



*Universidad de Cienfuegos
Sede "Carlos Rafael Rodríguez"
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*

Trabajo de Diploma

En opción al Título de Ingeniería Industrial

*Título: "Programas de capacitación formación / acción para directivos,
reservas y trabajadores de la UEB TRANZMEC, Cienfuegos".*

Autor: Katia Suárez Mesa

Tutora: MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente

Curso 2015 - 2016

"Año 58 de la Revolución"

Declaración de Autoridad

Hago constar que el presente trabajo fue realizado en la UEB de Transporte y Servicio a la Mecanización de Cienfuegos como parte de la terminación de los estudios en la Especialidad de Ingeniería Industrial, autorizando a que el mismo sea utilizado por la organización para los fines que estime conveniente. No podrá este trabajo ser presentado a eventos, ni publicado sin la aprobación del centro.

Firma del AUTOR

Los que abajo firmamos, certificamos que el presente trabajo ha sido revisado según acuerdo de la Dirección de nuestro centro y que el mismo cumple con los requisitos que debe tener un trabajo de esta envergadura, referido a la temática señalada.

Información Científico Técnica
Nombre, Apellidos y Firma

Computación
Nombre, Apellidos y Firma

Firma del TUTOR

AVAL SOBRE TRABAJO REALIZADO

1. AVALA:

Elier Cardoso Morfa

Director UEB de Transporte y Servicio a la Mecanización (TRANZMEC) Cienfuegos

2. DATOS SOBRE ESTUDIO REALIZADO

TITULO: “Programas de capacitación formación / acción para directivos, reservas y trabajadores de la UEB TRANZMEC, Cienfuegos”

AUTOR: Katia Suárez Mesa

TUTOR: MSc. Lourdes Alejandra de León Lafuente

3. ACTUALIDAD

La actualización del modelo económico cubano, expresado en los Lineamientos de la política económica y social del Partido Comunista de Cuba (PCC) y la Revolución y los Objetivos de Trabajo de la Conferencia del PCC, demanda la necesidad de un salto cualitativo en la preparación y superación de los cuadros, reservas y trabajadores que encaminen u orienten la capacidad para gestionar el cambio de manera constante través del desarrollo del conocimiento y valores organizacionales que faciliten una cultura flexible y coherente con las exigencias actuales y un accionar que deberá estar encaminado a fomentar de forma coordinada y sistemática el aprendizaje.

4. ESTRUCTURA

La estructuración del trabajo parte de la introducción donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema a resolver. Capítulo I. El aprendizaje continuo, una necesidad y prerrogativa para los procesos de cambio. Capítulo II: Razones de cambio y procedimiento de intervención en la UEB TRANZMEC Cienfuegos y Capítulo III: Aplicación del procedimiento y diseño de programas de capacitación de formación / acción.

.

La bibliografía utilizada es amplia, actual y de fuentes autorizadas.

Elier Cardoso Morfa

Director UEB TRANZMEC Cienfuegos

DEDICATORIA:

- ❖ *A mis padres, por su ejemplo, amor y sacrificio sin límites y por ser hoy fuente de inspiración y motivación en mi vida.*
- ❖ *A mi hijo por quien me sacrifico todos los días de mi vida para que siga mi ejemplo.*
- ❖ *A mi esposo Héctor Alejandro por su dedicación, ternura, cariño y comprensión que ha tenido para conmigo.*
- ❖ *A la Revolución, sin ella nada hubiera sido posible.*
- ❖ *A todas las personas que de una forma u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.*

AGRADECIMIENTOS:

Doy infinitas gracias:

- ❖ *A mi tutora Msc. Lourdes Alejandra de León Lafuente por su apoyo ofrecido y su disposición incondicional para atender todas mis dudas.*
- ❖ *Al colectivo de profesores de la Carrera de Ingeniería Industrial, de quienes siempre recibí mucha confianza y apoyo para salir adelante.*
- ❖ *A mi familia, en especial a mis padres, hijo y esposo, por estar siempre a mi lado y por esas horas de compañía que la tesis y mi trabajo, sin querer, le han arrebatado.*
- ❖ *A todos mis compañeras y compañeros de trabajo que me ayudaron a superarme.*

PENSAMIENTO:

*“El heroísmo no se materializa sólo en el campo de batalla,
Se materializa en el trabajo diario, en las horas de esfuerzo,
En las horas de sueño que dedicamos a nuestras
Obligaciones”.*

Fidel

RESUMEN

RESUMEN:

Ante las exigencia de la restructuración del sector empresarial cubano, el presente trabajo titulado *Programas de capacitación formación / acción para directivos, reservas y trabajadores de la UEB TRANZMEC Cienfuegos*, tiene como objetivo, atendiendo a las necesidades individuales y de la organización para la implementación de los procesos de cambio, *diseñar programas de capacitación aprendizaje / formación acción para directivos, reservas y trabajadores de la UEB que encaminen u orienten la capacidad para gestionar el cambio de manera constante* través del desarrollo del conocimiento y valores organizacionales que faciliten una cultura flexible y coherente con las exigencias actuales y un accionar que deberá estar encaminado a fomentar de forma coordinada y sistemática el aprendizaje.

El trabajo parte de la introducción donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema a resolver. Capítulo I. El aprendizaje continuo, una necesidad y prerrogativa para los procesos de cambio. Capítulo II: Razones de cambio y procedimiento de intervención en la UEB TRANZMEC Cienfuegos y Capítulo III: Aplicación del procedimiento y diseño de programas de capacitación de formación / acción. Culmina con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, la relación de la bibliografía consultada y finalmente los anexos como complemento de los resultados obtenidos.

Durante el desarrollo del trabajo se utilizaron diferentes métodos, como son: el enfoque de sistema, el método histórico lógico, análisis y síntesis, técnicas de trabajo en grupos, encuestas, entrevistas, análisis económico, así como la Matriz de impactos cruzados para una aplicación (MICMAC).

SUMMARY

SUMMARY

Before the demand of the restructuring of the Cuban managerial sector, the present work titled Programs of training formation / action for directive, reservations and workers of the UEB TRANZMEC Cienfuegos, has as objective, assisting to the individual necessities and of the organization for the implementation of the processes of change, to design programs of training learning / formation action for directive, reservations and workers of the UEB that guide or guide the capacity to negotiate the change in way constant inclination of the development of the knowledge and organizational values that facilitate a flexible and coherent culture with the current demands and a to work that it will be guided to foment in a coordinated way and systematic the learning.

The work leaves of the introduction where the problematic situation is characterized and the problem is based to solve. Chapter I: The continuous learning, a necessity and prerogative for the processes of change. Chapter II: Reason of change and intervention procedure in the UEB TRANZMEC Cienfuegos and Chapter III: Application of the procedure and design of programs of formation training / action. It culminates with a body of conclusions and recommendations, the relationship of the consulted bibliography and finally the annexes as complement of the obtained results.

During the development of the work different methods were used, like they are: the system focus, the logical historical method, analysis and synthesis, technical of work in groups, surveys, interviews, economic analysis, as well as the Womb of crossed impacts for an application (MICMAC).

ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	14
CAPÍTULO I: El aprendizaje continuo, una necesidad y prerrogativa para los procesos de cambio	18
1.1 Consideraciones preliminares del capítulo.....	¡Error! Marcador no definido.
1.2. Definiciones de aprendizaje organizacional.....	19
1.3. El estado del arte del aprendizaje organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
1.3.1. Aprendizaje individual y organizacional	¡Error! Marcador no definido.
1.4. Modelos, competencias, métodos y herramientas para el aprendizaje organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.1. Modelos de aprendizaje.....	¡Error! Marcador no definido.
1.4.2. Competencias en el aprendizaje.....	31
1.4.3. Métodos para el aprendizaje organizacional.....	32
1.4.4. Herramientas para el aprendizaje organizacional	34
1.5. Cultura de apoyo al aprendizaje organizacional	36
1.6. Barreras para el aprendizaje organizacional.....	37
1.7. El cambio organizacional.....	39
1.7.1. Qué es el cambio organizacional.....	¡Error! Marcador no definido.
1.8. El aprendizaje organizacional como factor de cambio	45
Conclusiones parciales	46
CAPÍTULO 2. Razones de cambio y procedimiento de intervención en la UEB TRANZMEC Cienfuegos	49
2.1. ¿Por qué el cambio?.....	49
2.2. Antecedentes de la Empresa Transportación y Servicios a la Mecanización (TRANZMEC).....	49
2.2.1. Objeto Empresarial.....	51
2.2.2. Cartera de Negocios.....	53
2.3. Estado actual de la UEB TRANZMEC Cienfuegos.....	61
2.4. Fundamentación del procedimiento.....	65
Conclusiones parciales	74
CAPÍTULO 3: Aplicación del procedimiento y diseño de programas de capacitación de formación / acción.	77
3.1. Aplicación del procedimiento para el diseño de programa de capacitación / aprendizaje ..	77
3.1.1. Etapa I. Determinación de las variables objeto de cambio	77
3.1.2. Etapa II. Propuesta de programa de capacitación aprendizaje	85
3.1.3. Etapa III. Medición del impacto de capacitación	89
Conclusiones parciales	92
CONCLUSIONES GENERALES	94
RECOMENDACIONES	96
BIBLIOGRAFÍA-ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

Las empresas, con tanta responsabilidad social y comprometimiento, necesitan urgentemente aprender el modo de potenciar su Capital Humano, necesitan cambiar. Dicho con palabras comunes y corrientes, se impone aprender el arte de fomentar campeones en las organizaciones, gente capaz e implicada, que un día cualquiera se pregunten en medio de la faena: ¿me emplearé a fondo?, ¿aprenderé a la velocidad requerida?, ¿sé cuál es mi capacidad?, ¿podré compartir el conocimiento?, y su respuesta sea un convencido **Sí** en todos los casos.

Se constata que en el mundo actual el conocimiento ya no es una opción, es un poderoso imperativo. Pero no el conocimiento atesorado individualmente sino el participativo, aquel que afecta el modo de actuar de grupos enteros, cómo aprender y hacer que valga la pena para asumir los cambios del entorno actual o sorprender ese mundo tan cambiante y audaz que hoy interpela a las organizaciones, pero sobre todas las cosas que se expanda y comparta en toda la empresa para alcanzar la competitividad deseada y necesaria.

Para las empresas es importante contar con un talento humano capacitado y actualizado que promueva un desempeño hacia el cumplimiento de los objetivos de los cargos, las áreas y la organización. De otra parte, las empresas viven en un mundo altamente competitivo que les obliga a mantenerse vigentes y a la vanguardia, por lo que requieren mantener un talento humano conveniente y con conocimientos y habilidades que los distingan como agentes de cambio.

Una vez más se pone de manifiesto que la capacidad para gestionar el cambio se acrecienta de manera constante en el conocimiento y desarrollo de valores organizacionales que faciliten una cultura flexible y coherente con las exigencias actuales y un accionar que deberá estar encaminado a fomentar de forma coordinada y sistemática el aprendizaje basado en programas de capacitación de formación/acción.

Lo anterior exige como reto, la identificación del aporte que tiene la participación del talento humano en el logro de objetivos y los cambio y/o transformación de los procesos organizacionales, cuestión *sine qua non en la actualidad internacional y cubana*.

La empresa TRANZMEC y en lo particular la UEB de Cienfuegos no escapa de esta problemática por lo que se define como problema de investigación: cómo desarrollar habilidades en los directivos como promotores e impulsores de los cambio en la organización.

Objetivo

Diseñar programas de capacitación aprendizaje / formación acción para directivos, reservas y trabajadores de la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

Objetivos específicos

1. Analizar el estado del arte sobre *aprendizaje organizacional* y gestión del cambio.
2. Describir los antecedentes que provocan los cambios y características de la Empresa TRANZMEC y de la UEB de Cienfuegos.
3. Fundamentar el procedimiento y técnicas que se aplicarán en la investigación para el diagnóstico de necesidades de capacitación de directivos y trabajadores de la UEB TRANZMEC Cienfuegos.
4. Aplicar el procedimiento propuesto para la determinación de las variables de capacitación / aprendizaje en la UEB TRANZMEC Cienfuegos que favorezcan el diseño de programas de capacitación que comprometa el accionar de los actores y facilite el proceso de cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

Justificación de la investigación.

- Necesidad de desarrollar habilidades en directivos, reservas y trabajadores para la gestión del cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

Dentro de las estrategias para reducir la brecha del desempeño relacionada al comportamiento de los individuos de la organización se proponen:

1. *Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio, que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general.*

Se cuenta con la bibliografía requerida para esta investigación, asesoría especializada y el apoyo del personal que trabaja en el objeto de la investigación.

Viabilidad y factibilidad.

El peso de los recursos para ejecutar el proyecto de investigación está garantizado, además se cuentan con los recursos materiales y financieros que en este caso son menores por el tipo de investigación que se desarrolla.

Su factibilidad se evidencia en los resultados del criterio de expertos, directivos y del estudio del caso en la práctica, lo cual revela que la aplicación de la metodología cambia el proceso de planificación, organización, ejecución y control de la proyección estratégica de la entidad.

Herramientas y métodos utilizados

En el desarrollo del trabajo se utilizaron diferentes métodos, como son: el enfoque de sistema, el método histórico lógico, análisis y síntesis, técnicas de trabajo en grupos, encuestas, entrevistas, análisis económico, así como la Matriz de impactos cruzados para una aplicación (MICMAC).

Formas de presentación de los resultados.

La estructuración del trabajo parte de la introducción donde se caracteriza la situación problemática y se fundamenta el problema a resolver. Capítulo I. El aprendizaje continuo, una necesidad y prerrogativa para los procesos de cambio. Capítulo II: Razones de cambio y procedimiento de intervención en la UEB TRANZMEC Cienfuegos y Capítulo III: Aplicación del procedimiento y diseño de programas de capacitación de formación / acción.

Culmina con un cuerpo de conclusiones y recomendaciones, la relación de la bibliografía consultada y finalmente los anexos como complemento de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

Capítulo I. El aprendizaje continuo, una necesidad y prerrogativa para los procesos de cambio.

Fomentar de forma coordinada y sistemática el aprendizaje basado en programas de capacitación formación/acción que tributen al desarrollo de capacidades para gestionar el cambio constituye una misión de vital importancia en los momentos actuales. En el presente capítulo se hace una reflexión sobre categorías esenciales para comprender el proceso como una necesidad en la formación y desarrollo de valores y paradigmas organizacionales

1.1. Consideraciones preliminares del capítulo.

Según Herman (1998), las empresas actualmente desarrollan sus actividades en un entorno complejo y turbulento donde las tendencias de la globalización demandan de las organizaciones, cada vez con mayor exigencia, realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas (Martínez, 2007). Estos cambios acentúan la necesidad de desarrollar estructuras y sistemas con mayor capacidad de aprendizaje y más flexibilidad para facilitar la adaptación a los requerimientos del entorno (Macksoud, 2002).

En efecto, las organizaciones deben desarrollar capacidades internas que permitan a los colaboradores ampliar la base de conocimiento mediante el uso, observación y análisis de nuevas y diversas tecnologías para explorar diferentes mercados con el apoyo de la gestión empresarial. Por tanto, el aprendizaje organizacional se convierte en el principal mecanismo de participación activa de las personas que facilita el desarrollo de las capacidades, para concebir ideas, ampliar la base de conocimiento y derivar cambios que mejoren el desempeño de los individuos y generen progreso organizacional.

En este sentido, el marco conceptual del aprendizaje organizacional surge de la teoría y la práctica (Ordorika, 2004) y ha sido tratado desde distintas disciplinas (economía, administración, psicología, sociología, antropología, etc.), donde cada una ha aportado su punto de vista de la realidad, que lo hacen un campo conceptualmente fragmentado con una pluralidad de perspectivas cognoscitiva, del conocimiento, social, sistémica, etc., lo que evidencia que la realidad de estudio del aprendizaje organizacional es compleja y confusa, pero también hace conocer las variadas experiencias de las personas en diferentes ámbitos culturales sus nuevas ideas y posibilidades de transformar a través de ángulos diferentes.

Es decir, se ganó en pluralidad de perspectivas y tolerancias a la diversidad, pero se perdieron referencias conceptuales integradoras y universales.

Ahora bien, esta diversidad conceptual y de perspectiva que da cabida a una gama de elecciones, se constituye en un rasgo de supervivencia generadora de estímulos al pensamiento del aprendizaje organizacional asociada al cambio.

El aprendizaje organizacional requiere por su complejidad, de un pluralismo teórico que recoja e integre todas los enfoques considerados en las diferentes perspectivas, se adopta la sistémica con la **Teoría General de Sistema**, por la visión integral en el análisis de las situaciones y realidades en las cuales tiene que considerar los diversos elementos y relaciones que conforman la estructura y lo definen como sistema. También, por la amplia tradición en la teoría organizacional aplicado al estudio de las organizaciones sociales, hecho que resulta interesante para una mejor comprensión del fenómeno del aprendizaje organizacional como factor de cambio (Macksoud, 2002).

Por consiguiente, al constituir la organización la unidad de análisis para el aprendizaje, es relevante el pensamiento de que los subsistemas de la organización desarrollan actividades complementarias e interdependientes con la finalidad de desarrollar algún producto o resultado común, a través de un saber hacer que implica aprendizaje organizacional. De esta manera, teniendo en cuenta el concepto integrador y la importancia de las interrelaciones que proporciona la teoría de sistema, es necesario vincular el concepto de aprendizaje organizacional.

1.2. Definiciones de aprendizaje organizacional.

Ante un marco conceptual del aprendizaje organizacional fragmentado, como se expuso en el numeral anterior, son numerosas y con diferentes perspectivas del campo de estudio, las definiciones de aprendizaje organizacional. No obstante, en esa variedad se puede precisar una que dé cuenta de que el aprendizaje organizacional, trata del cambio organizacional. De esta manera, se han seleccionado en orden ascendente las siguientes definiciones, las que aparecen en Trabajo de Diploma Europeo en Administración y Dirección de empresas, (2001), se define por algunos autores:

- Argyris y Schon: lo definieron como la detección de errores.

- Más tarde Hedberg: concibe que, el aprendizaje tiene lugar cuando interactúan con sus entornos, para incrementar su comprensión de la realidad a través de la observación de los resultados de sus actos.
- Schrivastava: considera el aprendizaje organizacional como el sistema ampliamente utilizado para tomar decisiones compartidas y validarlas por consenso en toda la organización, mediante la derivación de acciones efectivas para la misma.
- Fiol: lo razonan como el proceso de mejorar acciones con un mejor conocimiento y entendimiento.
- Dixon: define el aprendizaje organizacional como el uso intencional de los procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y de sistema para, transformar continuamente la organización en una dirección que es cada vez más satisfactorio para sus grupos de interés.
- Reynolds, Fischer y Margaret, White: el aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión que llevan a cabo los miembros de la organización en todos sus niveles, orientado a recopilar información de los entornos internos y externos; luego se filtra por un proceso colectivo, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para promover acciones que produzcan cambios en el comportamiento y teorías en usos organizacionales.

Estas definiciones proponen en su conjunto que el aprendizaje organizacional es una respuesta a los cambios del entorno, la adquisición de nuevos conocimientos, el cambio cognoscitivo que lleva a mejorar la acción individual y colectiva, el pensamiento sistémico y la teoría en uso.

1.3. El estado del arte del aprendizaje organizacional.

Los elementos de la teoría organizacional contemporánea surgieron en el siglo XX. Dicha teoría se creó para satisfacer las necesidades de la floreciente revolución industrial. En sus inicios fue sencilla, práctica, enfocada al estudio y medición del trabajo definida por Taylor (1944) como “Administración Científica”. Este marco de referencia permite plantear la idea de que las organizaciones son sistemas generadores de aprendizaje y de conocimientos, mediante la interacción de las personas vinculadas a ellas (Jun S y Storm B, 1980).

Luego, a partir de la década de 1950, el aprendizaje en las organizaciones fue refinado y definido por una sucesión de teóricos de la gestión en la Universidad de Carnegie Mellon, dentro de ellos se destacan Cyert R, March J y Simon H (1958), quienes

desarrollaron un conjunto de ideas para explicar el cambio que ocurría en las organizaciones cuando se trataba de tomar decisiones no rutinarias.

Estos autores, con el apoyo de la teoría, los métodos y principios de disciplinas como la Psicología, la Sociología y la Antropología Cultural, analizaron algunos de los factores determinantes de la conducta organizacional que influyen en el proceso de toma de decisiones. En consecuencia, la expresión “aprendizaje organizacional” se comienza a asociar y precisar como la solución de problemas, para aprender, adquirir experiencia y, ocasionalmente generar cambios.

Los individuos y las organizaciones enfrentan situaciones problemáticas que es posible mejorar, si no es que resolver, mediante la identificación y selección entre acciones alternativas. Además, buscan la estabilidad en un mundo cada vez más dinámico e inestable, a causa del incremento de las relaciones e interdependencia de individuos, grupos, organizaciones y sociedades, así como, los cambios en las comunicaciones y el transporte, que hacen el medio ambiente más complejo y menos predecible; en síntesis más turbulento. Lo anterior da como resultado que la solución para los problemas creados por la aceleración del cambio consiste en mejorar el aprendizaje (Ackoff, 2001).

De esta manera, el aprendizaje es el elemento diferenciador en las decisiones, dado que permite la adquisición de experiencias, aptitudes y conocimientos que modifican la conducta humana de quien toma la decisión o actúa, para evitar que éstas sean repetidas. A partir de la posibilidad de integrar el conocimiento y cambiar la actitud frente a una situación, se considera la importancia de vincular el aprendizaje dentro del proceso de toma de decisiones (Garvin 2000).

Las decisiones consideradas como procesos, comienza en el momento en que mentalmente el hombre o directivo concibe un objetivo y termina con la realización del acto en la práctica. Es un proceso que comienza con la ubicación mental del decisor, el cual la puede llevar a estructurar en un escrito, que incluye propósito, intención, elementos disponibles, información, datos estadísticos, conocimientos y experiencia sobre la situación concebida.

Además, en la estructuración del plan mental el decisor realiza una serie de actividades a saber: compartir información, definir el problema, determinar criterios para poner a prueba la solución, elegir la solución más adecuada y con mayor posibilidad de éxitos (Guns B, 1996). Esto hace que las posibilidades de aprender y

generar cambios en el proceso de toma de decisiones sean tan amplias, que el decisor tiene en sus manos una diversidad de opciones para materializarlo.

En la década de los sesenta se destaca la publicación del trabajo de Cyert, March, Cangelosi y Dill (1965), citado en Martínez, (2007), son quienes incorporan en sus publicaciones los aportes provenientes tanto de la Economía como de la Administración de Empresas. En efecto, esta visión integradora busca enfocar la problemática del aprendizaje y el cambio en la formulación de una **teoría de toma de decisiones** que permita generar marcos de referencia para su estudio y constituir un concepto esencial en la literatura especializada.

El cambio es visto en la década como algo continuo y gradual, que genera miedo y tensión. Además, se introduce el concepto de adaptación, evolución y complejidad en el mundo de las organizaciones (Carrión, 2007).

En la década de los setenta, un aporte significativo que le da gran impulso al estudio del aprendizaje organizacional lo establece el trabajo de Chris Argyris y Donald Schon (1978). Estos autores abordan el análisis de esta temática desde la perspectiva de la teoría de la acción, y la conciben básicamente como toda acción humana que se apoya en un constructo mental o proceso cognitivo que, desde el punto de vista de la persona tiene el carácter normativo, dado que le indica al sujeto lo que debe hacer si quiere lograr los resultados que se propone; es por lo tanto, una teoría de la conducta humana orientada a la práctica y centrado en analizar los factores que explican y condicionan la acción humana en las organizaciones.

La teoría de la acción como constructo mental (Argyris, 2001) está conformada por el conjunto de normas, valores, supuestos, programas, creencias, y estrategias de acción que tiene como fin orientar el comportamiento intencional del individuo. En el caso de la organización la conducta es dirigida al logro de los objetivos y se evidencia en la forma como los individuos manejan su tarea específica, de conformidad con el sistema general de actividades de la organización.

En relación con el aprendizaje organizacional (Argyris, 2001) plantea que los cambios en el comportamiento de la organización o de las personas que la integran, al recibir de otros conocimientos que aumentan la competencia para actuar como resultado de la interacción, puede presentar diferencias analíticas significativas según cultura, ambiente social y momento histórico que modifican la acción en diferentes grados, distinguiendo dos niveles de aprendizaje.

El primer nivel, “de recorrido simple”, ocurre cuando un error detectado le permite a las personas en la organización la corrección sin replantear los supuestos o teorías que la gobiernan y con frecuencia, está ligado al aprendizaje de rutinas y conductas, (Argyris 2001).

El segundo nivel de aprendizaje “de recorrido doble”, emerge, cuando el error es detectado y la corrección le permite a la organización una revisión y transformación profunda de las normas, políticas, objetivos y programa maestro que influyen en los patrones que guían sus detalladas operaciones. El aprendizaje en este nivel implica cambiar la cultura de una organización; para ello, los miembros que participan en este nivel de aprendizaje tienen la posibilidad de reflexionar para mejorar la comprensión del proceso de razonamiento que utilizan en el aprender, encontrar mejores métodos y diferentes habilidades para explorar y resolver nuevos problemas, (Argyris, 2001).

