLA & NEVIS, 1998]

DIBELLA, Anthony J.; Edwin C. Nevis. How organizations learn : an integrated strategy for building learning capability, 1a. ed., Jossey-Bass, Estados Unidos, 1998

[DRUCKER, 1992]

DRUCKER, Peter (Sep-Oct, 1992), The New Society of Organizations, Harvard Business Review, pág. 95-104, Encontrado en Proquest: [www.cib.itesm.mx](http://www.cib.itesm.mx), [Agosto 25, 2000]

[ESPEJO, 1996]

ESPEJO, Raul... [et al.] Organizational transformation and learning : a cybernetic approach to management, John Wiley & sons, Inglaterra, 1996

[CHAWLA & RENESCH, 1995]

CHAWLA, Sarita; Renesch, John. Learning organizations : developing cultures for tomorrow's workplace, Productivity Press, Estados Unidos, 1995.

[FELKINS & CHAKIRIS, 1993]

FELKINS, Patricia; Chakiris, B. J.; Chakiris, Kenneth, N., Change Management, 1a. ed., Quality Resources, Estados Unidos, 1993.

[GIDDENS, 1984]

GIDDENS, Anthony, Una introducción al pensamiento, México, D.F., 1984

[GIBBONS, 1999]

GIBBONS, Steve. (Agosto 1999), Learning teams: Action learning for leaders, The Journal for Quality and Participation; Vol. 22, Núm. 4, Pág. 26-29, Encontrado en Proquest: [www.cib.itesm.mx](http://www.cib.itesm.mx), [Agosto 25, 2000]



[HALL, 1999]

HALL, E.T., The Silent Language, Doubleday & Company, Nueva York, 1959.

[HAYES, 1999]

HAYES, Bob, Cómo medir la satisfacción del cliente, diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico, 2a. ed., traducción María del Pilar Carril Villarreal, Oxford University Press, México, D.F., 1999

[HELLER, 1998]

HELLER, Robert, Dirigir equipos, traducción por Irene Saslavsky, Grijalbo, Italia, 1998.

[HIRSCHHORN, 1993]

HIRSCHHORN, Larry. Administración en un nuevo ambiente de equipo, traducción por Gilda Moreno Manzur, Addison- Wesley, Estados Unidos, 1993

[JACCACI, 1997]

JACCACI, August, The Social Architecture of a Learning Organization. Training and Development Journal, 1997.

[KATZENBACH, 1998]

KATZENBACH, Jon. Equipos de alta gerencia, traducción por Jorge Cárdenas Nannetti, Grupo Editorial Norma, Colombia, 1998

[KOLB, 1976]

KOLB, D.A., Management and the Learning Process, Management Review, California, Estados Unidos, 1976.

[KOFMAN, 1992]

KOFMAN, F., Lecture Slides Cambridge Massachusetts: MIT Sloan School of Management. Quoted in D. Kim's paper. Sloan Management Review, Fall, Estados Unidos, 1992.

[MARCH Y OLSON, 1975]

MARCH, J. G.; Olson, J. P., The uncertainty of the past; organization ambiguous learning. European Journal of Political Reserch, Vol. 3, pág. 147-171.

[MARCOS, 1997]

MARCOS, Socorro, Manual para la elaboración de tesis. Tesis I MATI-PGIT, 1a. ed., Trillas, México, D.F., 1997

[MARQUARDT, 1996]

MARQUARDT, Michael J. Building the learning organization : a systems approach to quantum improvement and global success, 1a ed., McGraw-Hill, Estados Unidos, 1996.

- [MORGAN, 1996]  
MORGAN, Gareth. Images Of Organization, 2a. ed., SAGE, 1996
- [NOELLE, 1970]  
NOELLE, Elizabeth, Encuestas en la sociedad de masas: Introducción a los métodos de la demoscopia, traductor: Eloy Fuente Herrero, Alianza Editorial S.A., Madrid, 1970
- [PETERS y WATERMAN, 1982]  
PETERS, Tom; Waterman, Robert. In Search of Excellence, Harper and Row, Nueva York, 1982.
- [PLANT, 1991]  
PLANT, Roger. La dirección del Cambio en la empresa, 1a. ed., trad. Por José E. Fernández, Eada Gestión, 1991.
- [QUINN, 1992]  
QUINN, Bryan, The Intelligent Organization, Free Press, Nueva York, 1992.
- [REDDING, 1994]  
REDDING, John, Strategic Readiness: The Making of the Learning Organization, New Leaders Publications, San Francisco, Estados Unidos, 1994.
- [REES, 1998]  
REES, Fran. Equipos de Trabajo, 1a. ed., trad. Carlos Roberto Ramírez Fuentes, Prentice Hall, México, 1998.
- [REYES, 1997]  
REYES, Adriana. (Enero 12, 1997) El trabajador y la calidad, Contacto de Unión Empresarial, Encontrado en Proquest: [www.cib.itesm.mx](http://www.cib.itesm.mx), [Agosto 25, 2000]
- [SCHOLTES, 1991]  
SCHOLTES, Peter R. El manual del equipo, 1a. ed. Trad. José G. Ramírez, PhD, Joiner, España, 1991
- [SENGE, 1990]  
SENGE, Peter M. The fifth discipline : the art and practice of the learning organization, Doubleday/Currency, 1990
- [SWIERINGA & WIERDSMA, 1992]  
SWIERINGA, Joop; Wierdsma, André. Becoming a learning organization : beyond the learning curve, Addison-Wesley, Inglaterra, 1992.
- [TJOSVOLD, 1994]  
TJOSVOLD, Dean. Team organization, 3a. reimp., Wiley Editorial, Estados Unidos, 1994.

[TJOSVOLD Y TJOSVOLD, 1991]

TJOSVOLD, Dean; Tjosvold, Mary. Leading the Team Organization, Estados Unidos, Lexington Books, 1991.

[TORRES Y QUEZADA, 1997]

Torres, Leticia; Quezada, Judith. (Enero 3, 1997), Aprendizaje e inteligencia organizacional: el nuevo paradigma de cara al tercer milenio, Contacto de Unión Empresarial, Encontrado en Proquest: [www.cib.itesm.mx](http://www.cib.itesm.mx), [Agosto 25, 2000]

[VAILL, 1996]

VAILL, Peter B. Learning as a way of being. Strategies for Survival in a World of Permanent White Water, Jossey-Bass, Estados Unidos, 1996

[VENNIX, 1999]

VENNIX, Jac. Group Model Building, John Wiley & Sons, Estados Unidos, 1999.

[WATKINS y MARSICK, 1993]

WATKINS, Karen; Marsick, Victoria, Sculping the Learning Organization, Jossey-Bass, San Francisco, Estados Unidos, 1993.

[WEATHERSBY, 1999]

WEATHERSBY, George B, et. al. The learning you need now, Management Review, Nueva York, Estados Unidos, 1999

[WUNDERER y KUHN, 1992]

WUNDERER, R; Kuhn, T., Zukunftstrends in der Personal- arbeit: Schweizerisches Personalmanagement und Personalwesen 2000. Bern: Haupt, 1992.

Dentro de Información-Biblioteca



30002005918883