Finalmente es importante agregar, de acuerdo a la valoración de estos autores, que las organizaciones utilizan mucho el primer nivel de aprendizaje porque están poco preparadas para el de segundo nivel, dada la exigencia de cambio que implica. Por esta razón, surge un estado de cosas que contribuye a la existencia de factores inhibidores y contradictorios del aprendizaje, denominadas barreras defensivas.

La década de los ochenta fue de gran avance para el estudio del aprendizaje organizacional, la obra “El aprendizaje orgánico: una teoría en la perspectiva de acción” de Argyris y Schon, (1978), incrementó el número de investigadores, con lo que se generó una variedad de enfoques teóricos orientados a descubrir, en el contexto de la organización, las claves para el aprendizaje (Aramburu, 2000).

En medio de estas circunstancias surge la Escuela de Aprendizaje Estratégico, creada con la perspectiva de integrar los diversos conceptos y posiciones sobre la estrategia deliberada y emergente en los patrones de comportamiento organizacional (Mintzberg y Brian, 2002). De esta manera se obtiene un continuo de acciones que se integran al funcionamiento de la empresa y mediante la práctica, se convierte en patrón para un aprendizaje colectivo. La estrategia es entendida entonces como un proceso de aprendizaje constante en el tiempo que marca la dirección básica que ha de orientar el rumbo y alcance de la organización a fin de lograr su propia transformación.

La transformación tiene que ver con los procesos de cambios; implica cambiar los modelos mentales de las personas y la dinámica de los propios procesos, estructuras y sistema de la organización (Carrión, 2007).

En la década de los años noventa ya es posible encontrar autores volcados hacia el aprendizaje organizacional y el cambio, dentro de ellos Senge 1990, Garvín 2000, Nonaka y Takeuchi 1999, quienes forjan una dinámica del tema mediante la producción de diversas publicaciones en libros y revistas. Senge, por ejemplo, publicó el libro *La quinta disciplina* (1990), que contribuyó significativamente a popularizar y consolidar muchos aspectos relacionados con el estudio del aprendizaje organizacional, tanto en la práctica profesional como en el ámbito académico y de la investigación.

En la visión de Senge (1990/1999) sobre el aprendizaje organizacional se destaca la *comprensión global de la organización como un sistema donde es posible la aplicación del pensamiento integral, que permite desarrollar el sentido de conexión para aprender a controlar los sistemas humanos de gran escala y la cultura del trabajo en equipo*. Además, esta perspectiva promueve la estructuración de los procesos de aprendizaje que facilitan a la gente adquirir nuevos y expansivos patrones de pensamientos para aprender en conjunto.

Senge introduce el concepto de “organización inteligente”, y la define en los siguientes términos: “la organización que aprende continuamente y expande su capacidad para crear su futuro”. Inscritos en esta línea de ideas, Mayo, Lank, Garvín, Swieringa, Wierdsma y Aramburu, afirman que las organizaciones inteligentes pueden, por su capacidad de aprendizaje, ser el modelo ideal para enfrentar con éxito las complejas situaciones del entorno, que constantemente exigen a las empresas nuevos y relevantes modelos de gestión.

En la década de los noventa se percibe que las organizaciones centradas en el aprendizaje como factor de cambio integran dos elementos esenciales: el conocimiento como activo fundamental y la capacidad de los recursos que posee para generar la posibilidad de cambio, dando paso a las organizaciones abiertas, llenas de energía y espíritu de actividad, Díaz (2009), con buena disposición para aprender mediante la búsqueda constante de la mejor forma de hacer las cosas.

Nekane Aramburu (2000), a partir de la revisión a los principales contenidos teóricos asociados a la literatura del aprendizaje organizacional, encuentra que cada uno de estos autores ha abordado el tema desde la perspectiva del cambio y del conocimiento.

La perspectiva del conocimiento es un movimiento que da nombre a un cambio en la forma de entender la organización empresarial. Surge a comienzos de la década de

los noventa y es denominada “primera generación del conocimiento” McElroy, por estar orientada a la entrega de información oportuna a las personas. Es decir, la primera generación se centró, principalmente, en las actividades de integración (compartir, recuperar y distribuir) del conocimiento existente a través de la organización, y en agilizar los procesos individuales de recuperación y uso de la información.

A mediados de la década de los noventa emerge con fuerza el interés por el conocimiento. Nonaka y Takeuchi publican *La organización creadora de conocimiento* (1999), y plantean un cambio fundamental en la forma de ver la organización: no sólo como un ente que tiene capacidad para procesar el conocimiento, sino que, además, lo puede crear nuevo y explotar para producir mejores productos y servicios; es decir, que es capaz de generar un cambio hacia una nueva cultura empresarial e innovadora.

Se puede concluir, que hay muchas posiciones teóricas y conceptuales disponibles en la literatura sobre el aprendizaje organizacional, el cual se puede interpretar como una especie de guía; pero ausente son los criterios para indicar qué modelos, herramientas o instrumentos son los más adecuados para una oportunidad específica del aprendizaje.

1.3.1. Aprendizaje individual y organizacional.

En primer lugar la literatura resalta al aprendizaje individual como la fuente de todo aprendizaje, que desarrolla el sentido de la propia estimación del individuo al incrementar su reserva de conocimiento y promover un creciente nivel de competencia para abordar los problemas relacionados con el trabajo. De acuerdo con lo descrito, el aprendizaje individual se orienta a que la persona sea más abierta a nuevos conocimientos y experiencias para desarrollar la capacidad de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas y superar ciertos hábitos Chiavenato, I. (2009).

Al promover la organización el aprendizaje individual, se vuelve más dinámica, mejora su desempeño, aprende a descubrir nuevos horizontes y adaptarse a las presiones del entorno. Esta orientación le permite a los teóricos sugerir desde la perspectiva cognitiva la relación entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional; además, razonar que el aprendizaje organizacional es un tipo de aprendizaje individual que se lleva a cabo en las organizaciones por colaboradores claves, cuyo aprendizaje

está vinculado a un eventual cambio, que fomenta la capacidad de aprender y se convierte en el motor de la dinámica interna de la empresa.

De lo anterior, se desprende que desde el enfoque del aprendizaje individual, las organizaciones efectúan procesos de aprendizaje similares a las personas para aprender. Simón afirma que todo aprendizaje tiene lugar en las cabezas de las personas, con lo cual la organización sólo puede aprender por medio del aprendizaje de sus colaboradores y la introducción de nuevos participantes con conocimientos que la organización previamente no tenía.

Ahora bien, si el aprendizaje individual es un factor clave y condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizacional, ¿Cómo aprenden los individuos, y cómo se transfiere a la organización para que ésta también, pueda aprender y adquiera el carácter de aprendizaje organizacional? Para ello Mayorka E. y Mayorka Dolly, (2010), mediante estudio a los personajes más influyentes sobre el tema, concluye que, cada uno de ellos tiene una teoría sobre el aprendizaje individual y organizacional, pero estima que uno de los más fáciles para entender la conexión es Daniel Kim.

En efecto, este autor sugiere partir del concepto de aprender que significa adquirir conocimiento y habilidad.

El conocimiento es el saber por qué, algo funciona u ocurre; es la parte conceptual del aprendizaje que incluye el pensamiento, las causas subyacentes de las acciones exigidas, los procedimientos y conceptos debatidos para crear nuevos marcos de referencias. Argyris C, (2001).

La habilidad es el saber - cómo, es el aprendizaje operacional que se adquiere a nivel de proceso y les permite a las personas aprender los pasos requeridos para llevar a cabo ciertas tareas. Este tipo de conocimiento se basa en la aplicación que, a través del tiempo se convierte en rutinas. De este modo, el modelo aprendizaje individual está compuesto por el aprendizaje conceptual y el aprendizaje operacional, el cual es alimentado por los modelos mentales propios de la persona.

Senge (2000), describe los modelos mentales como las suposiciones, imágenes internas profundamente arraigadas, nociones y teorías que eligen las personas para explicar el modo como funciona el mundo. Además, por ser parte de la vida humana y una consecuencia natural de la experiencia laboral, se denominan modelos mentales

individuales, y con una poderosa influencia que ayuda a dar sentido al mundo en lo que hacen y también en lo que ven las personas.

Por ello se estima pertinente centrar los esfuerzos en los modelos mentales con el propósito de tener un mejor entendimiento y poder formalizarlos, dado que, en ellos, se arraiga la esencia del conocimiento de los individuos que forman una organización. Ahora bien, la existencia de los modelos mentales que incluyen las relaciones interpersonales creadas entre sus integrantes para empezar a compartir y facilitar la transferencia de conocimiento interno y su expansión colectiva, le da a la organización capacidad de aprender e iniciar el aprendizaje organizacional.

Es decir, las organizaciones pueden aprender cuando los miembros individuales, o por lo menos algunos de ellos aprenden; por ello, constituyen la entidad primaria de las organizaciones que posibilitan el aprendizaje y la transformación de la organización el cual hace imperativo que el conocimiento individual ingrese en la corriente de conocimiento general de la organización. Al respecto Nonaka et al (1995), consideran que el conocimiento es creado por los individuos, pero la organización debe actuar como amplificadora del mismo; además el contexto en el que tiene lugar gran parte de ésta conversión de aprendizaje individual en organizacional es, según ellos, en el nivel grupal y de equipo.

De este modo se puede articular como factor de cambio la característica fundamental de todo proceso de aprendizaje: las personas aprenden a través de las interacciones que establecen con otras que también están aprendiendo. Esta dinámica de interacción entre el individuo y el grupo permite compartir con un gran número de personas experiencias y conceptos llevados a la acción que, enriquece el aprendizaje y a la vez estimula descubrir cambios para revitalizar los marcos de referencias de una o más personas (aprendizaje conceptual) y cambios en las rutinas (aprendizaje operativo) Huff y Huff, (2002).

Por último, el proceso de aprender es activo y mutuo que mediante la acción y el diálogo se hacen contactos, intercambian información, comparten experiencia y conocimientos a otros miembros cercanos en un ambiente comunitario, **dando inicio al aprendizaje organizacional**. Según Boone, 2003 y Wenger, 1998 este proceso se denomina comunidades de prácticas, método que permite el aprendizaje tanto de las personas como de la organización de manera eficaz.

1.4. Modelos, competencias, métodos y herramientas para el aprendizaje organizacional.

1.4.1. Modelos de aprendizaje.

Son representaciones mentales de la concepción del aprendizaje, que se reúne en la explicación teórica y la descripción, desde una determinada teoría, de los componentes implicados en la comprensión humana del mismo (Beltrán y Bueno, 1995). La utilidad de los modelos en el aprendizaje permite determinar y procesar las características que deben poseer las personas de la organización para participar en el proceso.

Según Martínez (2007), no existe un modelo único de aprendizaje con la capacidad para hacerles frente a todos los tipos y estilos. A continuación se esbozan varios modelos:

- **Ciclo de aprendizaje por experiencias.** El ciclo de aprendizaje es un proceso continuo que integra cuatro fases y cuya descripción proporciona un marco de referencia para comprender cómo la experiencia se traduce en un concepto que, a la vez, guía la elección de nuevas prácticas. Sus fases son:
 - a) La obtención de una experiencia concreta tangible basada en la actuación directa de la persona en las tareas y acciones que se están realizando para aprender.
 - b) Observación reflexiva. La persona debe ser capaz de reflexionar acerca de lo que está haciendo o experimentando con el propósito de percibir la experiencia práctica.
 - c) Obtención de conclusiones. En este estadio, la persona interpreta los acontecimientos para saber por qué suceden las cosas, integrando ideas y conceptos de manera lógica.
 - d) Experimentación activa. Se trata de emplear las teorías en la solución de problemas y tomar decisiones que conduzcan a una nueva experiencia.
- **El modelo de niveles de aprendizaje** (Argyris y Schon, 1978). Argyris y Schon (citado en Argyris, 2001) otorgan una gran importancia al error como elemento significativo para aprender, y consideran que el aprendizaje se produce bajo dos condiciones: cuando el individuo u organización obtiene lo que se propone y se identifica como señal de victoria; o cuando individuo u organización no obtiene lo que se propone y en efecto aparece el error para ser corregido. Para tratar el error acuden a la categoría de niveles de aprendizaje;

este concepto hace referencia a la profundidad del mismo experimentado por la organización en la solución, pero de manera especial en los cambios cognoscitivos o en el comportamiento, y en la literatura han sido popularizado como aprendizaje de bucle simple (primer nivel) y aprendizaje en bucle doble (segundo nivel).

Es pertinente señalar que si bien esta distinción entre los niveles de aprendizaje es interesante, en razón a que permite conocer a nivel conceptual la profundidad de conocimiento requerido para solucionar los problemas en la organización, también es pertinente acotar que existen pocos estudios empíricos sobre los cambios en los marcos de referencia de este nivel de aprendizaje. Sintetizando el modelo de Argyris y Schon (1978), se puede afirmar que, para explicar los niveles tiene en cuenta los procesos, y desde ésta perspectiva consideran que básicamente existen dos tipos de niveles de aprendizaje: nivel I y el nivel II, que incluye el auto aprendizaje.

- **El modelo de las cinco disciplinas (Senge, 1999).** Senge considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios básicos para que la organización genere la capacidad de aprendizaje y pueda tener una evolución continua, positiva para el cambio en el entorno. Estos principios son las cinco disciplinas del aprendizaje:

a) Dominio personal: es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje. Las personas con alto dominio personal crean una imagen coherente que expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. La organización que aprende está integrada por personas con un elevado grado de dominio personal y, con ello, una alta capacidad de aprendizaje.

b) Modelos mentales: son supuestos mentales, creencias inconscientes de los individuos y grupos que condicionan su comportamiento y sus decisiones limitando su capacidad de trabajo. Esta disciplina consiste en aprender la manera de sacar las creencias limitadoras, y cambiarlas por otras que capaciten y conduzcan a mejores decisiones y acciones.

c) Visión compartida: constituye el mecanismo principal para posibilitar y mantener la unidad de la organización en medio de la diversidad; su práctica supone voluntad, actitudes e iniciativas de todos los miembros de la organización para establecer o configurar visiones de futuro compartidas, mediante la creación de un ambiente de trabajo-aprendizaje que permita a los individuos aprender juntos.

d) Aprendizaje en equipo: es el proceso de intercambio de experiencias, ideas y conocimientos; es la confrontación y adquisición de competencias para resolver problemas, reconocer obstáculos y tomar decisiones con el objetivo de crear resultados. Para obtener este aprendizaje es esencial en las personas mantener un pensamiento conjunto, mediante el diálogo, la interacción y el compromiso en el trabajo.

e) Pensamiento sistémico: relaciona el conjunto de herramientas y técnicas específicas (simulaciones) de apoyo a las personas para identificar las estructuras y causas de la complejidad, ver totalidades y la posibilidad hacia las interconexiones, para que individuo y organización integren los conceptos de maestría personal, visión de grupo, modelos mentales y aprendizaje en equipo. Es decir, la esencia del pensamiento sistémico está en la capacidad del individuo para cambiar su forma de pensar, integrando los conceptos antes mencionados, a fin de mejorar la capacidad de aprendizaje derivada del trabajo conjunto.

- **Modelo teórico de aprendizaje organizacional de Garzón (2005).** El modelo teórico de aprendizaje organizacional de Garzón, se basa en fortalecer la capacidad de aprendizaje, el cual considera una variable multidimensional que valora y contextualiza a través de: las fuentes, el sujeto de aprendizaje, la cultura y las condiciones para que se dé el aprendizaje.

De igual manera Peter Drucker (1999), considera el cambio, como la mayor fuente para el aprendizaje ya que siempre proporciona oportunidad a lo nuevo. De igual manera, la gerencia, puesto que desarrolla conocimiento útil y es la única responsable de la sociedad de organizaciones; también considera lo inesperado representado en el éxito y el fracaso, lo incongruente, la necesidad de proceso, los cambios en la estructura y la percepción como fuentes de oportunidad para aprender e innovar.

Por último las condiciones para el aprendizaje organizacional, que lo sustenta en las operaciones internas de los grupos de trabajo especialmente investigación y desarrollo, que puede lograr condiciones de mejoras que, impulsen a compartir el conocimiento para lograr aprendizaje en la organización. En este sentido Garzón (2005), considera la competencia, la estructura organizacional, las comunidades de compromisos y de aprendizaje, memoria organizacional como las variables claves que permiten crear condiciones para que el conocimiento sea transmitido y conservado.

Del análisis de los modelos se puede concluir que, existe una explicación teórica y práctica para precisar las características que deben poseer las personas en el proceso de aprendizaje en la organización.

1.4.2. Competencias en el aprendizaje.

Mintzberg (2010), argumenta que la competencia es una práctica que se aprende más que todo a través de la experiencia y está afianzada en el contexto con una buena cantidad de conocimiento tácito; lo cual significa que no es fácil el acceso y es la razón, por la cual considera necesario aprender y recibir entrenamiento mediante la experiencia directa y es precisamente esta simbiosis la que permite aprender.

Los individuos, para mantenerse actualizados y facilitar el cambio, necesitan aprender de manera eficiente las siguientes competencias:

□ **Conocimiento sobre cómo aprende la gente.** Hace referencia al conjunto de elementos necesarios para que las personas aprendan lo que necesitan y estén más abiertas a las posibilidades de cambio. Tales elementos están relacionados con las oportunidades que se presentan a la luz de los cambios en el entorno, como: los hechos, el contacto, las conferencias, las habilidades para resolver problemas, los talleres, el uso frecuente de tecnología, el trabajo individual y colectivo.

- **Habilidad para trabajar en equipo.** El trabajo en equipo es una de las competencias más solicitadas por los empleadores; ésta demanda puede obedecer al impulso que en los últimos años han dado las organizaciones en desarrollar y promover la cooperación y fomentar la participación de los empleados, pues es muy difícil que una organización o persona pueda progresar sin tener en cuenta esa competencia que facilita trabajar de modo conjunto.

Así mismo, los directivos han incluido en su ideario el hablar constantemente de las ventajas que supone el trabajo en equipo, y promover su gran utilidad en el desempeño diario del puesto de trabajo (Arias, F. 2004).

De esta manera, el trabajo en equipo requiere la presencia de una actividad u objetivo, y cuya consecución deben concurrir diferentes personas con habilidades complementaria, que están comprometidas con un propósito común.

De igual forma trabajar en equipo, es un estilo de realizar una actividad laboral, y requiere asumir un espíritu que anima a un nuevo modelo de relaciones y de

participación en el trabajo, basado en la confianza, la comunicación, el apoyo mutuo; es decir, los equipos son instrumentos de aprendizaje natural conjunto, útil para desarrollar una visión compartida.

Para ello, es pertinente el desarrollo de habilidades y capacidades para intercambiar funciones y actividades con flexibilidad, mutuo acuerdo que facilite crear sinergia grupal para impulsar a todos los miembros de la organización a una participación activa y entusiasta, proponer cambios, resolver problemas y alcanzar metas colectivas.

- **Manejo de la información.** Las personas para desenvolverse adecuadamente en el presente siglo y ser aprendices efectivos, deben desarrollar la competencia para manejar información.

Ésta se puede definir como las habilidades, conocimientos y actitudes que una persona debe poner en práctica para identificar lo que necesita saber sobre un tema o tarea específico en un momento dado, buscar la información que requiere y determinar si es pertinente para responder a sus necesidades y convertirla en conocimiento útil aplicable en contextos variados y reales (Eduteka, 2010).

Por lo tanto, esta competencia hace referencia, específicamente a que la persona este en capacidad de identificar y localizar las diversas fuentes de información para encontrar dentro de ella datos necesarios, poder sintetizar, utilizar y comunicar efectivamente el conocimiento adquirido, es decir, se trata de desarrollar los conocimientos y habilidades que le permita a las personas aprender a aprender de manera autónoma para toda la vida.

1.4.3. Métodos para el aprendizaje organizacional.

La revisión de la literatura sobre el aprendizaje organizacional señala que desde mediados de los años noventa, las organizaciones han emprendido el camino de convertirse en aprendientes. Sin embargo, la mayoría en esta experiencia han fracasado debido a que pretenden modernizar los aprendizajes con métodos muy escolares que se caracteriza por un proceso personal individualizado en un contexto formal. Es decir, no contempla una de las características fundamentales de todo proceso de aprendizaje: las personas aprenden a través de la interacción con otras.

En este giro, el método es una serie de pasos estructurados y ordenados que ayudan a las organizaciones a articular la teoría con la práctica para facilitar la construcción personal y colaborativa del conocimiento.

- **Comunidades de prácticas.** Son grupos de personas que se organizan en forma autónoma para compartir prácticas de trabajo, intereses, objetivos comunes, manera de hablar, creencias y valores que son resultado de la participación en una actividad mutua (Chiavenato, I., 2010). Es decir, el énfasis puesto en identificar y compartir conocimientos y experiencias, crea un ambiente natural para el florecimiento de las comunidades de prácticas, las cuales son métodos importantes para el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

Las comunidades de prácticas son grupos relativamente pequeños de personas con una necesidad de aprendizaje y conocimiento en común, que deciden trabajar juntas.

- **Aprendizaje por medio de la acción.** Seleccionado por el Centro Americano de Calidad y Productividad de Estados Unidos en 1998, como el principal método para las mejores prácticas de aprendizaje en la organización.

Es un método que consiste en pedir a los participantes organizarse o trabajar en equipo para enfrentar los problemas reales. En el proceso de resolver un problema real, los participantes adquieren y usan nuevas habilidades, conceptos que aprender y aplicar el aprendizaje (Fulmer, 1998); es decir, pone la acción del sujeto de aprendizaje en el centro del proceso de una situación problemática concreta del contexto ocupacional y con cierta complejidad, para asignarle tareas concretas de trabajo-aprendizaje orientadas a la solución de problemas específicos. Por esta razón, la orientación en la acción y hacia ella se transforma en el método para descubrir espacios de aprendizaje, construir nuevas capacidades, interrelacionando habilidades, experiencias, conocimiento y nueva información.

- **Mapas mentales.** Es un método no lineal de organización, útil para individuo y grupo que consiente a los participantes a implementar un pensamiento más claro hacia muchas tareas diferentes, debido a que se puede aplicar a todos los aspectos de la vida donde el aprendizaje es mejorado y el pensamiento claro, puede aumentar el rendimiento y la efectividad a través de la captura del flujo natural de las ideas (Senge, 1999).

El método puede ser aplicado por individuo o por grupos, para perfeccionar tareas simples (memorando), hasta tareas complejas (proyecto). Además sugiere el siguiente proceso:

- a) centrarse iniciando con palabra o imagen que simboliza lo que la persona o grupo quiere razonar;
- b) relajarse a fin de descargar el cerebro para estimular nuevas ideas y conexiones;
- c) a medida que las ideas emergen plasmarla en una o dos palabras;
- d) tomar notas de todas las ideas sin juicio de evaluación;
- e) pensar rápido y tomar nota de todo lo que surge en la mente;
- f) mantener la mano en movimiento para que surjan nuevas ideas

De esta manera se puede concluir que el método de mapa mentales su énfasis es sacar las ideas de la cabeza y plasmarla en el papel. Para mayor información consultar el software mapeo mental disponible en: www.mindtools.com

1.4.4. Herramientas para el aprendizaje organizacional.

La revisión de la literatura sobre el aprendizaje organizacional, éste es visualizado como el proceso esencial para la expansión de las capacidades de las personas y de la organización. Ello demanda la reacción inmediata de buscar las herramientas efectivas que permitan acoger nuevos conceptos administrativos o emprender una labor para convertirlos en una realidad organizacional práctica.

Sin embargo, al investigar en la literatura sobre las herramientas que proponen para desarrollar la capacidad de aprendizaje, se puede ver que uno de los elementos menos tratados por las distintas teorías y perspectivas de estudio, es el relacionado con las herramientas para hacerlo efectivo. Las herramientas son los instrumentos básicos usados por el hombre para realizar una función específica (Alcalá, A., 1997), empleando los conocimientos y las capacidades adquiridas para aprender más y generar riqueza, citado por Cazau, P. (2001).

Por tanto, ante la necesidad de instrumento efectivo que le permitan a las personas aprender para cambiar, hacer las cosas nuevas y ser mejores constructores, tenemos las siguientes:

1. El diálogo: Es una herramienta útil que facilita el aprendizaje en los distintos niveles de la organización (Nonaka y Takeuchi, 1999). De igual manera, es un proceso colectivo esencial que constituye una de las habilidades humanas dirigidas a la

creación de un grupo para pensar de manera generativa y, lo más importante, para construir y desarrollar un entendimiento común.

El diálogo alienta la creatividad y estimula en las personas la adopción de aptitudes más tolerantes y cooperativas para compartir experiencias que facilitan la creación y uso del conocimiento, por consiguiente, una de las razones por las cuales el diálogo es tan importante, por ofrecer un ámbito seguro para afinar las aptitudes mentales y, descubrir el profundo aprendizaje grupal que favorece articular una visión compartida homogénea de aprendizaje.

2. Estudio de casos. El estudio de caso es una herramienta de aprendizaje activo que promueve el aprendizaje significativo, cooperativo y la autogestión del aprendiz, dado que, se basa en la participación activa, procesos colaborativos y democráticos de discusión en el análisis del material obtenido en experiencias reales de la organización para el logro de ciertos objetivos, tales como: la adquisición de habilidades humanas y el desarrollo de la capacidad de observación e identificación de problema, (Chiavenato, 1999).

Es decir, con el estudio de caso, el estudiante aprende sobre la base de la experiencia y situaciones de la vida real, al permitirle construir su propio aprendizaje. La gran versatilidad de esta herramienta le permite a los participantes usar sus propios conocimientos en el trabajo individual, grupal y de investigación de campo para desarrollar pensamiento crítico; así como poner en práctica habilidades que también son requeridas en la vida real como: la toma de decisiones, la observación y la escucha.

El uso de ésta herramienta descansa en las siguientes premisas: a) las actividades de aprendizajes permiten a los estudiantes la comprensión de información teórica a partir del análisis de una situación práctica; b) los casos representan situaciones complejas de la vida real, en donde es posible poner en práctica habilidades de trabajo grupal y c) demanda un proceso de discusión en grupo bajo un enfoque colaborativo.

3. Tecnología de información y comunicación (TIC): En un mundo de tecnologías interactivas, de nuevos modelos de negocios interconectados y de nuevas actitudes hacia el trabajo y la autoridad, la administración de las organizaciones necesita un modelo de comunicación distinto, que le permita pasar de la participación a la interacción, para articular ideas con claridad y conformar coaliciones (Hammel, 2000). Este contexto exige a los administradores establecer contactos y hacer participar a las personas de diferentes maneras y aprovechar la sabiduría que tienen.

Entre las múltiples tecnologías de información y comunicación relacionadas con el aprendizaje y el cambio en las organizaciones se resaltan: internet, intranet, bases de datos, correo electrónico, lista de correo, chat, simuladores, redes de conocimientos, videoconferencias, grupos de discusión en líneas y espacios electrónicos compartidos, etcétera.

De esta manera se puede concluir que el dialogo, el estudio de caso y las tecnologías de la información como herramientas constituyen un gran aporte al proceso de aprendizaje en la organización. El estudio de caso por presentar situaciones de la vida real de las organizaciones y personas es una herramienta muy enriquecedora de aprendizaje; además, se complementa con la tecnologías de la información y el dialogo en la solución de un problema.

1.5. Cultura de apoyo al aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es una actividad colectiva que pone de manifiesto la conducta humana de un grupo de personas que comparten una visión en la solución de un problema para aprender. Las formas de conducta humana aprendidas y compartidas permite afirmar que la cultura de la organización consiste en hábitos y creencias definidos por los miembros de una sociedad, organización o grupo de personas para responder ante las condiciones cambiantes del entorno (Serena, 1990). En este sentido Beazley, (2003) la consideran una de las dimensiones fundamentales en la vida de la organización, puesto que le define el espíritu que determina su desempeño, crea una sensación de pertenencia y motivación entre los miembros que la integran, componente muy importante que influye de manera decisiva en el proceso de aprendizaje organizacional.

La cultura como factor influyente en el aprendizaje organizacional, señala que la organización no sólo hay que entenderla como un ente racional, sino que también hay que verla como un ámbito humano donde perpetúan y modifican modos de relaciones que dan significados y sentidos a la experiencia; este hecho, permite que las organizaciones también sean conceptualizadas como espacios de vida, donde efectivamente interrelacionan de manera permanente actores sociales, con historias y contextos propios que se encuentran de momentos sometidos a procesos de comunicación, negociación y consenso.

En tal sentido Martínez (2007), argumenta que la primera tarea de un directivo ha de ser el conocimiento propio de la necesidad de aprender, para hacer de las interrelaciones personales cotidianas procesos enfocados primero al entendimiento y

después al conocimiento: el aprendizaje es resultado del acontecer recíproco. Se considera que la cultura es un esquema de referencia para patrones de información, comportamientos y actitudes que se comparten en el trabajo con otros; el cual representa un aprendizaje continuo en la organización, puesto que se enriquece y perpetúa con los aportes de los otros miembros y entornos.

1.6. Barreras para el aprendizaje organizacional.

El propósito de listar las barreras y determinar el motivo de su existencia es hacer referencia a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de las organizaciones. Dichas barreras son consideradas de manera distinta por varios autores. Veamos:

- **Barreras según Argyris.**

Según Argyris (2001), los individuos, en el proceso de aprendizaje, enfrentan una serie de situaciones incómodas que los lleva a asumir un comportamiento defensivo contraproducente, y les impide continuar aprendiendo de manera productiva. Entre ellas, el autor resalta:

1. Rutinas defensivas: son acciones o prácticas que adoptan las personas para ignorar los errores cometidos y de esta manera limitan su aprendizaje. Refiriéndose a este tipo de situación Kofman (2006) las identifica como las causantes de las ineficiencias de algunos integrantes de la organización, por destruir los vínculos de las personas e impedir que sean responsables por sus palabras (valores expresados) y sus acciones (valores en usos). Son estrategias autoprotectoras para evitar que se descubra el error y las personas o los grupos no se sientan expuestos a la vergüenza.

2. Autoengaño: se da cuando los individuos se ciegan a reconocer las incoherencias de sus acciones o niegan su existencia y llegan al punto de culpar a otros, limitándose en la mejora de su aprendizaje tanto individual como global. Este autoengaño es muy peligroso, ya que, si todo el mundo lo practica, esa ceguera se instala en la cultura de la organización y no le permite a la gente cumplir sus compromisos.

3. Malestar organizativo: esta barrera se deriva de la práctica extendida del autoengaño. Aparece cuando varias personas se niegan a aceptar sus errores, creando así un clima de malestar lleno de críticas, por lo que termina haciéndose énfasis en lo negativo y no en lo positivo de la organización.

- **Barreras según Senge.**

Este autor plantea (1999) que la forma como están diseñadas y administradas las organizaciones y la manera en que definen las tareas de sus miembros, hacen que éstos aprenda mal. Entre las ideas comunes que suelen crear barreras para el aprendizaje, se encuentran las siguientes:

1. Yo soy mi puesto: esto sucede cuando las personas de una organización se ocupan sólo de su labor, sin importar el trabajo del resto de compañeros, ni el efecto de su actividad en otros sectores de la organización donde laboran; lo cual dificulta el trabajo en equipo y, de hecho, el aprendizaje.

2. El enemigo externo: esta barrera se refiere a la práctica generalizada de echar a los demás la culpa de los errores que se han cometido y nunca asumir la responsabilidad por los propios actos. Esto imposibilita la corrección de las fallas, impidiendo, asimismo, el aprendizaje.

3. La fijación de los hechos: esta barrera consiste en ver solamente las dificultades inmediatas y no mirar más allá de los problemas visibles, ignorando de esta manera los problemas de largo plazo. Esta miopía hace que el espacio de aprendizaje en la organización sea solamente adaptativo.

4. La parábola de la rana hervida: se refiere a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, reaccionando solamente a los rápidos y bruscos. Como consecuencia de ello, la organización toma medidas para adaptarse a estos últimos, olvidando los primeros. Por consiguiente, se originan problemas futuros, ya que cuando se quiera reaccionar a los cambios lentos será demasiado tarde.

5. La ilusión de que se aprende con la experiencia: numerosas personas y organizaciones creen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que eso muchas veces no es bueno, en razón a que determinados actos o decisiones importantes no se pueden experimentar directamente. Además, la creencia de que la experiencia es la principal fuente de aprendizaje puede impedir o frenar la comprensión de muchos fenómenos que tienen efecto en el largo plazo, limitando la capacidad de aprendizaje de la organización.

6. El mito del equipo administrativo: Esta dificultad se presenta cuando el equipo directivo de la organización cree que lo sabe todo y es el único que está en capacidad de resolver todos los problemas. Es mejor que ellos actúen con humildad y reconozcan que pueden tener ciertas limitaciones técnicas y falta de conocimientos para enfrentarlos y solucionarlos.

- **Los enemigos del aprendizaje.**

Kofman (2006) sostiene que la mayoría de las personas tienen grandes dificultades para aprender. Además, existen numerosas fuerzas negativas que se constituyen en grandes amenazas para quienes buscan el conocimiento. A estas dificultades, sumadas a las fuerzas negativas, Kofman las denomina “enemigos del aprendizaje”. Ellas son:

1. Arrogancia: se fundamenta en la actitud que proyecta una persona en la relación y trato con los demás al creer que todo lo sabe y lo puede hacer, cerrando toda posibilidad de aprendizaje. En contraste, la persona debe reconocer que necesita del otro, escuchar sus puntos de vista y aceptar lo diferente para pasar de la arrogancia a la humildad y generar disposición al aprendizaje.

2. Impaciencia: el deseo que caracteriza a la persona impaciente es el afán de ganar y obtener resultados en el menor tiempo posible; además, tiene necesidad de inmediatez muy alta y vive la espera con angustia. Constantemente tiene prisa, no quiere demora ni vacilaciones, causando deterioro en las relaciones tanto laborales como personales. Por otra parte, olvida que sin una motivación de largo plazo es imposible invertir la energía necesaria para adquirir conocimiento afectando negativamente toda posibilidad de aprender.

Las barreras son uno de los principales elementos de amenaza para el desarrollo de un buen aprendizaje organizacional, es importante identificarla su presencia de manera oportuna en el ambiente natural del grupo o equipo para evitar su influencia en el proceso normal de aprendizaje, mediante una buena interacción entre los miembros de la organización.

1.7. El cambio organizacional.

El tema del cambio en las organizaciones no es nuevo. La historia del estudio cuidadoso del proceso y la comprensión de cómo funciona en la práctica tiene sus antecedentes en la década de 1960 Fullan y Stiegelbauer. Fue abordado por la teoría de los sistemas Katz y Kahn, y la escuela del desarrollo organizacional.

La perspectiva del cambio a partir de la década del sesenta (siglo pasado), se ha intensificado y desde entonces se ha convertido en un área de sumo interés que afecta a las organizaciones y en consecuencia, a las personas que se relacionan con ellas. En esta línea (Galpin, 2005) considera que las fusiones de los años ochenta, el

downsizing (reducción de las plantas de personal), las reestructuraciones de los noventa, los procesos de reingeniería (Hammer y Champy, 1994) en las empresas y los avances en las tecnologías de la información sitúan el cambio en la primera línea del cuidado organizacional.

Puede decirse, entonces, que hay toda una tradición respaldando la idea de que el cambio no sólo aparece como necesario sino que se constituye en el motor fundamental para impulsar la construcción de organizaciones con la capacidad para responder a las demandas del entorno, mediante el aporte de mejores herramientas y nuevas maneras de hacer las cosas (Hammel, 2000). De lo anterior se desprende que el cambio presupone enriquecimiento, reestructuración o mejora del conocimiento, y que por ello remite al proceso de aprendizaje.

Según Loredó y Palacios (2005), el cambio organizacional se constituye en una disciplina de estudio obligada en nuestro tiempo, para potenciar a las organizaciones en su necesidad de adoptar formas más complejas y variadas, ante un mundo que cada vez está más presionado por los avances que en materia de ciencia y tecnología se presentan, y obliga a las organizaciones a ser proactiva, y a tener una visión de globalidad que la lleve a transformarse en una empresa abierta, flexible que contribuya al desarrollo sostenido.

Es decir, el cambio organizacional debe ser visto como la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones.

Bajo esta premisa, la organización debe considerar los procesos de cambio en sus saberes y conocimientos, en sus estructuras y propósitos; esto es, la capacidad de incorporar nuevas ideas y significados. Para ello debe iniciar con la construcción de un modelo organizacional enfocado hacia los desempeño de toda la organización, y que le sirva también para mostrar a cada colaborador que el cambio en su trabajo es importante para el propósito de la empresa (Robins y Judge, 2009).

A su vez, plantea que todo cambio en la organización empiece con una apertura mental de la persona que trabaja en ella, es decir que depende mucho de la disposición de las personas para cambiar sus habilidades, conductas y relaciones. Por otra parte, la experiencia enseña que la forma más rápida y fácil en que pueden hacerlo es mediante el desempeño en el trabajo real y, sobre todo, cuando de ello dependen los resultados concretos y específicos (Robins y Judge, 2009).

También se considera de que a ninguna persona le gusta un cambio si no comprende su finalidad y si no cree que le proporcione un beneficio en forma de mejores condiciones de trabajo, poder y reconocimiento.

En este sentido, se puede plasmar un cambio a fondo como proceso de aprendizaje organizacional, que aspire a mejorar tanto las actitudes y valores de la personas como los procesos y estructura de la organización (Galpin, 2005). En efecto, las mejoras mediante el aprendizaje, en cualquier área de la organización, generan cambios en las personas, los productos, e innovación en los procesos y servicios (Drucker, 1999). Es decir, se convierte en un instrumento para el cambio.

1.7.1. Qué es el cambio organizacional.

Para explicar el proceso de cambio en un contexto incierto y siempre cambiante cuya evolución asume formas novedosas, porque es el resultado de modificaciones con diferentes dimensiones de estudio se enmarca en la concepción de la organización como sistema abierto (Robins y Judge, 2009). Por lo tanto, la intención de conceptualizarlo es posible teniendo en cuenta las diferentes dimensiones, para de esa manera, poder precisar una que dé cuenta que el cambio organizacional, guarda estrecha relación con el aprendizaje organizacional. De esta manera, se han seleccionado las siguientes definiciones:

Stephen (1983). El cambio organizacional lo define como la capacidad de adaptación de las organizaciones, mediante el aprendizaje a las diferentes transformaciones y demandas de cambio planteadas por el medio ambiente interno y externo el cual opera.

Shalk, Campell y Freese (1998): es la introducción deliberada de nuevas formas de pensar, actuar y operar en una organización.

Huff, y Huff (2002): lo consideran un cambio de segundo orden, multidimensional (de múltiples niveles, cualitativos, discontinuos y radical) que implica cambio paradigmático (transformación organizacional) y desde esa perspectiva se presume una clara superioridad de transformación revolucionaria frente a un cambio incremental y gradual.

McGaban (2004). Lo define como el proceso estratégico deliberado que opera a partir de un modelo normativo del management del cambio, mediante el cual se encuentra la creación de valor y la competitividad sustentable de la organización.

En ésta heterogénea y complementaria variedad de puntos de vistas, se expresa que el cambio ocurre en la totalidad de la organización: en las áreas funcionales, en algunos procesos específicos, unidades de negocios, las políticas de funcionamiento interno, las relaciones externas; además destacar que la definición de Huff y Huff, integra la mayoría, guarda coherencia con la definición seleccionada en el aprendizaje organizacional y además, fortalece la fuerza inspiradora de un ideal y de un todo dinámico siempre por formarse mediante la transformación.

De igual manera, en el marco de la organización como sistema abierto, las definiciones proponen que el cambio organizacional consiste en el proceso de adaptación y transformación que sufren las organizaciones en respuesta a los cambios del entorno y, se expresa en un nuevo comportamiento interno de la organización. En este sentido, el cambio incide en las unidades del sistema, (área, grupo, cargo, políticas, filosofía empresarial), y puede ocurrir a nivel superficial como también afectar las estructuras profundas de la organización (Robins y Judge, 2009).

- **Importancia del cambio organizacional.**

Según Senger (1999), las organizaciones son sistemas abiertos que están inmersas y funcionan en un medio ambiente cambiante en donde todo cambio en el mismo, se corresponde con una obligación de cambio interno para la organización; esto significa que la importancia del cambio organizacional corresponde a las respuestas que normalmente deben dar las organizaciones a aquellos ciclos de desarrollos que tiene el entorno. Es decir, al cambiar el entorno (sistema denominado sociedad humana) y la organización por estar inmersa para no quedarse rezagada y salirse del sistema, lleva a cabo procesos de cambios en su interior.

Ahora bien, la dinámica del entorno hace que las organizaciones no sean estáticas y se redefinan a partir de los cambios que caracterizan el nuevo siglo: organizaciones de aprendizajes basadas en conocimientos, tecnología de la información y mercados globales para operar clúster de conocimientos.

Ésta concepción de organización como sistema inmersa en un medio con el cual intercambia información, le permite gestionar conocimiento y luego lo comparte con otras instituciones, al respecto se define como un sistema compuesto por complejos decisionales, que cuestiona la congruencia entre acción y decisión para establecer la dinámica y posibilidad de cambio en la organización.

Además, una de las características esenciales de las organizaciones como sistemas abiertos y complejo, es su permanente interacción con el entorno que las ubica en un fluir de competencias con otras organizaciones con las cuales también comparten mercados. Ese escenario de competencia existe la oposición de los otros, de los contrarios, los cuales mediante procesos dialécticos, resalta la importancia de implementar cambios para poder mantenerse vigente.

Como se puede observar el cambio es importante para poner en movimiento a las organizaciones, pero su realización no solo está ligada a la propia dinámica de interrelación con su entorno, sino que, también, se transforma por la acción de sus gestores, quienes con su capacidad logran darle a la organización el cambio que necesita estableciendo metas concretas que orienten la actividad en las aéreas, procesos y procedimientos específicos.

Así mismo (Fullan 2002), señala que lo importante para los complejos objetivos del cambio organizacional son las aptitudes, el pensamiento creativo y la acción comprometida.

De igual manera Crozier (1992), explica la importancia del cambio organizacional, al afirmar que, los cambios no se llevan a cabo por los cambios mismos, sino porque hay crisis, y la crisis hay que considérala como un estímulo para hacer un esfuerzo, con el propósito de efectuar cambios y aprender. En consecuencia, la importancia del cambio organizacional radica en que es el elemento consustancial a la supervivencia y éxito de la organización en la actualidad.

- **Los enfoques de cambio.**

El aprendizaje organizacional como enfoque de cambio, tiene mucho que ofrecer: primero resalta la importancia de prestar atención a la posible necesidad de cambiar y segundo porque incorpora la meta de la renovación; es decir, impulsa a la organización a que se reinvente de manera continua así misma, mediante la adquisición resuelta de nuevos conocimientos. En contraste, los enfoques para el cambio y la renovación de las organizaciones son relativamente nuevos, y aún no hay evidencias suficientes sobre los efectos que producen en el desempeño de las organizaciones (Robins y Judge, 2009).

Sin embargo, autores como Collins y Senge consideran el cambio como una oportunidad para potenciar la capacidad de aprendizaje de la organización y las personas que la integran, requisito indispensable para hacerse inteligente.

Consecuente con la perspectiva del cambio, Aramburu (2000) encuentra que diversos autores, situados en el ámbito de la organización, vinculan el aprendizaje con la capacidad de cambio y lo focalizan en dos enfoques.

Primero, el “enfoque adaptativo” que se caracteriza por relacionar el concepto de aprendizaje organizacional con el desarrollo de comportamientos por parte de la organización, y está orientado a lograr mejoras incrementales en sus actividades como producto de la interacción con el entorno.

En segundo lugar está el “enfoque proactivo”, que asocia el concepto de aprendizaje organizacional con la capacidad de la organización para tomar la iniciativa y asumir los posibles riesgos de realizar cambios profundos en los distintos aspectos y niveles de la actividad empresarial tendientes a su propia transformación, sobre todo cuando las cosas van bien.

En cuanto a los tipos de cambios, el análisis de los autores señala que está en función del aprendizaje experimentado por las personas en la organización, y siempre se relaciona con el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo para generar nuevos conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos.

Es mediante el cambio y el aprendizaje que, la organización dispone de variados tipos para aumentar la capacidad de aprender), ya sea de manera interrumpida (ajustándose al **modelo cambio planeado**), en donde el esfuerzo está dirigido a cambiar en la organización situaciones insatisfactorias, mediante una serie de acciones que son producto de la reflexión y análisis de una situación.

Es decir, el aprendizaje es una consecuencia derivada del cambio, en donde primero se piensa y luego se actúa. O mediante la mejora continua de la capacidad de transformación organizacional de las personas, lo cual sugiere actos de mayor conocimiento y comprensión para crear, afinar y cultivar con rapidez relaciones de cooperación y colaboración (**cambios continuos**), que le dan sentido al desarrollo de la capacidad de aprendizaje de las personas, de este modo, una organización con alta capacidad de aprendizaje cambia de manera continuada, derivando agilidad y flexibilidad para la búsqueda permanente de modificar actividades cotidianas, relaciones de trabajos, hábitos y conductas a través de **cambios generativos**, que le permitan dar respuesta de manera más creativa a los diversos y complejos problemas de la sociedad.

Cabe decir, finalmente, que el aprendizaje organizacional, al poner el acento en la capacidad de aprender y situarla en el corazón de las organizaciones para que puedan renovarse, se constituye en la corriente de pensamiento más comprensiva para la gestión del conocimiento y el cambio en las organizaciones y la forma de desarrollar las competencias y habilidades de la organización.

1.8. El aprendizaje organizacional como factor de cambio.

El interés creciente del aprendizaje organizacional por los enfoques para el cambio y la renovación organizacional son recientes y la evidencia, hasta ahora disponible sobre los efectos que produce en el desempeño general de la empresa, se puede traducir en apoyar la existencia de una relación positiva en el desempeño de la organización y el uso del concepto del aprendizaje organizacional (Hitt, Stewart, Brito y Porter, 2006).

Las organizaciones y sus miembros tratan de mejorar de manera permanente sus desempeños, los cuales requieren de un cambio efectivo del comportamiento en el trabajo. Las empresas lo hacen porque su éxito depende no sólo de su arquitectura (estructura, estrategia, sistema) y su operación, sino también, en gran medida, del accionar de su talento humano. Por su parte, los miembros de la empresa lo hacen para satisfacer sus necesidades personales (desarrollo, remuneración, adquirir experiencia, etc.) y al mismo tiempo, para contribuir al propósito de la organización (Nava, 2006).

Es decir que el objetivo inmediato del cambio en el comportamiento puede ser, además de mejorar el desempeño, resolver un problema específico, encarar el desarrollo personal o adaptar la conducta de la gente a transformaciones en la arquitectura o en la operación de la organización. Por ello, la organización que asume este proceso, lo hace con el propósito de desarrollar habilidades para crear, adquirir y transferir conocimientos, resolver problemas, experimentar nuevos métodos y procedimientos; así como, modificar su comportamiento para ayudar a educar a los empleados y hacer que se acostumbren al cambio.

Finalmente se puede concluir del estado del arte que, el aprendizaje es algo buscado, y conforme la organización adquiere más experiencia con él y la experimentación, se vuelve menos resistente al cambio. Lo que quiere decir que el aprendizaje organizacional genera y promueve procesos de cambio que ayudan a mejorar los estilos de vida y las actitudes del personal que integra la organización. Además, se produce a nivel de los individuos grupos y organización.

Por otro lado el análisis de la literatura permite observar que, se ha hecho bastante en el campo del aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden (Garvín 2000), sin embargo, la mejora de la capacidad de aprendizaje organizacional y la construcción de una verdadera organización de aprendizaje es tarea compleja y desafiante que demanda en la gente métodos prácticos (modelos, herramientas) que puedan aplicar para mejorar sus capacidades de aprendizaje en la organización.

También se ha dado como movimiento defensivo ante cambios en el interior de las organizaciones motivados por variaciones en el entorno (Bujía, 2009). Desde esta perspectiva (Mayo y Lank 2003) también, afirman que el aprendizaje de las personas y de las organizaciones, son el motor definitivo del progreso y, lo que hace posible el cambio es la capacidad de aprendizaje.

En este sentido se hace necesario razonar que el cambio es otra manera de hablar del aprendizaje que se espera que tengan los participantes, y debe ser expresado en función de la comprensión de los problemas, además, tiene como objetivo mejorar o potenciar lo que se sabe. El aprendizaje no es algo separado o independiente, sino un aspecto esencial de participación que lleve a la incorporación de los conocimientos necesarios para alcanzar la transformación organizacional.

Conclusiones parciales.

1. Se describen posiciones teóricas y conceptuales disponibles en la literatura sobre el aprendizaje organizacional, el cual se puede interpretar como una especie de guía, pero sin embargo, la mejora de la capacidad de aprendizaje organizacional y la construcción de una verdadera organización de aprendizaje es tarea compleja y desafiante que demanda en la gente métodos prácticos (modelos, herramientas) que puedan aplicar para mejorar sus capacidades de aprendizaje en la organización.
2. Se estudian dentro del proceso investigativo algunos los modelos, competencias, métodos y herramientas para el aprendizaje organizacional de gurús de este proceso Argyris y Schon, (1978), Kolb, (1984), Senge (1999), Drucker, (1986), Garzón, (2005), entre otros.
3. Se desarrolla en el capítulo el papel y vinculo del cambio organizacional dentro del proceso de aprendizaje y como este ultimo constituye un factor determinante en el proceso, su interacción es considera por varios autores,

en estos momentos, la ventaja competitiva fundamental de las organizaciones.

CAPÍTULO II

Capítulo 2. Razones de cambio y procedimiento de intervención en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

Las condiciones dentro y fuera de la organización están cambiando de manera rápida y profunda. El conocimiento y la necesidad de desarrollar habilidades para el cambio a nivel organizacional se hacen imprescindibles. En el presente capítulo se describen las razones de cambio, la caracterización del objeto de estudio así como la fundamentación del procedimiento que se aplicará en la investigación.

2.1. ¿Por qué el cambio.?

Las transformaciones que en el orden económico se han producido y se producen en Cuba y en el exterior, en el marco del proceso de Perfeccionamiento Empresarial y bajo la guía de los Lineamientos Económicos aprobados en el VI Congreso del PCC, la revitalización de la economía cubana se ha convertido en el objetivo básico del país, lo cual implica un replanteo de los mecanismos y sistema empresarial cubano, como proceso continuo y reflexivo, donde cada cual se mida y se evalúe por los resultados concretos que conducen a la organización hacia estadios superiores, alcanzando la concreción práctica de los objetivos trazados por la máxima dirección del país.

La Empresa TRANZMEC, necesita aprender para enfrentar el cambio y ser competitiva, por lo que debe asumir el proceso de aprendizaje continuo a la manera de decir de N. Dixon (1994) *"... uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez más a sus consumidores"*, que traducido al decir organizacional, que trata la investigación, no es otra cosa que satisfacer a los clientes internos y externos, o lo que sería mejor decir, satisfacer a los implicados en el proceso de producción/servicios.

Es conocido que el aprendizaje organizacional es un proceso complejo, en él se trata de incorporar nuevos conocimientos, hábitos y habilidades en los estudiantes, por lo que se manifiestan contradicciones lógicas entre lo que se conoce y lo que está por conocer, reforzándose mucho más en los directivos por los conocimientos acumulados, experiencias de trabajo y la propia vivencia personal llevándolos a tomar decisiones para resolver problemas a partir de esas vivencias, lo que fortalece su conducta y reafirma su personalidad y sus criterios. En tal sentido la práctica como fuente del conocimiento no puede ser obviado.

Como proceso presenta una serie de características tales como:

1. No es espontáneo, requiere un plan cuya ejecución garantice el equilibrio de la organización y su entorno.
2. Tiene carácter diferenciado. Por lo que debe desarrollarse basado en un estudio de las necesidades a cada nivel (individual, grupal, organizacional).
3. Orientado a la pertinencia de los recursos humanos. Los cualifica de acuerdo a las necesidades de cambio organizacional.
4. Tiene carácter práctico. Por lo que está basado en hechos y situaciones reales asociadas al entorno laboral, propiciando hechos habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.
5. La base organizativa es el trabajo en grupo. Lo que facilita el incremento de las ideas tanto lógicas como creativas para la identificación, evaluación y surgimiento de alternativas de solución a los problemas.
6. Retroalimenta a la Organización. Dando la posibilidad de una continua autovaloración que sirve de elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.
7. Aprovecha el efecto experiencia. Se aprende haciendo, aprender es parte del trabajo, el trabajo lleva consigo aprender, y al aprender se perfecciona el trabajo.
8. Requiere Evaluación sistemática. De la brecha existente entre el estado deseado y el real de la organización debe existir un control constante como condición de diagnóstico y pronóstico del comportamiento y poder ajustar las estrategias de aprendizaje.

La capacidad de aprendizaje de una organización determina su futuro y por tanto el proceso de aprendizaje visto desde esta óptica es dinámico y fundamental para su supervivencia y desarrollo.

2.2. Antecedentes de la Empresa Transportación y Servicios a la Mecanización (TRANZMEC).

En el año 1999, el Ministerio del Azúcar comenzó el reordenamiento del transporte y de los servicios técnicos provinciales y nacionales que atienden a los productores agrícolas y las empresas azucareras. Se crean los Grupos empresariales TRANSMINAZ, GECA, GETAMEC, entre otros, con el propósito de buscar la eficiencia necesaria en tan importante proceso, mediante la centralización de la actividad en el país.

En el año 2007, partiendo de la Resolución 1/ 2007 del MEP se produce el reordenamiento estructural del transporte en el MINAZ, concentrándose en un mando único, lo que posibilitó

un mayor control y uso más racional y eficiente del combustible e iniciar un proceso que permitiera dar respuesta al crecimiento productivo previsto.

Con el objetivo de lograr el perfeccionamiento de la estructura de las entidades del MINAZ, acercando los servicios a los clientes y reducir fuertemente los costos de la producción azucarera, sus derivados y las producciones agropecuarias se proyecta la fusión de las entidades dedicadas a las actividades de transportaciones y servicios técnicos a los productores agrícolas, reduciéndose las estructuras intermedias.

La Resolución No. 572/10 del Ministerio de Economía y Planificación crea la Empresa de Transporte y Servicios a la Mecanización del Grupo Azucarero AZCUBA, a partir de fusionar en una sola entidad las actividades que hasta esa fecha realizaban los Grupos Empresariales TRANSMINAZ, TECMA y parte de GECA en una sola entidad.

La empresa cuenta con siete Direcciones Funcionales, con catorce grupos de trabajo, de ellos cuatro grupos independientes. Además cuenta con 16 Unidades Empresariales de Base, una en cada Provincia y cuatros Divisiones de Talleres, cada una de ellas incluyen: bases de transporte, obras ingenieras, preparación de suelos, talleres y brigadas de trabajo. Actualmente repara más de 2500 motores y dispone de 4080 camiones.

2.2.1. Objeto Empresarial.

La Empresa de Transportación y Servicios a la Mecanización TRNZMEC, se crea en el año 2011, a partir de la unificación en una sola entidad los servicios que en varias empresas y grupo se le prestaban a los productores agropecuarios (transportación de caña, preparación de tierra, caminos cañeros, acondicionamientos e instalación de equipos de riego y acciones encaminadas al drenaje de los suelos, entre otros), así como la reparación de esos equipos y la fabricación de piezas de repuesto. Se les asignó en el 2012 la atención a los equipos de la nueva tecnología (cosechadoras Case 7000 y 8000, camiones Beiben, Scania y Super Kamaz, entre otros equipos de mecanización).

La Resolución 221 de fecha 15 de julio de 2013, del Ministerio de Economía y Planificación, define el Objeto Social de la Empresa de Transportación y Servicios a la Mecanización, TRANZMEC, siendo las siguientes:

- ✓ Prestar servicios de transportación de cargas.
- ✓ Prestar servicios de construcción, demolición, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento de caminos cañeros y agrícolas, así como de los sistemas para riego y drenaje.

- ✓ Prestar servicios de re motorización, incluyendo su proyecto, de reparación y mantenimiento de los equipos de transporte automotor, agrícolas y de movimiento de tierra, de riego y drenaje y sus agregados.
- ✓ Fabricar, recuperar y comercializar de forma mayorista partes y piezas de repuesto de equipos automotores, de movimiento de tierra, agrícolas y de riego y drenaje.
- ✓ Brindar servicios de preparación de tierra.

El Director de la Empresa a través de la Resolución No. 236/2013, encarga además a sus unidades las siguientes funciones;

- ✓ Prestar servicios de alquiler de medios y equipos tracticos, de arrastres, de equipos pesados.
- ✓ Prestar servicios de reparación y serviciare de batería.
- ✓ Brindar servicios de maquinado y construcciones metálicas, reparación y mantenimiento a máquinas herramientas, climatización y refrigeración y sus reparaciones, de fundiciones metálicas, y de galvanotecnia y de tejidos embonados.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista juntas y componentes de goma.
- ✓ Brindar servicio de asesoría, instrucción e inspección técnica y de explotación del transporte, la mecanización, equipos agrícolas y de movimiento de tierra y de riego y drenaje.
- ✓ Brindar servicios de montaje de sistemas de riego y drenaje.
- ✓ Prestar servicios de mantenimiento, reparación e instalación de equipos de informática, comunicación por radio, fijos y móviles; antenas, repetidores y servidores.
- ✓ Brindar servicios de topografía.
- ✓ Brindar servicios de reparación y mantenimiento a bombas de inyección.
- ✓ Ofrecer servicios de alquiler de almacenes, eventualmente disponibles.
- ✓ Brindar servicios de parqueo.
- ✓ Comercializar de forma mayorista productos ociosos y de lento movimiento.
- ✓ Comercializar de forma mayorista los desechos reciclables ferrosos y no ferrosos generados de procesos productivos y de prestación de servicios que no puedan ser reutilizados dentro de la propia.
- ✓ Brindar servicios de comedor-cafetería a sus trabajadores.
- ✓ Ofrecer servicios de transporte de personal a sus trabajadores y a la población previa coordinación con la Dirección Provincial de Transporte.
- ✓ Criar y comercializar de forma mayorista ganado mayor, de acuerdo con las regulaciones vigentes al respecto.

- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista a los Mercados Agropecuario Estatales productos agrícolas, frutas, cítricos y vegetales y en los puntos de ventas autorizados por los Consejos de la Administración municipales.
- ✓ Ofrecer servicios de recreación con gastronomía asociada a sus trabajadores.
- ✓ Producir y comercializar de forma mayorista leche fresca al sistema del Comercio Interior.

2.2.2. Cartera de Negocios.

La Cartera de negocios de la empresa, comprende las siguientes actividades.

- I. Servicio de transportación de cargas. Incluye:
 - a) Transportación de caña de azúcar,
 - b) Transportación de carga general,
 - c) Transportación de carga a granel con sistemas de volteo,
 - d) Transportación de carga líquida.

- II. Servicios de talleres para las comunicaciones y la informática. Incluye:
 - a) Servicio de mantenimiento, reparación e instalación de equipos de comunicación por radio, fija y móvil, antenas, repetidores y servicios,
 - b) Servicio de reparación de medios informáticos.

- III. Servicios para obras ingenieras, riego y preparación de suelos. Incluye:
 - a) Alquiler de medios y equipos tractivos de arrastre y pesados,
 - b) Servicios de construcción, demolición, reconstrucción, rehabilitación, reparación y mantenimiento de caminos cañeros y agrícolas, así como sistemas de riego y drenaje.

- IV. Servicios de división de talleres. Incluye:
 - a) Re motorización, reparación y mantenimiento de medios de transporte automotor, medios para trabajos agrícolas, de movimiento de tierra, de riego y drenaje,
 - b) Reparación de agregados de motores.
 - c) Servicios de chapistería, pintura, rotulados y tapicerías,
 - d) Reparación de motores, equipos, neumáticos, esteras, baterías, radiadores,
 - e) Fabricación y recuperación de partes y piezas de repuesto de equipos de maquinado y construcciones metálicas soldadas,

- f) Asesoría, consultoría, capacitación e inspección técnica y de explotación del transporte, la mecanización, equipos agrícolas de movimiento de tierra, riego y drenaje,
- g) Atención técnica especializada a la nueva tecnología que se introduce para el desarrollo de la mecanización en la industria azucarera.

La Empresa y a partir de su objeto social y cartera de negocios define su:

Misión.

Satisface las necesidades de servicios de transportación y técnicos a los productores, para garantizar el cumplimiento de la producción de azúcar, caña, derivados y alimentos en las entidades de AZCUBA, contando con la técnica y un capital humano profesional y competente.

Visión.

Somos centro de referencia en la prestación de servicios a los productores de caña, azúcar, derivados y alimentos, empleando avances tecnológicos, abaratando los costos de las producciones, con un alto nivel de profesionalidad, creando satisfacción a nuestros clientes.

Valores.

- 1. Lealtad a la Patria, la Revolución y el Socialismo:** Es éste el principio fundamental que caracteriza a la empresa. Defender la Revolución y sus conquistas es nuestra máxima responsabilidad y está presente en cada misión o tarea que realicemos. Son pilares de este principio la sensibilidad revolucionaria y el humanismo que caracteriza la ética de los trabajadores.
- 2. Disciplina, respeto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas:** La naturaleza de las tareas que acometemos y nuestra alta responsabilidad ante la sociedad, agravan las consecuencias que pueden derivarse de un mal trabajo, por lo que se requiere reforzar el cumplimiento estricto de los procesos, normas, procedimientos e indicadores del servicio y la exigencia permanente.
- 3. Integridad, honradez y honestidad:** No aceptar la mentira, ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia y el maltrato a los demás y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. Es también utilizar los recursos, instalaciones e información asociados al trabajo que realizamos, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que respondemos.

4. **Consagración y amor al trabajo y a la especialidad:** Nos sentimos comprometidos con los objetivos con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, siendo exigente con uno mismo en el cumplimiento de nuestros deberes.
5. **Profesionalidad:** Aplicamos los conocimientos con creatividad dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, sin improvisaciones, con más planificación y organización del trabajo. Forma parte de este valor, sobre todo en los trabajadores que atienden directamente a los clientes, la educación formal y el cuidado de la presencia personal. La superación continua es una premisa, teniendo en cuenta que sólo superándonos y actualizando los conocimientos estaremos en condiciones de alcanzar mayores logros.
6. **Creatividad e iniciativa:** Alentamos el espíritu innovador, el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo, creando un ambiente favorable que propicie que las ideas se expresen, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar los servicios, estamos prestos a proponer mejoras, soluciones o cambios, adelantarnos en la aplicación de nuevos métodos, que representen un aporte al desarrollo y crecimiento de nuestra organización y la sociedad.
7. **Sentido de pertenencia:** La identidad de los trabajadores se caracteriza por aglutinar fuerzas, demostrándolo claramente en los Programas de la Revolución. Este espíritu alienta cada proyecto, cada labor, que todos deseamos triunfar sin olvidar la colaboración, sintiéndonos parte de un todo. La sencillez, la solidaridad y el compañerismo, lo cultivamos como base de ese propósito, porque también está sustentado técnicamente en la concepción sistémica de nuestros servicios.

La Empresa tiene identificado sus procesos, que a continuación se declaran:

Procesos Estratégicos

1. Proceso de Gestión de la Dirección
2. Planificación
3. Gestión de Capital Humano
4. I+D+i
5. Mejora continua

Procesos Claves

1. Balance de Carga y Transportación
2. Obras Ingenieras y Preparación de Suelos
3. Servicios Técnicos a la Mecanización y el Transporte

Procesos de apoyo.

1. Logística.
2. Capital Humano
3. Contable Financiero

Las relaciones entre los procesos se observan en la fig. 2.1.

El Proceso Estratégico de “Gestión de la Dirección”, le brinda, al resto de los procesos, los procedimientos generales de organización, la planificación estratégica, la actividad de control, la gestión de capital humano, la innovación, la mejora continua y otros aspectos relacionados con el ámbito de las responsabilidades de la dirección.

Los procesos claves se relacionan con los estratégicos y de apoyo, sirviéndose de estos para la realización de sus actividades productivas.

El Proceso de Capital Humano reviste especial importancia, es el encargado de administrar la fuerza de trabajo necesaria en cada momento del ciclo productivo, asegurando con su atención y estimulación la incorporación de los choferes de tiro de caña al comienzo del ciclo productivo

El proceso de logística se encarga de asegurar los recursos necesarios para el desarrollo del resto de los procesos,

El contable financiero asegura el asentamiento contable de cada una de las operaciones y garantizar los financiamientos necesarios para el resto de los procesos.

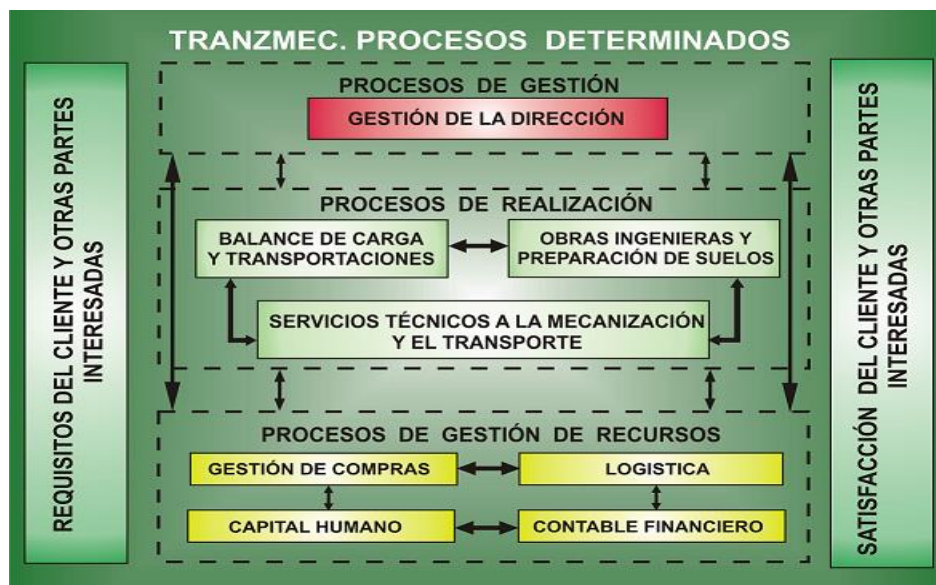


Fig. 2.1. TRANZMEC. Procesos determinados

Fuente: Tesina de Equipo de trabajo de directivos de TRANZMEC para el 8vo Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, 2014.

La cadena productiva se muestra en la fig. 2.2, donde se detalla la logística de los procesos de la Empresa.

El comienzo de la cadena productiva está diseñada desde su suministrador (proveedor) AZUMAT, hasta la satisfacción del productor, con su correspondiente margen razonable de insatisfacción, destáquese que dentro de la cadena interna de la logística en la UEB se encuentran como procesos claves de la cadena la gestión del conocimiento que conlleva al desarrollo de la innovación + creatividad + calidad, lo que reafirma el nivel de eficiencia de los procesos claves de la actividad de la Empresa, contribuyendo al cumplimiento del objetivo final del proceso.

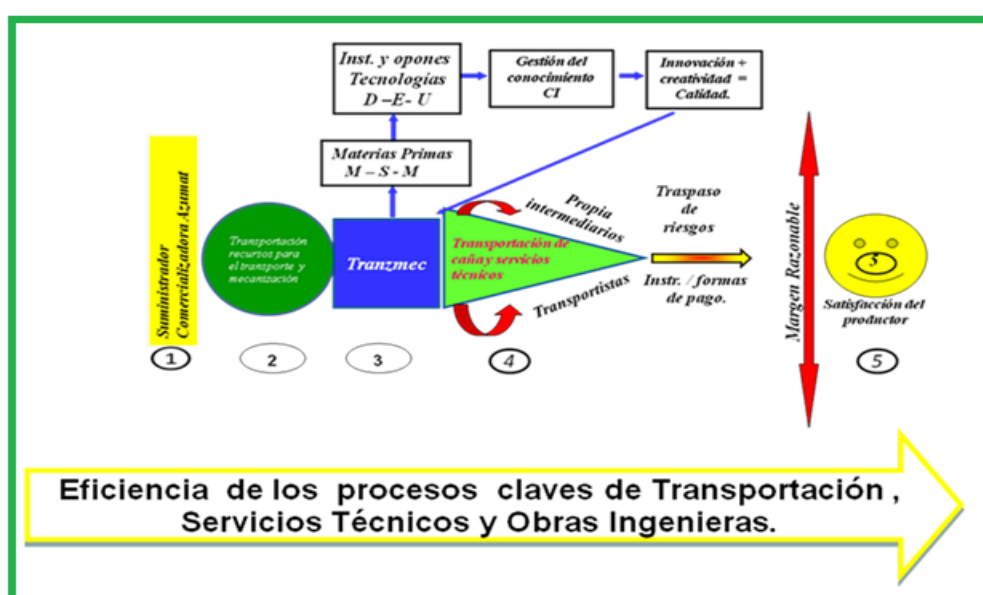


Fig. 2.2. Cadena productiva

Fuente: Tesina de equipo de trabajo de directivos de TRANZMEC para el 8vo Diplomado de Dirección y Gestión Empresarial, 2014.

Objetivos Estratégicos.

1. Lograr servicios técnicos y de transportación a los productores con una alta eficiencia y eficacia, garantizando la producción de caña, azúcar, alimentos y derivados.
2. Lograr la modernización de la técnica y la tecnología empleada, elevando así la eficiencia empresarial.
3. Alcanzar un capital humano altamente calificado que pueda dar respuesta a los cambios técnicos y de tecnología proyectados.

Tomando como base los objetivos estratégicos declarados, en investigaciones efectuadas anteriormente, la evaluación del estado en que se encuentra la Empresa para enfrentar el cambio arrojó los siguientes resultados por cada uno de los niveles:

Nivel estratégico

- ❖ necesidad de una profunda transformación organizacional, a partir de introducir el enfoque de procesos con un mayor nivel de integración interno y externo, el establecimiento de indicadores que posibiliten el seguimiento a los objetivos y estrategias trazadas
- ❖ implicación parcial en expectativas y acuerdo con los clientes estratégicos, por lo que no siempre se comprende y satisfacen las necesidades y expectativas de los clientes,
- ❖ recoge e incluye necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes actuales y potenciales, así como la de los proveedores pero en todos los casos de los más relevantes,
- ❖ los planes de formación que se planean son específicos sin tener en cuenta las necesidades del cambio de comportamiento para asimilar las nuevas tendencias y proyecciones futuras del país.

En el nivel Táctico se observa que:

- ❖ carencia de un clima organizacional que genere participación y compromiso de los trabajadores y sus cuadros de dirección,
- ❖ el equipo que lidera las mejoras de los procesos claves y funcionales no están orientados de forma integrada,
- ❖ se realiza discusiones periódicas de los objetivos hacia la base pero no de forma sistemática,
- ❖ la gestión del cambio no se considera como una práctica de diagnóstico y mejoramiento continuo,
- ❖ el sistema de retroalimentación recae fundamentalmente en algunos de los procesos funcionales y claves.

En el nivel operativo las más significativas:

- ❖ los directivos definen objetivos y evalúan resultados de los procesos claves pero no se toman acciones de mejora,
- ❖ se asegura el proceso de comunicación organizacional hasta jefes de departamentos sin continuar hasta la base de la cadena de mando,
- ❖ el proceso de políticas y estrategias es totalmente formal, no se implementa en la práctica,

- ❖ falta de preparación de trabajadores, especialistas y cuadros producto de la no coherencia entre las necesidades de aprendizaje del personal respecto las competencias requeridas tanto para el cargo como las individuales,
- ❖ el sistema de gestión de la calidad adolece de un enfoque sistémico lo que no favorece la aplicación de un enfoque basado en procesos y por tanto una mejora continua, traduciéndose en deficiencias en el producto/servicio que se le brinda a los clientes.

De este resultado se infiere que en los tres niveles existen dificultades, visto en el comportamiento negativo de las variables expuestas, el nivel de integración del sistema de decisiones no muestra un comportamiento favorable y no se ajusta a la altura del proceso de cambio, (diagnóstico efectuado en el año 2014, para conocer las interrelaciones entre lo estratégico/táctico/operativo).

El resultado del análisis muestra que la empresa tiene un desempeño medio, no posee capacidad para relacionarse de manera efectiva con los clientes en el tiempo, no obtiene información actualizada de sus necesidades, su potencial y demandas. También presenta un comportamiento bajo en la capacidad de responder rápidamente a los requerimientos del cliente.

En la fig. 2.1, se muestra la distancia entre lo real y lo deseado, por lo que define como brecha o GAP estratégico:

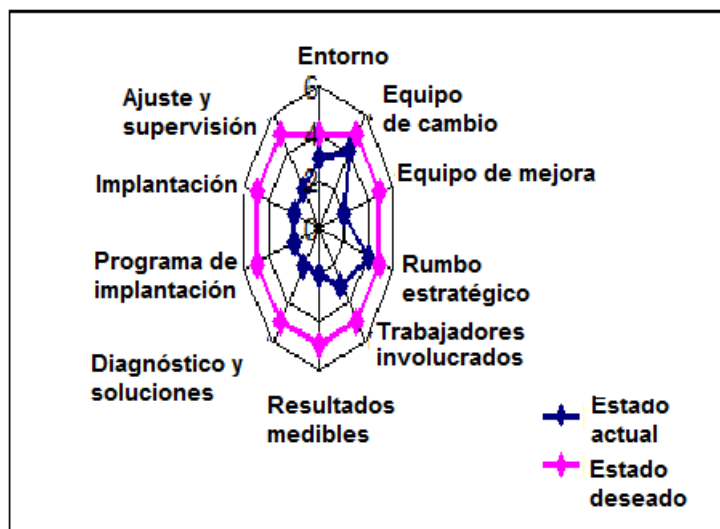


Fig. 2.1. Brecha entre el estado real y deseado del sistema de decisiones de la Empresa de TRANZMEC

Fuente: Tomado del informe de diagnóstico efectuado en la Empresa de TRANZMEC, 2014.

Es imprescindible salvar la brecha la distancia entre lo real y lo deseado y alcanzar la competitividad de la Empresa TRANZMEC como repuesta a los cambios y transformaciones del entorno actual cubano y respuesta al cumplimiento de los Lineamientos Económicos.

Partiendo del análisis efectuado y como resultado del planteamiento anterior se define por el Consejo de Dirección de la Empresa que las estrategias formuladas para alcanzar la integración del sistema de dirección deberán centrarse en:

1. Despliegue estratégico de la misión/visión a través de objetivos y acciones concretas desde la Empresa hasta las UEB y los puestos de trabajo.
2. Desarrollar el sistema de comunicación institucional que favorezca el cumplimiento de la estrategia a todos los niveles y contribuya a efectuarse el cambio esperado, así como la retroalimentación integral que asegure un dominio sobre el proceso de cambio
3. Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio, que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general.
4. Potenciar el desarrollo de equipos que lideren las mejoras de los procesos claves y funcionales sobre la base del liderazgo colaborativo.
5. Promover el desarrollo de encuentros grupales entre las UEB que faciliten el entrenamiento, desarrollo personal y el compartir habilidades y experiencias.
6. Conformar un sistema de indicadores para medir de manera efectiva los resultados previstos como consecuencia de la implantación de los cambios en los procesos.
7. Potenciar el desarrollo de la capacidad y disposición de los directivos como promotores e impulsores de los cambios en la organización sobre la base de un aprendizaje continuo.

De estas estrategias se decide para dar cumplimiento al objetivo de la investigación trabajar con las que inciden en el comportamiento de los individuos de la organización, por lo que se declara como objetivo:

- Diseñar programas de formación en función de las necesidades de cambio, que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general con un manejo adecuado del aprendizaje continuo que facilite la medición de los resultados a través de la definición de indicadores de cambio.

Ya que lo que se busca es configurar el ambiente de cambio, se hace necesario trabajar en la coincidencia de intereses en cuanto al reconocimiento de la necesidad del cambio en la Empresa y sus UEB, de forma general y en cada situación en particular, con las necesidades de sus trabajadores.

Para ello se consideró por el equipo de cambio de la Empresa TRANZMEC profundizar en las variables que forman parte de la configuración del ambiente de cambio a nivel de Empresa y de UEB, para con ello facilitar el diseño de los programas de formación acción y evaluar su impacto en los procesos de cambio.

2.3. Estado actual de la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

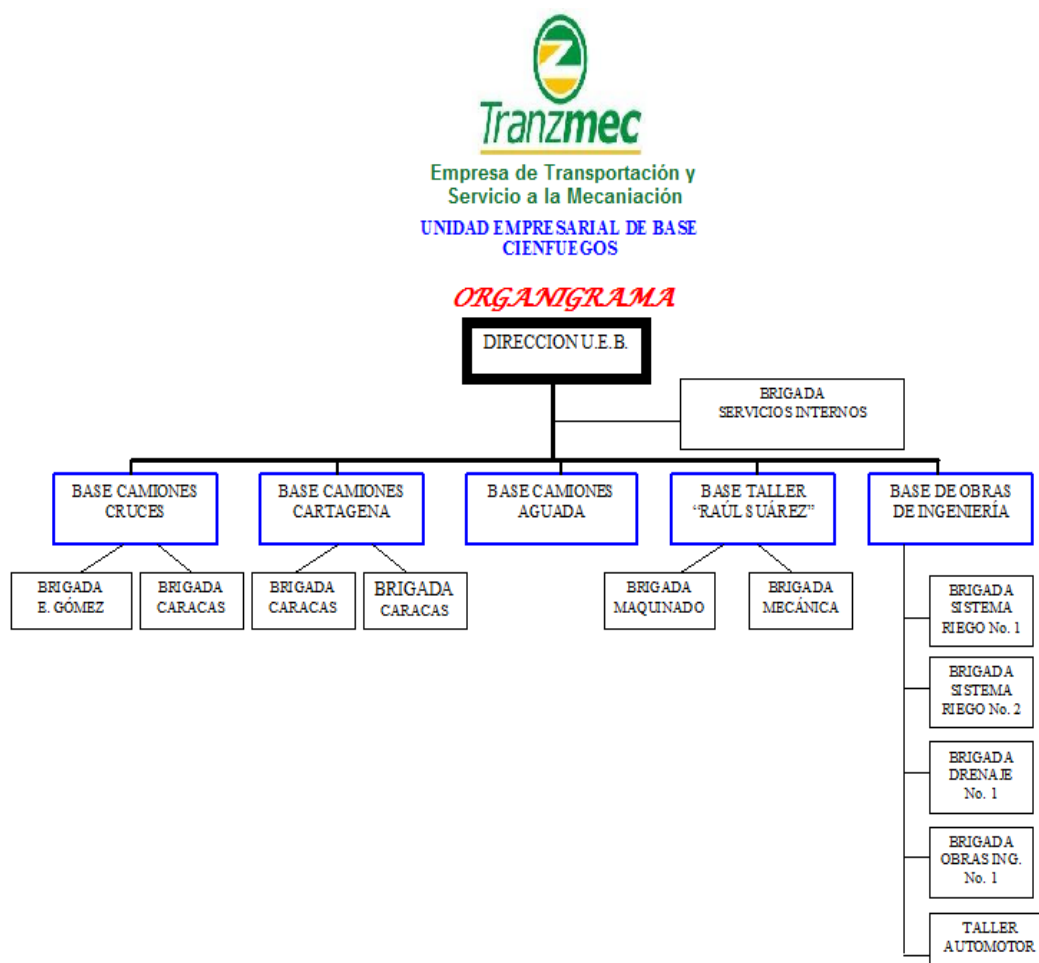
La UEB TRANZMEC Cienfuegos asume el objeto social, misión y visión de la empresa caracterizada por las condiciones concretas del territorio de Cienfuegos, respecto a los valores los reformula partiendo de lo descrito en la Empresa, con el objetivo de que estos se adecuen a las características de la UEB.

1. **Lealtad a la Patria, la Revolución y el Socialismo:** Es éste el principio fundamental que nos caracteriza. Defender la Revolución y sus conquistas es nuestra máxima responsabilidad y está presente en cada misión o tarea que realicemos. Son pilares de este principio la sensibilidad revolucionaria y el humanismo que caracteriza la ética de los trabajadores de la Empresa.
2. **Disciplina, respeto a la Ley, reglamentaciones y normas técnicas:** La naturaleza de las tareas que acometemos y nuestra alta responsabilidad ante la sociedad, agravan las consecuencias que pueden derivarse de un mal trabajo, por lo que se requiere reforzar el cumplimiento estricto de los procesos, normas, procedimientos e indicadores del servicio y la exigencia permanente.
3. **Honradez y honestidad:** No aceptar la mentira, ni ocultar lo mal hecho, no permitir la indolencia y el maltrato a los demás y otras prácticas ajenas a nuestro sistema social. Es también utilizar los recursos, instalaciones e información asociados al trabajo que realizamos, sólo para cumplir las tareas y objetivos por lo que respondemos.
4. **Consagración y amor al trabajo:** Nos sentimos comprometidos con los objetivos con todas las fuerzas y responsabilidad a la tarea que se acometa, siendo exigente con uno mismo en el cumplimiento de nuestros deberes. Estamos dispuestos a trabajar sin limitaciones en situaciones excepcionales cumpliendo diariamente la tarea encomendada con un alto sentido del deber.
5. **Profesionalidad:** Aplicamos los conocimientos con creatividad dando respuesta científica a cada tarea o misión asignada, sin improvisaciones, con más planificación y organización del trabajo. La superación continua es una premisa, teniendo en

cuenta que sólo superándonos y actualizando los conocimientos estaremos en condiciones de alcanzar mayores logros.

6. **Creatividad e iniciativa:** Alentamos el espíritu innovador, el deseo de aportar nuevas ideas para perfeccionar el trabajo, creando un ambiente propicio que propicie que las ideas se expresen, dándole cauce a los proyectos valiosos y oportunos para mejorar los servicios, estamos prestos a proponer mejoras, soluciones o cambios, adelantarnos en la aplicación de nuevos métodos, que representen un aporte al desarrollo y crecimiento de nuestra organización y la sociedad.

La estructura de la UEB TRANZMEC Cienfuegos se grafica a continuación, en el se observa que cuenta con 3 base de camiones (Cartagena, Cruces y Aguada), 2 bases de talleres, la Raúl Suarez relacionada a la brigada de maquinado y mecánica y la base encargada de las obras ingenierías que a su vez cuenta con 4 brigadas (dos de ellas de sistemas de riego, una de drenaje, una de obras de ingeniería y un taller automotor).



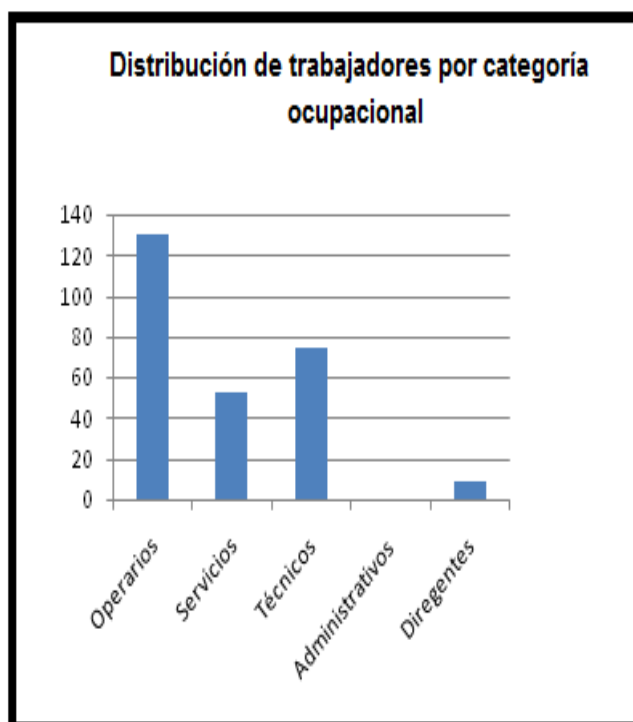
Por las características que presenta la estructura hasta la fecha, se cuenta con 186 contratos determinados de ellos 123 son choferes y 63 de otros.

La plantilla aprobada es 290 plazas estando cubierta 265, 69 mujeres y 196 hombres.



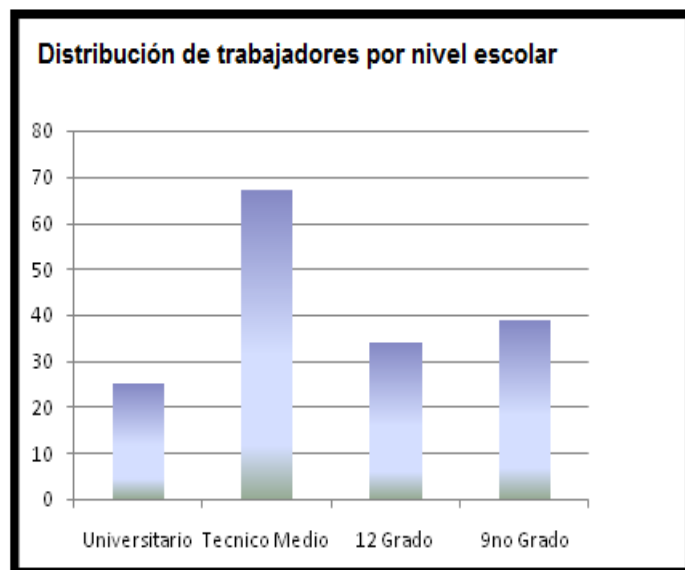
Fuente: Elaboración propia

La distribución de los trabajadores por categoría ocupacional se muestra a continuación: Operarios 130, Técnicos 74, de Servicio 52 y Dirigentes 9.



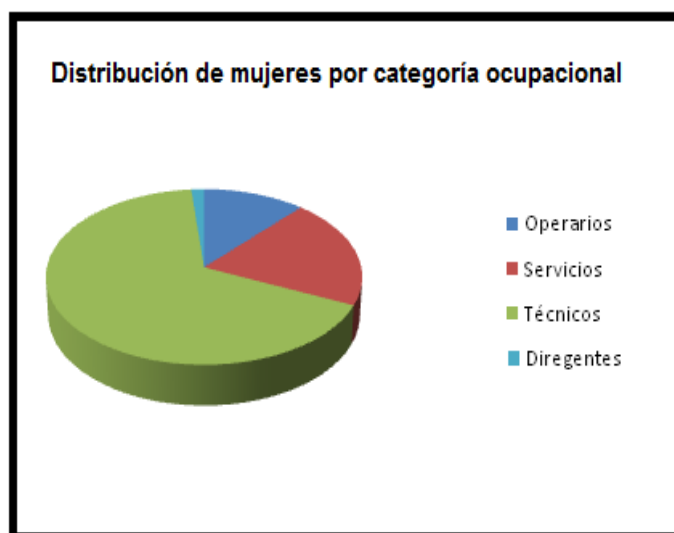
Fuente: Elaboración propia

De la plantilla cubierta son 25 Universitarios, 67 Técnicos Medios, 34 de 12 Grado y 39 con 9no Grado.



Fuente: Elaboración propia

En el caso de la distribución del sexo femenino por categoría ocupacional se observa que el mayor por ciento es técnico.



Fuente: Elaboración propia

Breve descripción de su estado de cuenta

La Empresa poseía al cierre del mes de octubre del año 2014 una liquidez general de 1.94 pesos de Activos Circulantes por cada peso de deuda a Corto Plazo, mostrando una disminución de 2 centavos en su liquidez en esta misma fecha pero del año 2015, no

obstante en ambos períodos se puede observar que la misma obtiene rentabilidad de sus Activos Circulantes.

De igual forma se aprecia que al cierre del mes de octubre de 2014 su liquidez inmediata era de 1.04 pesos de Activos Disponibles por cada peso de deuda a Corto Plazo y una disminución en el segundo año de 1 centavo manifestando que no tendrá problemas para atender sus pagos en ambos plazos.

En cuanto a la liquidez disponible, la Empresa presenta en el primer año 50 centavos disponibles para pagar sus deudas y en el segundo, 51 centavos, no exponiendo problemas de disponibilidad. Además ostenta una solvencia para enfrentar todas sus deudas tanto a corto como a largo plazo de 2.17 pesos en el primer año y de 2.05 pesos en el segundo.

En cuanto al endeudamiento y a la autonomía se puede apreciar que la UEB se financia a partes relativamente iguales en cuanto a ajenos y propios mostrando un equilibrio en ambos períodos de 46% y 54 % respectivamente. Por todo lo expuesto anteriormente se arriba a la conclusión de que esta es rentable. Ver Anexo 2.1.

En la UEB impactan un total de 32 lineamientos, (4, 8, 10,11, 35, 41, 74,138, 200, 117, 220, 269, 88,312), incidiendo 13 en la falta de preparación de los trabajadores, especialistas y cuadros, lo cual se corresponde con los estudios efectuados por la Empresa en el 2014. Y corroborado en el balance efectuado por la UEB al cierre de ese año.

En correspondencia con estos resultados se propone determinar las necesidades de capacitación a través del desarrollo de programas de formación / acción cuyo objetivo deberá estar encaminado al desarrollo y fortalecimiento de los conocimientos, habilidades y actitudes en los participantes relacionados con el proceso de cambio.

Para desarrollar el proceso se determina utilizar un procedimiento que contribuya de forma efectiva a la determinación de las variables de comportamiento que son objeto de cambio entre los trabajadores, directivos y especialistas a fin de provocar de forma efectiva el cambio deseado.

2.4. Fundamentación del procedimiento.

El procedimiento tiene como base el enfoque prospectivo y de sistema, con una funcionalidad centrada en el aprendizaje continuo a lo largo de todo el proceso que abarca los diferentes niveles, (estratégico, táctico y operativo) y de este modo lograr la comprensión y compromiso de trabajadores y directivos.

El procedimiento que se propone aplicar consta de tres etapas, para cada una están definidos los objetivos, fases y técnicas/herramientas a emplear en el estudio en el objeto de estudio solo se trabaja hasta la etapa II y se harán recomendaciones para el desarrollo de la etapa 3 para la medición del impacto de la capacitación propuesta.

El procedimiento se presenta en el Anexo 2.2 y se grafica a continuación, donde se representa no solo las tres etapas sino también el resultado final.



Gráf. 2.1. Procedimiento para el diseño del programa de capacitación aprendizaje formación / acción.

Fuente: Propuesta de la MSc. Lourdes A. de León Lafuente, 2010.

En la etapa I el trabajo está dirigido a la identificación de las variables claves de comportamiento que inciden en el proceso de cambio y requieran de un aprendizaje continuo en la organización de forma tal que favorezca la dirección de los esfuerzos hacia los nuevos comportamientos y la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige.

En la II, definidas las variables claves los esfuerzos se concentra en la elaboración del programa de capacitación aprendizaje/formación acción, definiéndose el enfoque y formas de capacitación que se va a desarrollar de acuerdo a las necesidades de capacitación y aprendizaje continuo.

Y, la III etapa se concentra en el diseño de los indicadores de cambio para medir el impacto de la capacitación y correlacionar sus resultados con los objetivos estratégicos propuestos.

Descripción de cada una de las etapas.

Etapas I. Determinación de las variables objeto de cambio.

Para la aplicación de esta primera etapa del procedimiento, el equipo de cambio forma el grupo de trabajo y define las técnicas y herramientas que se utilizarán en el proceso.

Paso 1.1 Formar equipo y definir responsabilidades.

Teniendo en cuenta la necesidad de aprovechar al máximo las oportunidades de mejoras que se presentan y ejercer la influencia para superar la resistencia a un cambio, se propone trabajar con un equipo de trabajo, de acuerdo a los intereses del Consejo de Dirección y equipo de cambio, la selección de estos deben responder a sus conocimientos y experiencia en la actividad, creativos y técnicos y trabajadores de vasta experiencia, con facilidades de comunicación, de forma tal que puedan facilitar el trabajo a desarrollar durante el proceso de cambio.

Dentro de las técnicas a utilizar se encuentran:

➤ Talleres de sensibilización:

Con los talleres de sensibilización se trata de orientar los sentimientos, emociones, conductas e interacciones que las personas experimentan como grupo. Básicamente el sujeto del cambio es la persona, quien se enfrenta a sí mismo, se confronta con su propia imagen y con la percepción que los demás miembros del grupo tienen de él/ella, propiciando un cambio de conducta.

El desarrollo de los talleres de sensibilización permiten compartir información respecto al cambio previsto, su impacto y las consecuencias negativas de su no implantación, intercambiar sobre los valores que son necesarios desarrollar o afianzar para que se produzca el cambio y explicita la necesidad del aprendizaje como base para su realización.

A través de estos en la práctica se ofrece una información oportuna y transparente sobre los objetivos del proceso de capacitación, cómo podría éste incidir de forma favorables en la implementación del cambio y se deja sentada de qué forma se trabajará por parte del grupo de experto.

Además los participantes pueden expresar libremente sus criterios, lo que constituye un espacio para aprender los unos de los otros, compartir las mejores prácticas en la solución de problemas y conflictos, ampliar información, aclarar situaciones, intercambiar experiencias, constituyendo un mecanismo de aprendizaje y desarrollo continuo.

Un aspecto que es de vital importancia que los participantes conozcan es el papel que ocupa la comunicación dentro del proceso de cambio, sus implicaciones tanto internas como externas (si le va a afectar en sus condiciones personales y profesionales, cómo les afectará a ellos, y más aún cuando empiezan a producirse los primeros cambios). Reflexionar sobre el papel que juega la comunicación organizacional constituye un aspecto básico a debatir en los talleres de reflexión colectiva.

En tal sentido se esclarece que la comunicación debe dirigirse a:

- a) las necesidades de conocimientos, expectativas de las personas y organizaciones participantes.
- b) facilitar a través de los canales de comunicación el intercambio en cada momento sobre lo que se está haciendo, cuánto se ha avanzado y lo que se hará, por qué y para qué.
- c) aprender a escuchar activamente, ser asertivo, aclarar y ampliar temas para buscar el consenso,
- d) lograr el compromiso y confianza en el cambio utilizando la negociación desde la posición de ganar – ganar, y
- e) desarrollar una comunicación interna y externa eficiente, objetiva y multidireccional.

Juega un papel muy importante en los talleres la aplicación de los grupos de encuentros, y a través de ellos efectuar reuniones, talleres, trabajos de grupo conjuntos para lograr la participación de las personas, aumentar su capacidad para asumir responsabilidades en equipos, utilizando la negociación, el compromiso personal entre los directivos de los diferentes niveles y los trabajadores implicados, facilitando la comunicación y coordinación multifuncional y multinivel y entre procesos, como punto esencial para comenzar a percibir la organización como un flujo horizontal de trabajo.

Como se puede apreciar el taller de sensibilización, básicamente, constituye el comienzo del proceso de aprendizaje continuo, a la vez que se convierte en la plataforma básica de trabajo del equipo de cambio, su aplicación y aceptación como forma de capacitación implica, de hecho, modificaciones en el comportamiento, desarrollo de nuevos valores, formas de pensar, percibir y actuar diferentes a las instauradas en los modelos mentales de los individuos. Es una concepción válida del aprendizaje en equipo para facilitar el desarrollo de una visión compartida orientada a la acción colectiva en una dirección común.

La configuración del ambiente de cambio requiere también conocer cuál es la disposición al cambio y sobre qué valores se sustenta la cultura organizacional de los directivos y trabajadores de la empresa.

- Aplicación de cuestionarios que revelen los valores y disposición respecto al cambio, así como las necesidades de capacitación.

Para dar respuesta a estas necesidades sobre las que deben trabajarse se aplica el cuestionario de disposición al cambio, tomada de la tesis Maestría de M. Salas 2011.

- *encuesta sobre valores organizacionales*, refleja aquellos que constituyen paradigmas dentro de los conceptos y orientación de directivos y trabajadores en la organización, en ella se define la posición frente a los cambios del entorno, en qué están centradas las motivaciones, cuál es la orientación de los directivos en el trabajo, características que predominan en la toma de decisiones, la base de las relaciones del trabajo, innovación y desarrollo, entre las más destacables. La evaluación se efectúa mediante la ponderación de cada uno de los ítems en línea continua donde los valores de 1 y 5 se encuentran en los bordes de la línea continua. Anexos 2.3.
- en la de disposición al cambio se describen convicciones y comportamiento a través de preguntas en la que se debe señalar tal como son en realidad estos y no como se desearía que fueran. Se trabaja en una escala de 1 a 5. Anexos 2.4.

En los anexos sobre la autoevaluación de los valores y la disposición de los directivos para el cambio se resumen las posiciones que se manifiestan por parte de los integrantes de la organización y ayudan a definir las variables de comportamiento que deben ser objeto de transformación para el desarrollo de una cultura organizacional de cambio.

En consecuencia con las orientaciones que tienen hoy día las empresas cubanas para la determinación de las necesidades de capacitación (Anexos 2.5) y a modo de hacer coincidir las determinadas en el proceso de conformación del ambiente de cambio en el programa de capacitación, se revisa y listan la variables para determinar las variables claves que servirán de guía en la conformación de los programas de aprendizaje, utilizándose para ello la matriz de impactos cruzados, multiplicación aplicada para una clasificación (MICMAC).

- Determinación de las variables claves, motricidad y dependencia. Aplicación de la MICMAC

Este es un método utilizado en la prospectiva, llamado a definir el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las

externas), en el caso de estudio es totalmente válida su utilización por cuanto deja sentado cuáles son las variables que deben ser tratadas para modelar, de acuerdo a los intereses del desarrollo organizacional de la UEB, el comportamiento de sus principales actores orientados a la implantación del cambio.

El método transita por:

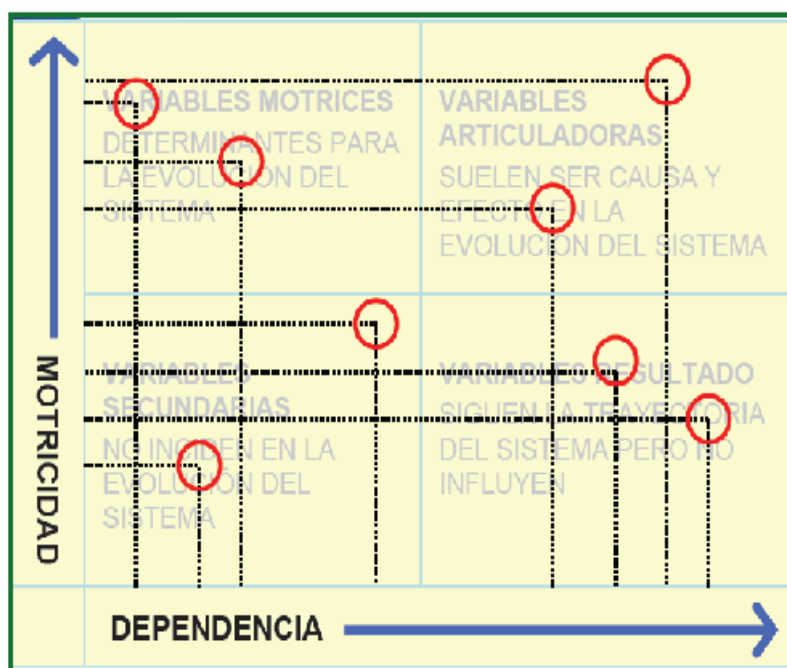
- Censo de variables*, se listan las variables que de una forma u otra inciden en el comportamiento de los actores frente al cambio. Para los efectos del objeto de estudio el censo no debe exceder el número de 30 variables, así garantizar que el estudio sea efectivo y lo más ajustado posible.
- Descripción de las relaciones entre variables*, esta etapa se efectúa bajo la observación de la relación existente de una variable con otras. El método permite hacer aparecer las variables esenciales y cuáles han de trabajarse a través del programa de formación acción.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	Vn	Σ Inf
V1									
V2									
V3									
V4									
V5									
V6									
V7									
Vn									
Σ Dep									

Tabla. 2.2. Evaluación de las relaciones entre las variables del sistema

Fuente: Reformulado por la autora del trabajo "Métodos y técnicas de la prospectiva". Autor: Cerezada Meneses, Carlos. Ministerio de Planificación Chile, 2010.

- Identificación de las variables claves*: Etapa en la que, se definen las variables esenciales del sistema de enseñanza aprendizaje a considerar, jerarquizándolas por orden de motricidad y de dependencia. Gráf. 2.1



Gráf. 2.1. Relación de las variables en motricidad y dependencia

Fuente: Reformulado por la autora del trabajo "Métodos y técnicas de la prospectiva". Autor: Cerezada Meneses, Carlos. Ministerio de Planificación Chile, 2010.

De acuerdo a la aplicación del software MICMAC, la clasificación de las relaciones entre variables se expresa en: Clasificación Directa (nivel de motricidad directa y el grado de dependencia de una variable sobre otra); Clasificación indirecta (se pueden encontrar las variables ocultas, jerarquizar las variables y confirmar la importancia de otras en el sistema, que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel principal y sin embargo, la clasificación directa no pone de manifiesto); Clasificación directa potencial (es una clasificación directa que tiene en cuenta las relaciones potenciales, existentes hoy pero que la evolución del sistema hace probable o posible en un futuro más o menos lejano); Clasificación indirecta potencial (clasificación indirecta que tiene en cuenta las relaciones potenciales).

Particularmente el estudio de los efectos directos e indirectos de las variables en el contexto general (variables externas) sobre las variables internas permite obtener:

- ✓ Una jerarquía de las variables externas en función de su impacto directo e indirecto sobre las variables internas;
- ✓ Una jerarquía de las variables internas en función de su sensibilidad a la evolución del contexto general

Luego de definidas las variables claves se está en condiciones de aplicar la II etapa de elaboración del programa de capacitación y su correspondiente aprobación.

Etapla II. Propuesta de Programa de Capacitación aprendizaje.

Elaboración del programa de capacitación aprendizaje/formación acción, definiéndose el enfoque y formas de capacitación que se va a desarrollar.

Es preciso recordar que la elaboración de programa de capacitación requiere de una atención diferenciada en el proceso de aprendizaje por lo que se propone que en su elaboración se tenga en cuenta:

- ✚ Definición de los objetivos de capacitación, estos a través de sus funciones definen: el contenido, los enfoques y métodos, las formas y medios de enseñanza, la dirección del proceso; orientan la actividad de profesores y cursistas hacia el objetivo trazado que conduce al cambio; constituyen el criterio de valoración de la efectividad del proceso.

Elaboración de los programas para cada forma de capacitación: este será el documento metodológico donde se definen con exactitud la efectividad del proceso de capacitación (conocimiento y habilidades, en qué medida y cómo organizar el proceso), describiéndose las habilidades que pueden desarrollarse a través del aprendizaje

- ✚ Selección del enfoque: Momento indiscutible para la conformación del programa de capacitación, seleccionar correctamente el enfoque que se utilizará facilita el proceso de aprendizaje tanto para los que lo dirigen como para los que lo ejecutan. Dentro de estos enfoques se encuentran:
 - Enfoque modular: Se diseña atendiendo a las necesidades de los directivos en la organización, destacándose en el caso que se estudia que estaría dirigido al Consejo Dirección. El enfoque en su concepción parte de concebir un conjunto de módulos que se encuentren en sistema y contribuyan a la obtención de conocimientos de forma grupal, debiendo cumplirse con los requisitos que se plantea: independencia relativa y conexión lógica.

En la medida que se requiera de una transmisión de información o conocimientos se introducirá en forma modular de forma tal que contribuya al manejo de las técnicas de dirección de forma eficiente.

Etapla III

Para esta etapa la autora retoma las consideraciones hechas en la tesis de M. Salas y reelabora el sistema que se propone.

El diseño de los indicadores de medición del impacto de la capacitación y la correlación de sus resultados con los objetivos estratégicos propuestos constituye un momento necesario dentro del proceso de cambio de paradigmas que se ha inducido por el programa de capacitación aplicado. Su objetivo es evaluar si realmente el programa ha satisfecho los resultados esperados en términos de objetivos organizacionales, personales y sociales, lo cual implica las debidas correcciones y ajusten en el programa.

En el procedimiento se plantean tres pasos, los cuales en el caso de estudio solo serán objeto de presentación.

➤ **Determinación de indicadores de avance y resultados**

La determinación del conjunto debe estar dirigido a medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos, ya que es la forma correcta de conocer si realmente el programa de capacitación ha tenido un impacto efectivo en la gestión, midiendo la eficiencia y eficacia total y no la de los procesos individuales. Para no dispersar los esfuerzos la cantidad de indicadores no debe ser excesiva.

Se propone para el proceso la aplicación del Cuadro de Mando Integral (CMI), así se abarcan las dimensiones fundamentales de la organización y se puede hacer una evaluación del impacto del programa de capacitación aplicado.



Fig. 2.1. Estructura del Cuadro de Mando Integral

Fuente: Adaptado de Kaplan, R y Norton, David P.

Como se observa en la figura, el CMI incorpora indicadores financieros no financieros, que ayuden a concentrar los esfuerzos, además constituye una herramienta indispensable para alinear de forma coherente a las personas con el plan estratégico.

➤ Diseño del sistema de evaluación.

En su diseño es vital el papel del liderazgo, este tiene la responsabilidad de que esta herramienta surta el efecto requerido. Aquí se pone de manifiesto la capacidad para captar información, procesarla, darle sentido, enriquecerla, utilizarla y distribuirla entre los implicados para que todos realicen un mejor trabajo.

Elaborar el mapa estratégico y a su vez visualizar gráficamente el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones

- ✚ Describir los objetivos de la evaluación
- ✚ Elaborar el mapa estratégico para plasmar las relaciones causa-efecto de los objetivos a través de las cuatro perspectivas señaladas
- ✚ Definir por cada indicador los inductores de actuación y las metas
- Aplicación del sistema de forma oportuna.

Analizar las desviaciones y necesidades de apoyo implica una interpretación de la información en términos cualitativos y cuantitativos para verificar el cumplimiento del estándar.

- ✚ Determinar las desviaciones a partir de los resultados obtenidos con respecto a lo planificado.
- ✚ Identificar las causas de las variaciones e indicar las necesidades de apoyo.
- ✚ Retroalimentación del proceso de cambio

Concluida la fundamentación del procedimiento se da paso a su aplicación.

Conclusiones parciales.

1. Se refieren las causas que provocan los cambios y características de la EMPRESA TRANZMEC.
2. De las estrategias declaradas por la Empresa TRANZMEC se decide para dar cumplimiento al objetivo de la investigación trabajar con las que inciden en el comportamiento de los individuos de la organización a través del diseño de

programas de capacitación que faciliten el desarrollo de las potencialidades individuales, de equipos y de la organización en general con un manejo adecuado del aprendizaje continuo, por lo que se propone extender el análisis a las UEB subordinadas a la Empresa.

3. Se efectúa la caracterización de la UEB TRANZMEC Cienfuegos y en correspondencia con sus resultados se propone determinar las necesidades de capacitación a través de la aplicación de un procedimiento que vincule los aspectos declarados por los diferentes estudiosos sobre aprendizaje organizacional y de acuerdo a las necesidades de la organización.
4. Se fundamenta y describe el procedimiento y técnicas que se aplicarán en la investigación para el diagnóstico de las variables de cambio de comportamiento y necesidades de capacitación de directivos y trabajadores, diseño de programas de formación/acción y propuesta de modelo para medir el impacto de la capacitación una vez implementado el cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

CAPÍTULO III

Capítulo 3: Aplicación del procedimiento y diseño de programas de capacitación de formación / acción.

El presente capítulo tiene como objetivo la aplicación del procedimiento descrito en el anterior y a partir de los resultados que se obtengan se procederá al diseño de los programas de capacitación formación / acción que tributen al mejor desempeño del proceso de cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

3.1. Aplicación del procedimiento para el diseño de programa de capacitación / aprendizaje.

En la etapa I el trabajo está dirigido a la identificación de las variables claves de comportamiento que inciden en el proceso de cambio y requieran de un aprendizaje continuo en la organización de forma tal que favorezca la dirección de los esfuerzos hacia los nuevos comportamientos y la transición hacia la nueva cultura organizacional que se exige.

Para el diseño del programa se expusieron los elementos que permitieran identificar las variables que limitan u obstaculizan la implantación del cambio y que sirven de referencia para el programa de enseñanza-aprendizaje.

3.1.1. Etapa I. Determinación de las variables objeto de cambio

Para la formación del grupo de trabajo se decidió que el grupo estuviera formado por un personal con conocimientos y experiencia en la actividad, ya que se busca aquellos que puedan facilitar el trabajo a desarrollar durante el proceso de cambio, teniendo en cuenta la necesidad de aprovechar al máximo las oportunidades de mejoras que se presenten y ejercer la influencia para superar la resistencia que siempre genera un cambio de esta envergadura.

Este grupo será el encargado de promover y facilitar el proceso de cambio mediante la identificación, priorización y selección de las variables de comportamiento que sean susceptibles de un aprendizaje individual y colectivo de todos para garantizar que el cambio se realice en el plazo fijado.

Al momento de formarse el equipo de trabajo se inicia el proceso de capacitación y aprendizaje con vistas a ir desarrollando la capacidad de cambio y al mismo tiempo servir de soporte al procedimiento en todas sus etapas. Ver Anexos 3.1 y 3.2.

Una vez formado el equipo de trabajo se da paso a los talleres de sensibilización.

- Talleres de sensibilización:

Sus objetivos son:

1. Brindar una información oportuna y transparente sobre el proceso de cambio y las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión.
2. Identificar posibles barreras y temores al cambio para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas.

Los talleres de sensibilidad, a través de los cuales se ofreció una información oportuna y transparente sobre los objetivos del proceso de cambio, sirvieron para el intercambio de algunas experiencias y debatir sobre lo que implica la transformación de una empresa mixta a una sociedad mercantil totalmente cubana.

Constituyeron el marco esencial de capacitación a los trabajadores, se desarrollaron un total de 5 talleres durante todo el proceso de determinación de variables a través de los cuales se intercambió sobre las diferentes temáticas ya mencionadas, además se fueron identificando las posibles barreras y temores determinándose en ese mismo marco las acciones a desarrollar para eliminarlas o reducirlas.

En estos talleres los participantes pudieron expresar libremente sus criterios, lo que se constituyó en espacios para aprender los unos de los otros, compartir las mejores prácticas en la solución de problemas y conflictos, ampliar información, aclarar situaciones e intercambiar experiencias, siendo este un mecanismo de aprendizaje y desarrollo.

La configuración del ambiente de cambio requiere también conocer cuál es la disposición al cambio y sobre qué valores se sustenta la cultura organizacional de los directivos y trabajadores de la empresa.

- ✓ la autoevaluación de los valores, y la disposición para el cambio, el equipo de dirección de la empresa, arrojó los resultados siguientes:

Referente a los resultados sobre la autoevaluación de los valores, Anexo 3.3, se observan variables poco favorables, cuyo comportamiento no está en concordancia con la gestión del cambio que se requiere en la agencia, por lo que necesitan de un seguimiento constante y progreso, entre ellas:

- ❖ una incipiente orientación hacia las necesidades de los clientes, al mercado y al entorno,

- ❖ las motivaciones están más centradas en las necesidades primarias que en las superiores,
- ❖ la óptica de la dirección posee rasgos de una orientación hacia el control y no hacia los objetivos,
- ❖ el poder está instituido sobre la base del status, más que en la capacidad y competencia,
- ❖ la concepción de las tareas es por un nivel de especialización y por departamentos, necesitándose la revalorización y el enriquecimiento,
- ❖ la innovación y desarrollo son valores aún escasos.

Como se conoce para lograr el cambio en las organizaciones en la actualidad es necesario que las personas aprendan nuevos comportamientos; la realidad de la UEB demuestra que los valores que forman parte de su cultura tal y como se comportan hoy no favorece el cambio que se desea lograr si en primer término no existe una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente que es su razón de ser.

De igual modo cuando las soluciones que demandan los problemas son de carácter innovador la orientación de la organización es escasa hacia esos valores. Esto denota la necesidad de un aprendizaje nuevo y continuo de acuerdo a las nuevas circunstancias que enfrenta la organización para lograr el cambio deseado.

Las variables que mostraron valores positivos, pero que exhortan a monitoreo constante y mejoramiento, son:

- ❖ la actitud de las personas es optimista,
- ❖ se concentran en las oportunidades en períodos de crisis,
- ❖ la toma de decisiones tiende más a la colectividad,
- ❖ con una comunicación más abierta que cerrada,
- ❖ donde la base de las relaciones es hacia la colaboración,
- ❖ la forma ante los conflictos está dirigida a la búsqueda de soluciones.

En los resultados de la aplicación de la disposición para enfrentar el cambio se denota de forma general convicciones y comportamientos que alcanzan porcentajes positivos, lo cual se traduce en una buena disposición para el cambio, Anexo 3.4, entre ellos:

- ❖ se observa una apertura al aprendizaje,

- ❖ a la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan,
- ❖ se exige el máximo esfuerzo personal y la constancia en el propósito,
- ❖ las personas se concentran fundamentalmente en las capacidades y habilidades que poseen,
- ❖ la idea de dejar las tareas inconclusas no está presente,
- ❖ no se está de acuerdo con los cambios constantes en las reglas aunque las rutinas se refutan,
- ❖ la tendencia es a concentrarse más en las oportunidades que en los problemas.

Según estos resultados existe en la organización buena capacidad de cambio, tomando como base la capacidad de los líderes para transformar la situación actual sobre todo a la referente a los valores predominantes en la organización y que se hacía referencia anteriormente. Hay que significar que la capacidad de cambiar la generan en primera instancia los líderes, por lo que en gran medida de ellos depende, de su capacidad de proyección, actuación e influencia la posibilidad de que la empresa logre efectividad en el cambio que se propone.

Igualmente existieron opiniones y conductas menos optimistas, que necesitan de un seguimiento arduo, para lograr una gestión de cambio eficiente y eficaz, entre ellas:

- ❖ La existencia de un pensamiento flexible muestra un comportamiento medio, lo cual se visualiza en los resultados de las preguntas 2, 3 y 17,
- ❖ se rechazan asuntos donde las respuestas no son claras,
- ❖ al 67 % no le atraen las situaciones con expectativas y metas vagas,
- ❖ el 58% de los directivos se muestra cauteloso ante las nuevas ideas,
- ❖ solo el 42 % prefiere analizar primero los resultados de otras experiencias antes de ponerlas en práctica.

Con el ánimo de incorporar el aprendizaje a lo largo del proceso de cambio para que sirva de guía en todas las etapas del procedimiento y de acuerdo a los resultados obtenidos en los diferentes cuestionarios realizados se determinó por el equipo de cambio profundizar en los conocimientos y necesidades de aprendizaje de los trabajadores aplicándoles un cuestionario que reflejara que tipo de capacitación era necesaria darle para hacer coincidir los intereses de la organización y los individuales que contribuyan a la implantación del cambio y al desarrollo organizacional.

De forma general en estos resultados, Anexo 3.5, se aprecia:

- ❖ El 100% de los trabajadores consideran necesaria la capacitación en la organización.
- ❖ El 57% considera que cuando identifican un problema pueden tomar la decisión de resolverlos, un 16% que no y el 27% no saben.
- ❖ El 68% considera que se necesitan técnicas para mejorar la comunicación y el 32 % responde que no sabe.
- ❖ El 100% considera que tiene necesidades de nuevos conocimientos y habilidades para actuar correctamente en caso de nuevos proyectos que se desarrollen en la empresa.
- ❖ En cuanto a la responsabilidad en muchos ítems no está claro el peso que tiene la responsabilidad en su puesto de trabajo, información, manejo de documentos, uso de recursos, entre otras.
- ❖ Sobre las aptitudes que son deseables o esenciales para el desempeño del puesto, señalan como menos importantes la coordinación general e iniciativa, aflora también la capacidad de escucha como variable necesaria en el proceso, la agudeza visual y la rapidez de decisión, destacándose la creatividad y trabajo en equipo. Es sorprendente que el liderazgo lo consideren no necesario.

Una vez descrito los resultados de las técnicas anteriores se da paso a la determinación de las variables claves para trabajarlas con vista a la implantación del cambio.

- Aplicación del método MICMAC para identificar las variables claves.

Es necesario, antes de comenzar el siguiente paso, destacar que estas técnicas y herramientas aplicadas constituyen la base para el trabajo con el equipo de dirección en la definición de las variables claves a partir de la aplicación de la Matriz de Impactos Cruzados (MICMAC).

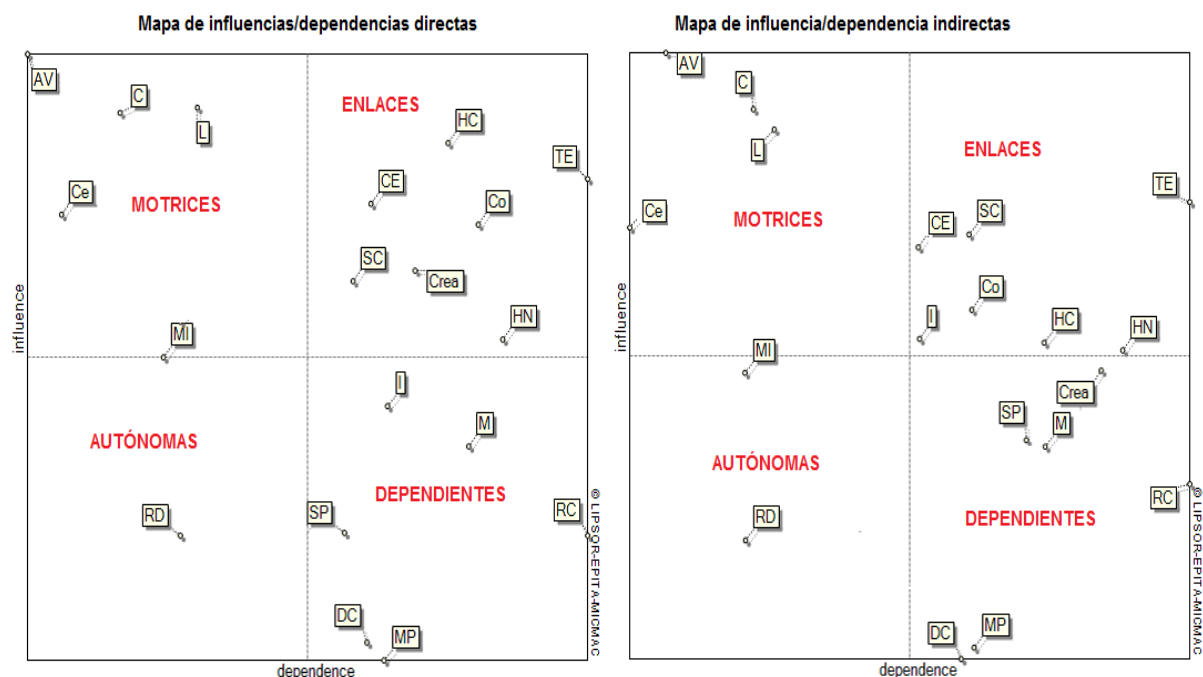
Como se explicó en el anterior capítulo, el proceso comienza con la definición de las variables que serán objeto de cambio, la precisión de su selección así como su clara definición favorece y esclarece el proceso ha desarrolla a la hora de evaluar las influencias que estas tienen sobre si, de forma tal que pueda quedar correctamente declarada la posición que cada una de ellas tienen en el sistema, su motricidad, influencia / dependencia y las que de una forma u otra servirían de enlace para un mejor comportamiento del sistema. A continuación se describen el grupo de variables definidas por el equipo.

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Capacitación	C	Desarrollo de competencias individuales para la búsqueda de resultados efectivos dentro del proceso de cambio y/o transformación organizacional	Aprendizaje
2	Manejo de información	MI	Manejo de información incide en el conocimiento necesario para ser utilizado en función del cambio organizacional previsto	Organización
3	Habilidades de Coordinación	HC	Variable que describe el comportamiento de los directivos y líderes de grupos para la consecución de los objetivos del cambio	Mando
4	Iniciativa	I	Iniciativa para emprender los cambios en la organización	Creatividad
5	Capacidad de escucha	CE	Variable que incide en las relaciones interpersonales y en la toma de decisiones participativas	Comunicación
6	Agudeza visual	AV	Habilidad necesaria para conocer a priori los cambios del entorno, las desviaciones del comportamiento de variables las internas, posiciones y actitudes de los subordinados	Mando
7	Rapidez de decisión	RD	Incide en la solución de los problemas	Comportamiento
8	Trabajo en equipo	TE	Forma de organización que tiene en consideración la solución de los problemas de forma participativa en la empresa	Organización
9	Creatividad	Crea	Búsqueda de soluciones no estandarizadas	Comportamiento
10	Liderazgo	L	Posición de los directivos respecto al subordinado que moviliza la acción	Mando
11	Solución de problema	SP	Búsqueda de soluciones para la resolución del problema de forma rápida y segura	Mando
12	Disposición al cambio	DC	Actitud favorable al cambio que facilita introducir los mismo de forma eficaz	Comportamiento
13	Motivación	M	Interés por incorporar los nuevos conocimientos y su aplicación para promover el cambio	Mando
14	Habilidades de solución de conflictos	SC	Promover los conflictos que lleven al desarrollo organizacional y solucionar efectivamente los que entren en contradicción con las partes que implementan el cambio	Comportamiento
15	Habilidades de negociación	HN	Habilidades necesarias para desarrollar un proceso de ganar ganar en la implantación del cambio	Mando
16	Mentalidad proactiva	MP	Habilidad que favorece el desarrollo de la organización de forma anticipada a los cambios del entorno	Cambio
17	Resistencia al cambio	RC	Variable que incide negativamente en el desarrollo del proceso de cambio en la organización	Comportamiento
18	Comunicación	Co	Facilita el proceso de toma de decisiones y la implantación del cambio	Mando
19	Cambio Estratégico	Ce	Variable motriz que sirve de pauta al desarrollo de la organización	Comportamiento

Por parte del equipo de trabajo se describieron un total de 19 variables, todas correspondientes al proceso de cambio, comportamiento y aprendizaje continuo, así como aquellas que juegan un papel significativo dentro del proceso de crecimiento y competitividad de la organización.

Se procede a la evaluación de las variables a través del software MICMAC.

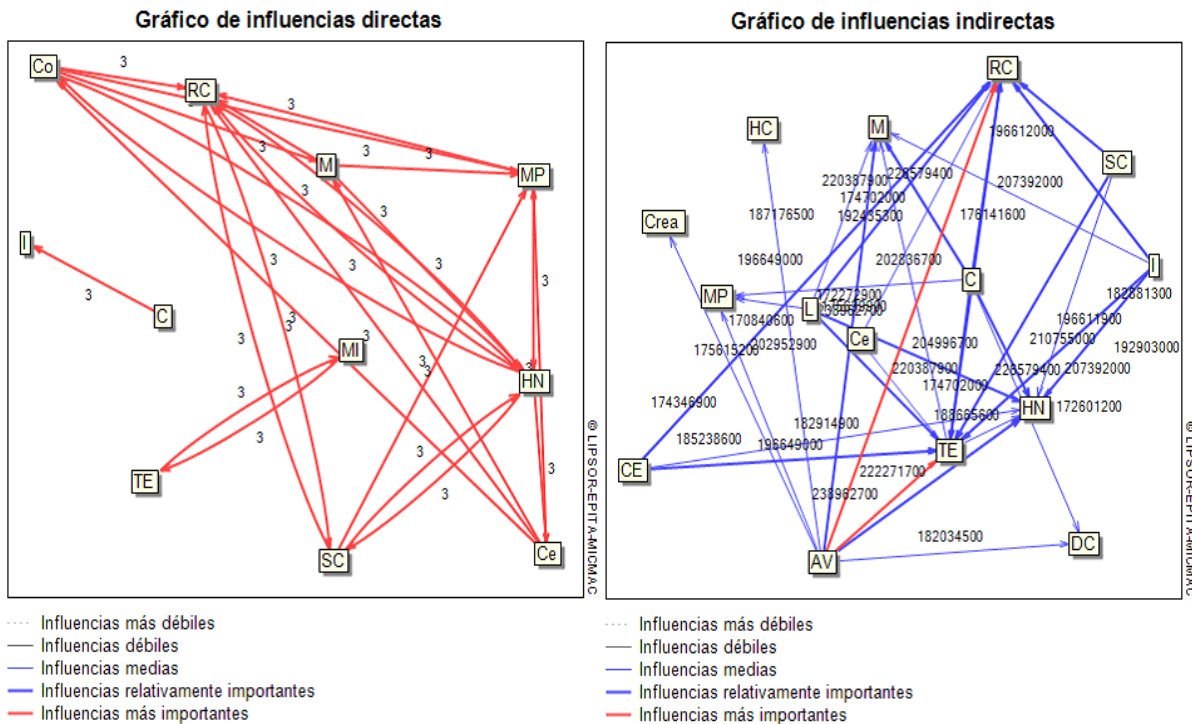
En el mapa de influencias/dependencias directas e indirectas se observa:



Las variables motrices que inciden en el comportamiento de los trabajadores y directivos para implementar los cambios son: Agudeza visual (AV), Capacitación (C), Cambio estratégico (Ce), Liderazgo (L) y Manejo de información (MI), dentro de las de enlaces se encuentran la Capacidad de escucha (CE), Habilidades de coordinación (HC), Solución de conflictos (SC), Comunicación (Co) Habilidades de negociación (HN) y Trabajo en equipo (TE), en las autónomas Rapidez de decisión (RD) y dentro de las dependientes Creatividad (Crea), Solución problemas (SC), Disposición al cambio (DC), Motivación (M), Mentalidad proactiva (MP) y Resistencia al cambio (RC).

En los gráficos de influencia directa e indirecta, se observa:

La movilidad de las variables declaradas como variables de mayor influencia desde la óptica directa e indirecta lleva a enunciar tres variables de suma importancia: Capacitación (C), Agudeza visual (AV) y Comunicación (Co).



Las variables expuestas, constituyen y sirven de pauta en el desarrollo del trabajo en equipo para la solución de los problemas de forma participativa, desarrollo de habilidades de negociación para desenvolver un proceso de ganar ganar en la implantación del cambio y sobre todo supone ocuparse de las habilidades inexcusables para conocer a priori los cambios del entorno, las desviaciones del comportamiento de las variables internas, posiciones y actitudes de los subordinados respecto a los cambios estratégicos minimizando la resistencia al cambio y, como conocimiento que es de todos, se facilita el proceso de toma de decisiones y la implantación del cambio a través de la comunicación institucional.

Obsérvese que la agudeza visual se convierte en una variable de influencia indirecta vital y responde a las nuevas tendencias del cambio en el sistema empresarial de la UEB.

En el gráfico subyacen variables que se definen como dependientes y que en su conjunto conforman un sistema ante el cual se hace necesario e imprescindible trabajar de forma rápida para crear los valores que faciliten alcanzar las condiciones de cambio. Dentro de estas variables las más significativas son: Resistencia al cambio (RC), Motivación (M), Habilidades de negociación (HN) y Trabajo en equipo (TE).

A partir de este análisis pudiera definirse un conjunto de variables claves sobre las que se centraría la capacitación o aprendizaje continuo, sin embargo en el análisis en sistema de la investigación se decide que los programas que se elaboren recorran el desarrollo y perfeccionamiento de las habilidades tratadas ya que estas de una forma u otra son

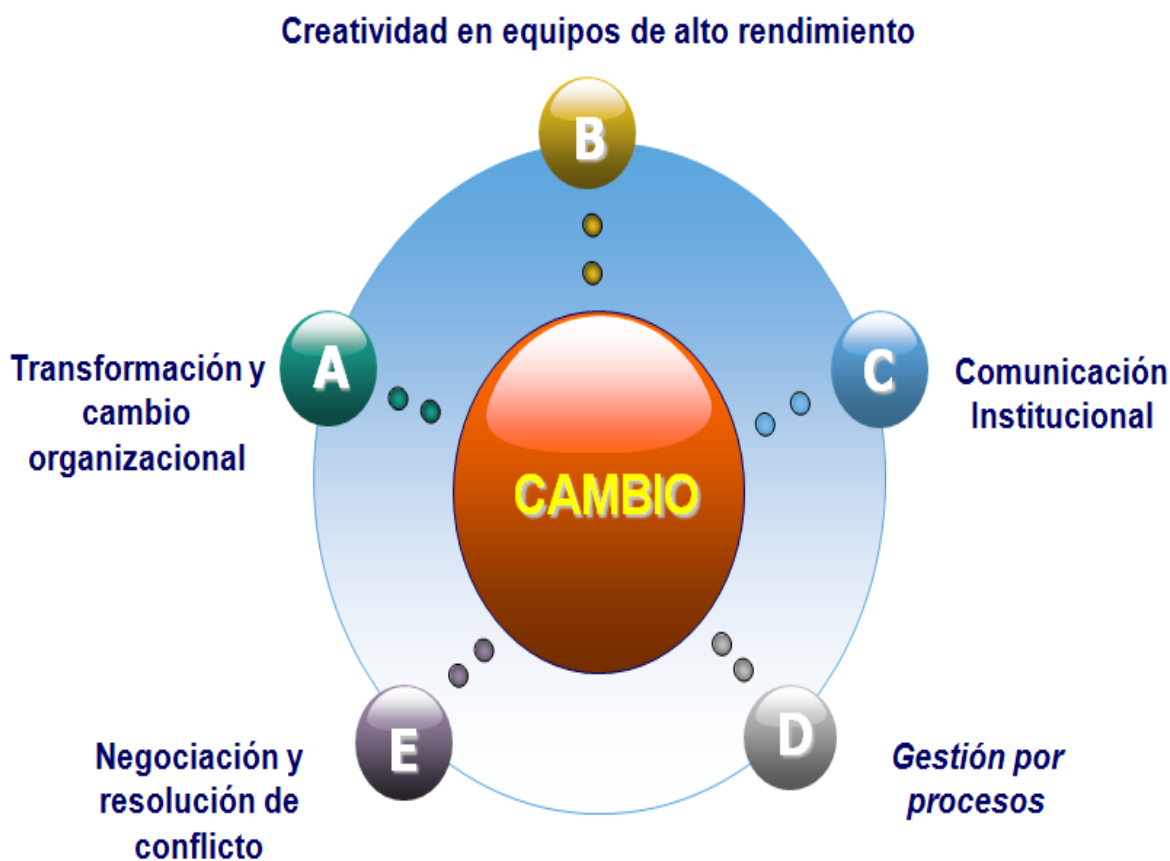
necesarias para desarrollar el proceso de cambio/transformación en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

3.1.2. Etapa II. Propuesta de programa de capacitación aprendizaje.

Luego de valoradas las variables del sistema objeto de estudio se decide por el grupo de trabajo hacer la propuesta de un programa de capacitación y para ello se auxilian con profesores de la Universidad de Cienfuegos y se elabora, siguiéndose los pasos que a continuación se exponen.

- Determinación del tipo de capacitación que se llevará a cabo.

Se decide trabajar en cursos (modular) con el equipo de dirección fundamentalmente en temas tales como:



Fuente: Elaboración propia

Los cursos se presentan de forma escalonada, comenzando por el proceso de cambio como variables esencial para determinar en qué y cómo hay que trabajar para la implementación del mismo, destacándose que a partir del primer modulo se trabajara en las variables que de una forma u otra tienen que ver con el cambio, como se muestra en la figura 3.1.

- Elaboración de programa.

La elaboración del programa de capacitación se efectuó con la participación de profesores de la Universidad de Cienfuegos que de conjunto con el grupo de trabajo de la empresa trabajaron en el proceso de cambio, se tomo como acuerdo mantener en el mismo los talleres de sensibilización por cuanto es un medio a través del cual se puede conocer cómo se va dando el proceso de cambio a través de las intervenciones e intercambio de ideas y criterios de sus participantes y además incorporar una preparación de cursos modulares para directivos y trabajadores.

Programa de capacitación y aprendizaje

Objetivo general:

Contribuir significativamente al cambio en la organización a partir del desarrollo de nuevos paradigmas y comportamientos en la gestión.

Programa dirigido a:

Directivos y trabajadores vinculados al proceso de gestión de cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos.

Orientaciones Metodológicas

El Programa está estructurado en dos actividades esenciales: Talleres de sensibilización y cursos de entrenamiento. La concepción de ambas formas considera la utilización de métodos interactivos sobre la base de la participación, experiencias y vivencias de todos los participantes, siendo el debate, el intercambio y el trabajo creativo en equipo sus principales características. Serán discutidos numerosos casos prácticos, así como ejercicios que contribuyan al espíritu práctico, lo que se unirá a la necesaria teoría en una exposición inicial.

Talleres de Sensibilización

Objetivo general:

1. Brindar una información oportuna y transparente sobre el proceso de cambio y las implicaciones de la implantación del procedimiento para su gestión.
2. Identificar posibles barreras y temores al cambio para determinar acciones de comunicación y formación para el manejo y asimilación de los cambios a partir de las barreras identificadas.

Cursos de Entrenamiento

Objetivo general:

1. Desarrollar conocimientos y habilidades en los directivos y trabajadores implicados en la gestión de cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos para la coordinación de todos los procesos en forma de flujo integrado, posibilitando desarrollar el procedimiento de gestión de cambio a partir de transformar sus paradigmas y comportamientos.

Orientaciones Metodológicas para los Cursos

Los cursos de entrenamientos a impartir son: Creatividad en la formación de equipos de alto rendimiento, Transformación y cambio organizacional, Gestión por Procesos, Negociación y resolución de conflicto, Comunicación Institucional. Cada uno de los cursos de entrenamientos responde a un objetivo específico el cual se corresponde con las necesidades de capacitación determinadas:

1. Aplicar a la gestión del cambio en la organización de manera eficiente y creativa, a través de la integración de los elementos que forman el sistema de la empresa
2. Interpretar la concepción de la organización vista como un todo integrado con el entorno que facilite lograr los objetivos orientados a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.
3. Aplicar técnicas de trabajo en grupo que promuevan la comunicación, la negociación, la motivación y la delegación de autoridad, que impacten en el liderazgo en los procesos administrativos.

Contenido de los programas

Transformación y cambio organizacional

Transformación organizacional: aproximación conceptual. Cambio vs Transformación organizacional. Contexto empresarial y procesos de transformación. Evolución y tendencias actuales. Enfoques, modelos y técnicas para gestionar el cambio de las organizaciones. Metodología general para gestionar la transformación de las organizaciones con enfoque de integración. El proyecto de transformación organizacional: diagnóstico, diseño, implantación y control. Técnicas para controlar el avance del proyecto de transformación y evaluación de su impacto en los resultados de la organización.

Creatividad en la formación de equipos de alto rendimiento

Concepción de la creatividad y enfoques para su estudio. La creatividad y la actividad. La comunicación y la creatividad. La vivencia creativa. El proceso creativo. Creatividad e inteligencia. Trabajo individual y trabajo en grupos. Técnicas para el trabajo en grupos (equipos). Dinámica grupal. Pensamiento lógico y pensamiento creativo. Desarrollo de la creatividad. Técnicas de creatividad. La solución de problemas y la toma de decisiones. El proceso de solución de problemas.

Gestión por procesos

La gestión departamental y la gestión por procesos. La gestión por procesos: Su papel e importancia en la empresa. De la gestión de los procesos a la gestión por procesos. Clasificación de los procesos. Procedimientos para gestionar procesos. Documentación de un proceso. Mapeo de procesos. Caracterización y diagnóstico de los procesos. Normalización y estabilización de un proceso. Plan para la revisión y mejora continua.

Negociación y resolución de conflicto

Proceso de negociación. Estilos de negociación. Etapas de negociación. MAAN. Negociaciones de éxito: cualidades que las diferencian. Técnicas sucias de negociación. Identificación y contramedidas. La negociación como vía para alcanzar los objetivos organizacionales ante situaciones de crisis y cambio. La mediación.

Comunicación Institucional

La comunicación organizacional, sus herramientas. Valor estratégico de la comunicación en la empresa. Comunicación externa e interna. Planificación de acciones institucionales. El sistema de Comunicación. El manual de gestión de comunicación. El manual de identidad corporativa. Proceso de comunicación

efectiva. Proceso de comunicación y sus elementos. Los objetivos de comunicación. La función de la estrategia de comunicación. La comunicación como herramientas estratégicas de información y los procesos de cambio. Plan de Comunicaciones y Plan de medios. Barreras de la comunicación. Sistema de Comunicación Organizacional. Diseño e implementación del Sistema de Comunicación a implantar. Evaluación y control del cumplimiento del Sistema de Comunicación.

3.1.3. Etapa III. Medición del impacto de capacitación.

El objetivo de la tercera etapa es proponer un acercamiento a la propuesta de indicadores de medición del impacto de la capacitación aplicada al diseño, para la que se propone una secuencia de pasos a seguir y la que se decide por el Consejo de Dirección de la UEB trabajar más adelante. La secuencia de pasos propuesto para desarrollar la etapa III del procedimiento son:

Paso 3.1. Determinar indicadores de avance.

Paso 3.2. Evaluación y análisis de las desviaciones del comportamiento de los indicadores.

Paso 3.3. Retroalimentación del proceso de capacitación y su incidencia en el proceso de cambio.

La base para el desarrollo de esta etapa del procedimiento es el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton que constituye un modelo de dirección estratégica que gestiona los activos tangibles e intangibles como respuesta necesaria a la velocidad del cambio que estremece las bases de la organización; se constituye en un sistema de información que permite reducir los niveles de incertidumbre de las decisiones y llegar hasta la formación de nuevos conocimientos sobre la base de la comunicación.

En este sentido para evaluar el comportamiento de los resultados de los progresos en el aprendizaje y la adquisición de los bienes intangibles necesarios se propone elaborar el sistema de indicadores tomándose como base las características del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Paso 3.1. Determinar indicadores de avance y resultados.

Como entrada en el proceso se establecieron las relaciones entre perspectivas y objetivos, tal y como se refleja en la Figura 3.2.

Una vez expresada la relación entre las perspectivas y los objetivos se establecen los indicadores, los inductores de actuación y las metas para cada indicador y por cada una de

las perspectivas seleccionadas, de forma tal que la evaluación del proceso esté claramente delimitado el alcance del cumplimiento del objetivo, como se muestra a continuación.



Fig 3.2: Relación de las perspectivas con los objetivos

Fuente: Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral. Guía de resultados y mejores prácticas. © 2009 Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. Edificio Cámara de Comercio. <http://www.ceeicr.es>

Como se observa las perspectiva orientada al aprendizaje y crecimiento constituye dentro del proceso la base para lograr una fuerza laboral motivada y preparada para sobresalir en los procesos claves: formación de competencias estratégicas, tecnologías estratégicas y clima para la acción.

Por esta sencilla pero clara razón, la aplicación del CMI tiene muchos efectos positivos para los trabajadores y sobre todo para evaluar el grado de comportamiento de estos frente a los procesos de cambio, pudiéndose resumir en los siguientes aspectos:

- El trabajador se siente parte del proceso de cambio y por tanto del cumplimiento de la estrategia.
- Está motivado para alcanzar los resultados esperados.
- La alineación del empleado con la estrategia le hará sentir los objetivos y logros de la empresa como propios y por tanto su comportamiento se modificará en la medida

que este proceso responda a sus intereses personales y colectivos, lo que lo llevará a un proceso transformador y de aprendizaje.

A continuación se muestra el mapa estratégico genérico del cuadro de mando integral.

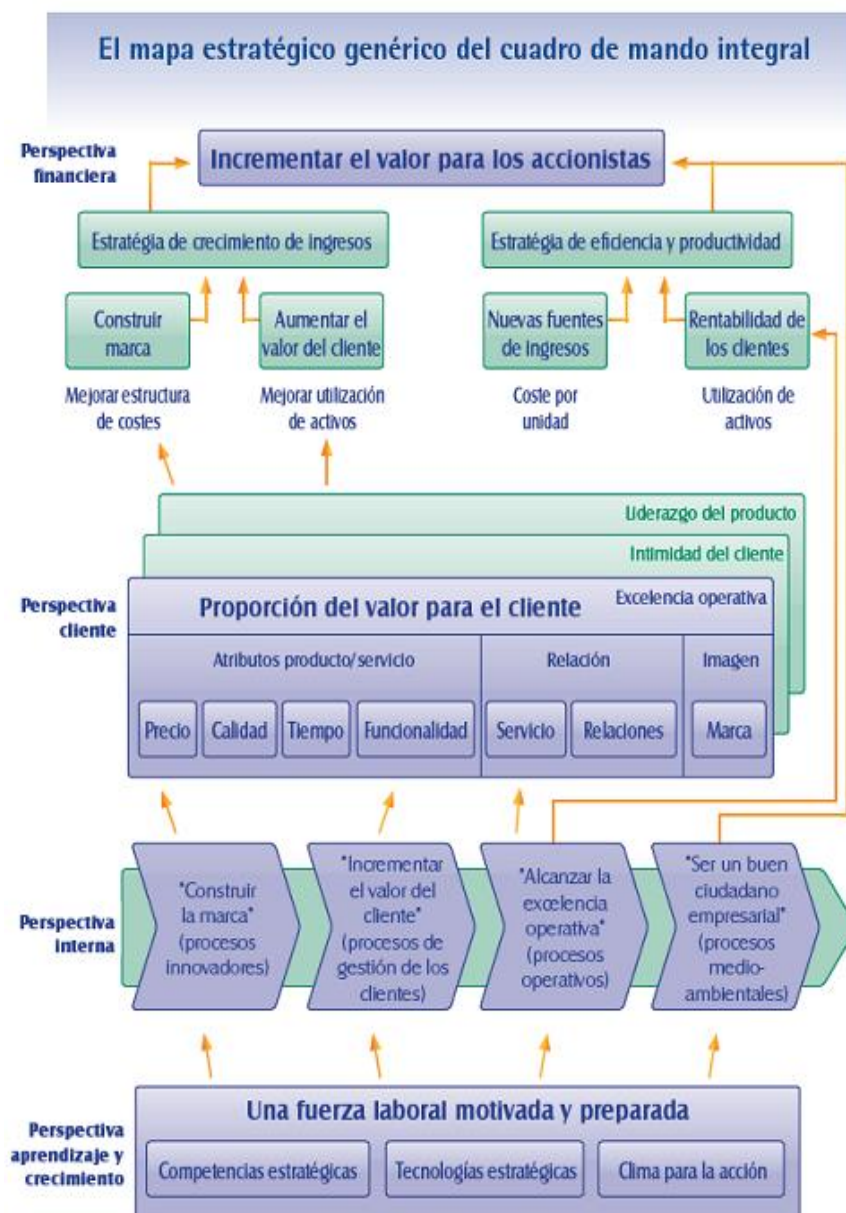


Fig. 3. 3. Mapa estratégico genérico del cuadro de mando integral

Fuente: Plan estratégico e implantación del Cuadro de Mando Integral. Guía de resultados y mejores prácticas. © 2009 Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real. Edificio Cámara de Comercio. <http://www.ceeicr.es>

De este modo, con la propuesta que se hace para la evaluación del proceso de enseñanza aprendizaje que se aplica en la UEB, se concluye la investigación presentada.

Conclusiones parciales.

1. Se refiere el diagnóstico la Empresa TRANZMEC con vista a prescribir su estado actual y la brecha a recorrer para alcanzar el estado deseado, definiendo la dimensión en la que se trabajará en la brecha del desempeño.
2. Se aplica el procedimiento descrito para el estudio a modo de conocer el comportamiento de valores organizacionales y disposición al cambio, variables claves de comportamiento y necesidades de capacitación.
3. Se conforman los programas de capacitación que contribuirán a la implantación del cambio en la empresa.
4. Se propone el CMI como técnica para la definición del modo de evaluación declarado en la Etapa III del procedimiento propuesto.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES GENERALES

Al finalizar la presente investigación se concluye que:

1. Se efectuó el análisis del estado del arte sobre los aspectos concernientes a programas de capacitación *aprendizaje / formación acción para la gestión del cambio*, y sus particularidades en el contexto cubano, describiéndose las posiciones teóricas y conceptuales disponibles en la literatura sobre el aprendizaje organizacional y tomándose en consideración que la mejora de la capacidad de aprendizaje organizacional y la construcción de una verdadera organización de aprendizaje es tarea compleja y desafiante que demanda en la gente métodos prácticos (modelos, herramientas) que puedan aplicar para mejorar sus capacidades de aprendizaje en la organización.
2. Se establecen los nexos existentes entre el cambio organizacional y el proceso de capacitación / aprendizaje y como este ultimo constituye un factor determinante en el proceso transformación organizacional, lo cual es considerado por varios autores en la actualidad como la principal la ventaja competitiva de las organizaciones.
3. Se describen los antecedentes que provocan los cambios y características de la Empresa TRANZMEC, decidiéndose hacerse extensivo el estudio a las UEB pertenecientes a la empresa y en el caso del objeto de estudio de la UEB Cienfuegos, en correspondencia con sus resultados obtenidos, se propone determinar las necesidades de capacitación para facilitar el proceso de cambio.
4. Se fundamenta el procedimiento, las técnicas que se propone aplicar en la investigación para el diagnóstico de las variables de cambio de comportamiento y necesidades de capacitación de directivos y trabajadores, diseño de programas de formación/acción y la propuesta de modelo para medir el impacto de la capacitación una vez implementado el cambio.
5. Se aplica el procedimiento propuesto para la determinación de las variables de capacitación / aprendizaje en la UEB TRANZMEC Cienfuegos que favorezcan la aplicación de los programas con vista a facilitar el proceso de cambio
6. Se diseñan los programas de capacitación que comprometa el accionar de los actores en la Gestión del Cambio en la UEB TRANZMEC Cienfuegos y se hace la propuesta del modelo para evaluar el impacto de la capacitación desarrollada.

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Implementar los programas de formación / acción elaborados en el año en curso, con la debida elaboración de un plan de acción y coordinación con los centros educacionales acreditados en el territorio.
2. Desarrollar por el equipo de cambio el modelo de evaluación que se propone sobre el Cuadro de Mando integral para corroborar el impacto de la capacitación.
3. Proponer que se haga extensivo la aplicación del procedimiento al resto de las UEB de la Empresa TRANZMEC.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- (2010). *Teoría de cambio. Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social*. El documento es una publicación independiente realizada en conjunto entre HIVOS y el Proyecto Regional de Diálogo Democrático del PNUD. Guatemala.
- Ackoff & Russell, L. (2001). *Recreación de las Corporaciones: Un diseño organizacional para el siglo XXI*. Oxford University Press.
- Alcalá, A (1997). *La praxis andragógica en los adultos de edad avanzada*. Citado por Cazau, P. (2001) en: Andragogía. Recuperado de www.uady.mx.
- Almuiñas & Galarza. (2004). El aprendizaje organizacional como el elemento básico en la elaboración de la proyección estratégica de universidades de reciente creación: valoración de tres experiencias. *Revista Cubana de Educación Superior*.
- Ansoff, H. & Hayes, R. (1990). *El planea miento estratégico*. México: Editorial trillas.
- Aramburu Goya, N. (2000). *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas*. San Sebastián: Universidad de Deusto.
- Argyris, C. & Schon, D. (1978). *Organization allearning: a theory in action perspective*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University.
- Arias, F. (2004). *El Proyecto de Investigación*. Cuarta Edición. Caracas: Editorial Episteme.
- Beckhard, R. (1973). *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (1969). *Desarrollo organizacional: sus orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bernard, J. L. (1985). *Hacia un modelo andragógico en el campo de la Educación de Adultos*. Recuperado de www.sistema.itesm.mx.
- Buitrago, C. J. (2007). *La incertidumbre de futuro y la estrategia empresarial*. AD-MINISTER, 97 – 131. [Versión electrónica] Recuperado de <http://www.eafit.edu.co/revistas/administer/Documents/REVISTA11pdf.pdf>.
- Bujia, J. (2009). *El trabajador social*. Madrid: CEPS.
- Carrion, J. (2007). *Estrategias de la visión a la acción*. Madrid: ESIC.

- Carrión Moroto, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. Editorial ESIC.
- Cazau, P. (2001). *Andragogía*. Recuperado de www.uady.mx.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración tendencias y estrategias los nuevos paradigmas*. México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Collins, J. & Senge. (2004). *Gestión del cambio*. España: Editorial Deusto S.A. Bilbao.
- Cuesta, A. (2012). Evaluando desempeños: alineamiento estratégico y productividad. *Fórum Empresarial*, 17(1).
- Cuesta, A. (2012). *Gestión del talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ediciones ECOE.
- Cuesta, A. & Ramos, J. (2007). Contribución al diseño de la organización que aprende. *Revista Cubana de Educación Superior*, XXVII (2).
- Cyert, R., March, J. & Simon, H. (1958). *Organizations*. Nueva York.
- Davenport, T. (2006). *Capital Humano. Creando Ventajas Competitivas a través de las Personas*. España: Ediciones DEUSTO.
- Day, G. (2000). *La organización que actúa en función del Mercado*. Bogotá: Editorial Norma, S.A.
- Díaz, N. (2009). *10 preguntas a Peter Senge*. Gestión. Edición Trimestral.
- Dixon, N. (1994). *Ciclo del aprendizaje organizacional*. McGraw-Hill.
- Drucker, P. (1999). *Los Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma.
- Duran, J. & Silva, M. (2001). *La intención del cambio en las organizaciones: Poder, gobernabilidad y cambio institucional en la Universidad de Sonora*. México: Asociación Nacional de Universidades de Educación Superior (ANUIES).
- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. & Araujo, L. (1999). *Organizational learning and learning organization. Developments in the theory and practice*. Thousand Oaks California.
- Eduteka, V. (2010). *Compitiendo por el futuro. Estrategia gerencial para crear los mercados del mañana*. España: Editorial Ariel.

- Fiol, M. (1995). *El proceso de enseñanza - aprendizaje. Europeo en Administración y Dirección de empresas*. (Trabajo de Diploma)
- Firth, D. (2010). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca del Cambio*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Fullan, M. (2002). *La fuerza del cambio*. Madrid: Ediciones Akal S.A.
- Fullan, M. & Stiegelbauer, S. (1997). *El cambio educativo*. México: Trillas.
- Galpin, T. (2005). *La cara humana del cambio*. Madrid: Ediciones Díaz Santos.
- Garrat, I. (1987). *The learning organization: and the need for directors who think. Gover.*
- Garvin, D. (1993). Building a learning Organization. *Harvard Business Review*, 78-91.
- Garvin, D. (2000). Crear una organización que aprende. En Gestión del conocimiento. *Harvard Business Review*. Bilbao: Deusto.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hammel, G. (2000). *Liderando la revolución*. Bogotá: Norma.
- Hammer, M. & Champy, J. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.
- Hedberg, (1981). *Actas Octavo Congreso Interuniversitario de Organización de Instituciones Educativas*. Sevilla 10-12 noviembre 2004. Editado por Julián López Yáñez, Marita Sánchez Moreno, Paulino Murillo Estepa.
- Hedberg, B. (1981). How organizations learn and unlearn. London: Oxford University Press.
- Herman, R. (1998). *Turbulencia retos y oportunidades en el mundo del trabajo*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill.
- Hitt, J., Stewart, L., Porter, M. & Brito, J. (2006). *Administración*. México: Pearson Educacional.
- Huff, A. & Huff, O. (2002). *El cambio estratégico cuando las empresas cambian de orientación*. México: Oxford University Press.
- Jun, S. & Storm, B. (1980). *Las organizaciones del mañana*. México: Editorial trillas S.A.
- Kast, D. & Kahn, R. (1966). *Psicología de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kolb, D. (1984). *Experientiallearning*. New Jersey: Prentice-Hall.

- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Lazatti, S. (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Madrid: Granica.
- Macksoud, S. (2002). *El aprendizaje como cognición social en la experiencia del trabajo al nivel organizacional*. *Psychikos*, (1), Universidad de Puerto Rico. Recuperado de URL: <http://www.psicologics.uprr.edu/rol1-1-articulo-3.htm>.
- March & Simon (1958). *Aprendizaje Organizacional como estrategia para el desarrollo* Recuperado de <http://www.eumed.net/libros/2007a/223/mpvo.htm>
- Marquardt, M. (1996). *Building the learning organizations*. McGraw Hill.
- Martínez, A. (2007). La significación en la cultura: concepto clave para el aprendizaje organizacional. *Revista Univ. Psychologi*. (113). Bogotá: Universidad Javeriana.
- Martínez, M. (2013). *Orientación al mercado desde la perspectiva del aprendizaje organizacional*. México: Universidad Autónoma de Aguascalientes.
- Martínez, R. (2007). *Concepción de aprendizaje, meta cognición y cambio conceptual en estudiantes universitarios de psicología*. (Tesis doctoral), Universidad de Barcelona.
- Máynez, A., Cavazos, J., & Nuño de la Parra, J. P. (2012). *Conocimiento Tácito: La influencia de la cultura organizacional y la capacidad de absorción sobre la transferencia de conocimiento tácito intra-organizacional*. *Estudios Gerenciales*, 28 (191) 191-211.
- Mayo, A. & Lank, E. (2003). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mayo, A. & Lank, E. (2000). *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mayorka, E. & Mayorka, D. (2010). El aprendizaje organizacional una estrategia de cambio en la administración hoy. *Revista Panorama Económico*. (18): 203 – 213.
- Mintzberg, H. & Brian, J. (2002). *El proceso estratégico*. Madrid: Prentice Hall.
- Mintzberg & Brian, (2002). *Escuela de Aprendizaje Estratégico*. Argentina: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2010). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Motta, R. (2001). *Transformación organizacional*. Bogotá: Editorial Alfaomega S.A. y la Universidad de los Andes.

- Nava, A. (2006). *Inteligencia Emocional y su influencia en el Clima Organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES*. (Tesis doctoral no publicada). Maracaibo: Universidad Rafael Bellosó Chacín.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*. 69(6): 96-104.
- Nonaka, I. & Takeuchi H. (1999). *The knowledge creating company*. New York: Oxford University Press. (Versión en español) La organización creadora de conocimiento. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). *Tacit knowledge and knowledge conversion: Controversy and advancement in organizational knowledge creation theory*. Perspective, 17.
- Ordorika, I. (2004). *La academia en jaque Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México*. México: Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.
- Probst, G & Buchel, B. (1997). *La Practique de l'EntrepriseApprenante. Les Editiond'Organisation*. París (versión en Inglés: OrganizationalLearning. Prentice-Hall.
- Rampersad, K. (2004). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo*. España: Editorial McGraw-Hill.
- Reig, E, Jauli, I. & Soto, E. (2000). *La gestión del cambio en las organizaciones*. México: C. v. Ediciones.
- Robins & Judge, (2009). *Comportamiento Organizacional*. Edición 13ra.
- Sánchez Arias, F. (1997). *Aprendiendo a desaprender*. Recuperado de www.geocities.com.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1988). El inicio y el manejo del cambio. *Consultoria de Procesos*. (2): 94-117.
- Schriavastava, (1983). *Aprendizaje organizativo y sistemas complejos con capacidad de adaptación*. Escrito por Ricardo Chiva Gómez, César Camisón Zornoza.
- Senge P. (1990a). *La quinta disciplina* (1992). Barcelona: Granica.
- Senge, P. (1990b). *The Fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York: (versión en castellano: La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S.A..
- Senge, P. (2000). *La danza del cambio*. Bogotá: Norma.

- Senge, P., Kleiner, A., Robert, Ch., Roos, R., Roht, G. & Smith, B. (2000). *La Danza del Cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Colombia: Editorial Norma.
- Senge, P., Roberts, C., Ross, R., Smith, B., & Kleiner, A. (1994). *La quinta disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Shenkar, O. (2006). *El siglo de China*. Bogotá: Norma.
- Suñe, A., Gil, F. & Arcusa. (2004). *Manual de sistemas productivos*. España: Ediciones Díaz Santos, S. A.
- Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1992). *Becoming a Learning Organization*. México: Addison Wesley Publishing Company.
- Tapscott, D. & Caston, A. (1995). *Cambio de paradigmas empresariales*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Taylor, W. F. (1944). *Principios de Administración Científica*. Buenos Aires: Argentina de Finanzas y Administración.
- Wei, C. (1999). *La organización inteligente*. México: Oxford University Press.
- Well, G. (2001). *Indagación dialógica: hacia una teoría y práctica socio cultural* España: Ediciones Paidós, Ibérica, S. A.
- Yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. & Glinow, M., (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización*. Mexico: Oxford University Press.

ANEXOS

Anexo 2.1: Estado de cuenta

Liquidez General:

Liquidez general= $\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Año 2014

$\frac{1\,832\,463.80}{945\,230.18} = 1.94$

Año 2015

$\frac{3\,582\,339.77}{1\,865\,801.96} = 1.92$

Liquidez Inmediata:

Liquidez inmediata= $\frac{\text{Activo Circulante - Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Año 2014

$\frac{1\,832\,463.80 - 847\,856.60}{945\,230.18} = 1.04$

Año 2015

$\frac{3\,582\,339.77 - 1\,660\,563.75}{1\,865\,801.96} = 1.03$

Liquidez Disponible:

Liquidez disponible= $\frac{\text{Activos Circulantes Disponibles}}{\text{Pasivo Circulante}}$

Año 2014

$\frac{469\,138.23}{945\,230.18} = 0.50$

Año 2015

$\frac{960\,046.53}{1\,865\,801.96} = 0.51$

Solvencia:

Solvencia= $\frac{\text{Activos Reales}}{\text{Financiamientos Ajenos}}$

Año 2014

$\frac{6\,588\,646.60}{3\,029\,601.05} = 2.17$

Año 2015

$\frac{8\,471\,240.97}{4\,127\,153.92} = 2.05$

Endeudamiento:

Endeudamiento= $\frac{\text{Financiamientos Ajenos}}{\text{Financiamientos Total}} * 100$

Año 2014

$\frac{3\,029\,601.05}{6\,591\,055.46} * 100 = 46\%$

Año 2015

$\frac{4\,127\,153.92}{9\,025\,325.07} * 100 = 46\%$

Autonomía:

Autonomía= $\frac{\text{Financiamientos Propios}}{\text{Financiamientos Total}} * 100$

Año 2014

$\frac{3\,561\,454.41}{6\,591\,055.46} * 100 = 54\%$

Año 2015

$\frac{4\,898\,171.15}{9\,025\,325.07} * 100 = 54\%$

Anexo 2.2: Procedimiento para el diseño del programa de capacitación aprendizaje formación / acción

Etapas	Objetivos	Pasos	Técnicas y herramientas
I Determinación de las variables objeto de cambio.	Identificar las variables claves que inciden en el proceso de cambio y requieren de un aprendizaje continuo.	Definición por el equipo de trabajo de las variables objeto de estudio. Determinación de las variables motrices y dependientes en el sistema	Equipo de trabajo Talleres de sensibilización Cuestionario y disposición al Cambio Método MICMAC
II Propuesta de Programa de Capacitación aprendizaje	Elaborar Programa de capacitación aprendizaje/formación acción Aplicar el programa	Determinación del tipo de capacitación que se llevará a cabo. Elaboración de los programas para cada forma de capacitación	Trabajo en grupo (grupo de cambio y asesor)
III Medición del impacto	Diseñar indicadores de medición del impacto de la capacitación. Aplicar el diseño.	Determinación de indicadores de avance y resultados Diseño del sistema de evaluación Aplicación del sistema de forma oportuna	Cuadro de Mando Integral (CMI)

Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2.3: Autoevaluación del sistema de valores

Criterios de la Evaluación	Ponderación	
1. Concepción de la finalidad de la organización.	1 máximo beneficio vs. 5 satisfacción de necesidades de los clientes	
2. Concepción de la organización.	1 cerrada (orientada a procesos internos) vs. 5 abierta (orientada al mercado)	
3. Actitud ante el entorno.	1 empírica vs. 5 reflexiva, estratégica	
4. Ética	1 poseer, poder, estatus vs. 5 ser, saber, bien común	
5. Actitud ante la naturaleza humana	1 pesimista (teoría x) vs. 5 optimista (teoría y)	
6. Motivaciones centradas en:	1 necesidades primarias vs. 5 necesidades superiores	
7. Óptica de la dirección	1 centrada sobre los controles vs. 5 centrada sobre los objetivos	
8. Actitud ante una crisis	1 espera de acontecimientos vs. 5 busca de oportunidades	
9. Concepción de la autoridad	1 poder fundado sobre el estatus vs. 5 poder fundado sobre la capacidad y competencia	
10. Toma de decisiones	1 individual vs. 5 grupales o colectivos	
11. Comunicación	1 cerrada, paralizada vs. 5 abierta, auténtica	
12. Base de las relaciones	1 rivalidad y competencia vs. 5 colaboración, espíritu de equipo	
13. Concepción de la tareas	1 especialización y por áreas vs. 5 revalorización y enriquecimiento	
14. Actitud ante los conflictos	1 negación, legalismo vs. 5 solución , apertura	
15. Innovación y desarrollo	1 controlada, escasa vs. 5 incontrolada, suficiente	

Fuente: Tomado de la tesis Maestría sobre el Cambio de la MSc. Mónica Salas, 2011

Anexo 2.4. Escala de disposición al Cambio

Concéntrese en su desempeño en el trabajo. Responda cada pregunta sinceramente. Rodee con un círculo el número que mejor describa sus convicciones y comportamiento tal como son en realidad, no como quisiera que fuera ni cómo cree que deben ser, considerando la escala de 1 (uno) a 5 (cinco) donde 1= Estoy muy en desacuerdo 5= Estoy muy de acuerdo

Escala de disposición al Cambio

1. Prefiero lo familiar a lo desconocido.

1 2 3 4 5

2. Rara vez me vuelvo atrás en lo que he pensado.

1 2 3 4 5

3. Me mantengo firme pase lo que pase.

1 2 3 4 5

4. No veo el momento de comenzar el día.

1 2 3 4 5

5. Soy abierto a aprender cosas nuevas

1 2 3 4 5

6. Si las cosas no van bien, encontraré la manera de que resulte.

1 2 3 4 5

7. No me agrada tratar asuntos que carecen de respuestas claras.

1 2 3 4 5

8. Me gusta establecer rutinas y ceñirme a ellas.

1 2 3 4 5

9. Puedo hacer que me funcione cualquier situación.

1 2 3 4 5

10. Me desconcierto cuando algo importante no sale bien.

1 2 3 4 5

11. Me es difícil relajarme y no hacer nada.

1 2 3 4 5

12. Si algo puede marchar mal, generalmente marcha mal.

1 2 3 4 5

13. Busco soluciones en lugares inesperados.

	1	2	3	4	5
14. Me agrada aprender sobre la marcha.					
	1	2	3	4	5
15. Soy cauteloso para aceptar ideas nuevas.					
	1	2	3	4	5
16. No me preocupa cumplir las expectativas de otros.					
	1	2	3	4	5
17. Una vez que me decido, no cambio fácilmente.					
	1	2	3	4	5
18. Me exijo al máximo.					
	1	2	3	4	5
19. Mi primer impulso es preocuparme por lo que pueda marchar mal.					
	1	2	3	4	5
20. Yo puedo hacer mucho con muy poco.					
	1	2	3	4	5

21. Cuando un asunto no es claro, mi impulso es aclararlo de una vez.					
	1	2	3	4	5
22. Espero a ver si algo resulta antes de ensayarlo.					
	1	2	3	4	5
23. Me concentro más en mis puntos fuertes que en lo débiles.					
	1	2	3	4	5
24. Es difícil darme por vencido con algo aunque no esté dando resultados.					
	1	2	3	4	5
25. Soy inquieto y lleno de energía.					
	1	2	3	4	5
26. Las cosas rara vez resultan como uno quiere.					
	1	2	3	4	5
27. Siempre he logrado salir adelante a punta de inteligencia					
	1	2	3	4	5

28. Detesto dejar las cosas inconclusas.

1 2 3 4 5

29. Me atrae más la comodidad que la emoción.

1 2 3 4 5

30. Me interesa lo nuevo y lo desconocido.

1 2 3 4 5

31. Me siento cómodo en situaciones donde las reglas siempre cambian.

1 2 3 4 5

32. Pese a las posibilidades en mi contra, nunca me doy por vencido.

1 2 3 4 5

33. Tiendo a ver más problemas que oportunidades.

1 2 3 4 5

34. Cuando busco una solución agoto todas las posibilidades.

1 2 3 4 5

35. No me agradan las situaciones con expectativas y metas vagas.

1 2 3 4 5

Fuente: Tomado de la tesis de Cambio de la MSc. Mónica Salas, 2011

Anexo 2.5. Cuestionario para Determinar Necesidades de Capacitación

Como usted conoce la organización se está desarrollando un proceso de cambio importante para su posterior desarrollo. Es necesario registrar las necesidades de capacitación que tienen todos los implicados para enfrentar con éxito el mismo. Le solicitamos responda este cuestionario.

I Identificación

Antigüedad en el Servicio:

1. Para enfrentar el proceso de cambio que se desarrolla en su empresa considera que necesita capacitación.
☐ Sí
☐ No
☐ No se
2. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo y cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas? (marque su respuesta con una X).

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre <u>bienes</u>		
Uso de recursos.		
Responsabilidad sobre el tratamiento de información		
Supervisión del trabajo de otras personas		
Manejo de dinero o <u>documentos</u> afines		
Responsabilidad de manejo de información		

3. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?.

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual			
Capacidad de escucha			
Rapidez de decisión			
Coordinación general			
Iniciativa			
Creatividad			
Capacidad de ajuste al cambio			
Trabajo de equipo			
Liderazgo			
Comunicación interpersonal			
Orden y organización			

4. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto	
1 : Muy bajo	
2 : Bajo	
3 : Promedio	
4 : Alto	

5. Señale con una (X) en cuál de los cursos que a continuación se mencionan ha participado.

- ☐ Valores
- ☐ Conceptos Básicos de Administración
- ☐ Estrategia empresarial
- ☐ Relaciones Humanas
- ☐ Motivación en el trabajo
- ☐ Comunicación en el trabajo
- ☐ Gestión de Cambio
- ☐ Trabajo en equipos
- ☐ Liderazgo

6. Puedes identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No se

7. Necesito desarrollar técnicas para mejorar la comunicación con los clientes y proveedores de la empresa y/o compañeros de trabajo?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No se

8. Tengo necesidad de nuevos conocimientos y habilidades para actuar correctamente en caso de nuevos proyectos que se desarrollen en la empresa?

- ☐ Sí
- ☐ No
- ☐ No se

Anexo 3.1: Composición del grupo de cambio

1	Director de la UEB
2	Jefe de Grupo de Ingeniería y Desarrollo
3	Jefe de Grupo de Contabilidad y Finanza
4	Especialista C ciencias informáticas
5	Secretaria
6	Jefe de Grupo de Gestión del Capital Humano
7	Jefe de Grupo de Balance Carga y Transportación
8	Jefe Grupo de Comercialización y Logística
9	Secretario PCC
10	Secretario sección sindical

Fuente: Elaboración Propia

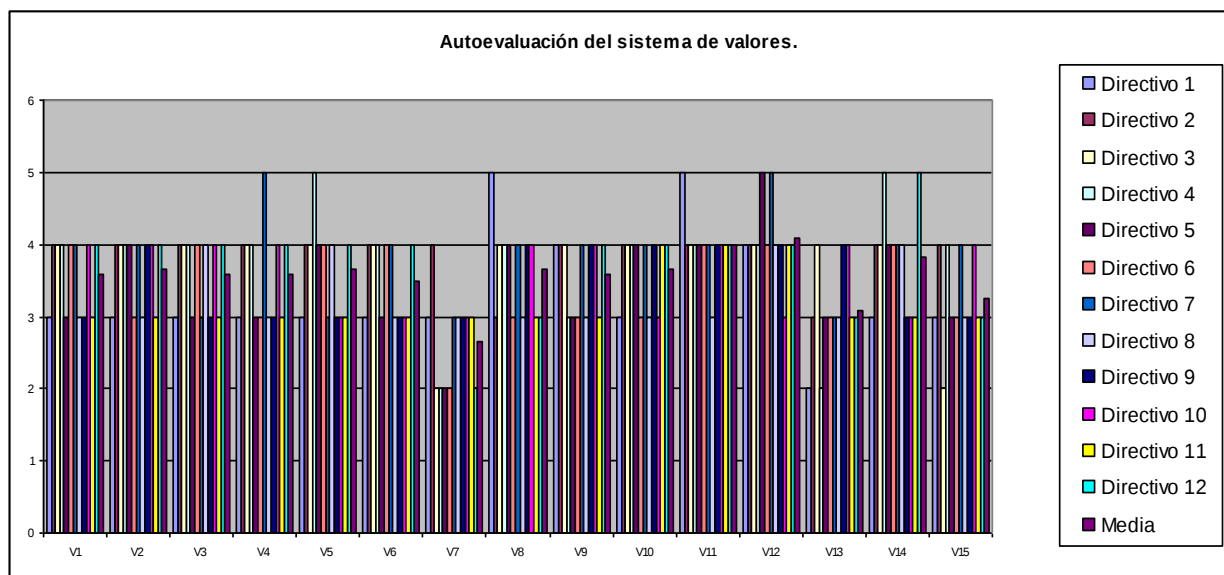
Anexo 3.2. Responsabilidades del equipo de cambio

Responsabilidades.
• Precisar y comunicar la visión y objetivos estratégicos a todos los trabajadores. • Determinación de las actividades que influyen en el logro de la visión. • Estimular un contexto propicio para el cambio. • Brindar y proveer un entrenamiento a los trabajadores, estimulando el aprendizaje continuo. • Evaluación de los resultados obtenidos. • Identificación y constante monitoreo de las variables limitantes de las evaluaciones de desempeño.
• Estimular un ambiente favorable para el cambio. • Hacer los diagnósticos en los procesos y áreas funcionales. • Presentar proyectos de mejoras al equipo estratégico. • Brindar y proveer un entrenamiento a los trabajadores, estimulando el aprendizaje continuo. • Valoración de las interrelaciones entre los procesos internos y externos. • Evaluación del impacto del cambio. • Diseño e implantación de los sistemas de evaluación y retroalimentación.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 3.3. Autoevaluación del sistema de valores a inicios del proceso

	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15
Directivo 1	3	3	3	3	3	3	3	5	4	3	5	4	2	3	3
Directivo 2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4
Directivo 3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2
Directivo 4	4	4	4	4	5	4	2	4	3	4	4	4	2	5	4
Directivo 5	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	4	5	3	4	3
Directivo 6	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	3	4	3
Directivo 7	4	4	3	5	3	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4
Directivo 8	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3
Directivo 9	3	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3
Directivo 10	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4	3	4
Directivo 11	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	3
Directivo 12	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	3	5	3
Media	3.58	3.66	3.58	3.58	3.66	3.5	2.66	3.66	3.58	3.66	4	4.08	3.08	3.83	3.25



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 3.4. Resultados de Escala de disposición al cambio

Pregunta	Escala en Porcentaje				
	1= Estoy muy en desacuerdo 5= Estoy muy de acuerdo				
	1	2	3	4	5
1. Familiar- desconocido	14,28	16,66	28,57	14,28	14,28
2. Volverse atrás	14,28	42,85	14,28	14,28	14,28
3. Mantenerse firme				85,71	14,28
4. Comenzar el día	42,85	14,28	28,57	14,28	
5. Abierto al aprendizaje				14,28	85,71
6. Encontrar manera que resulte				28,57	71,42
7. Respuestas no claras		14,28	28,57	28,57	28,57
8. Establecer rutinas	85,71	14,28			
9. Hacer funcionar			42,85	57,14	28,57
10. Algo no sale bien			42,85	14,28	42,85
11. Difícil no hacer nada				42,85	57,14
12. Puede marchar mal		42,85	42,85		14,28
13. Soluciones inesperadas			42,85	42,85	14,28
14. Aprender sobre marcha			16,66	33,33	57,14
15. Cauteloso nuevas ideas			42,85	42,85	14,28
16. Cumplir expectativas			57,14	42,85	42,85
17. No cambiar fácilmente			28,57	42,85	42,85
18. Exigir al máximo				33,33	66,66
19. Primer impulso		42,85	42,85	14,28	
20. Hacer mucho con poco	14,28	28,57	42,85	14,28	
21. Asunto no claro				85,71	14,28
22. Resulta antes ensayarlo		42,85	42,85	14,28	
23. Puntos fuertes y débiles				71,42	28,57
24. Darse por vencido			28,57	57,14	14,28
25. Inquieto con energía				85,71	14,28
26. Rara vez resultan como se quiere	14,28	71,42		14,28	
27. Salir con inteligencia				71,42	28,57
28. Cosas inconclusas				57,14	42,85
29. Más comodidad que emoción.	42,85	42,85	14,28		

Anexo 3.5. Resumen de los resultados de la determinación de las necesidades de capacitación.

Preguntas	Respuestas		
	Si	No	No se
1. Necesidad de capacitación para enfrentar el proceso de cambio.	100%	-	-
6. Determinación de identificar un problema y tomar la decisión de resolverlo.	57 %	16%	27%
7. Técnicas para mejorar la comunicación.	68 %	-	32%
8. Necesidad de nuevos conocimientos y habilidades.	100%	-	-

2. ¿Cuáles son las responsabilidades que se encuentran adscritas a su puesto de trabajo y cuál es el peso relativo que en su opinión tiene cada una de ellas?

Responsabilidad	Peso Relativo	
	Primaria	Secundaria
Responsabilidad sobre <u>bienes</u>	95%	5%
Uso de recursos.	27%	73%
Responsabilidad sobre el tratamiento de información	51%	49%
Supervisión del trabajo de otras personas	16%	84%
Manejo de dinero o <u>documentos</u> afines	22%	78%
Responsabilidad de manejo de información	27%	73%

3. ¿Cuáles de las aptitudes descritas a continuación son deseables o esenciales para el desempeño del puesto y en que grado?

Característica	No necesaria	Deseable	Esencial
Agudeza visual	3%	43%	54%
Capacidad de escucha	14%	27%	59%
Rapidez de decisión		49%	51%
Coordinación general	54%	35%	11%
Iniciativa	59%	22%	19%
Creatividad			100%
Capacidad de ajuste al cambio		51%	49%

Trabajo de equipo			100%
Liderazgo	84%		16%
Comunicación interpersonal	57%	8%	35%
Orden y organización	-	78%	22%

4. Respecto de las comunicaciones que requiere establecer para el cumplimiento de su trabajo, clasifique en términos de que tan importante resulta la actividad que se señala para el logro de los objetivos del puesto, según codificación adjunta.

Código de importancia para este puesto	
1 : Muy bajo	-
2 : Bajo	54%
3 : Promedio	11%
4 : Alto	35%

5. Señale con una (X) en cuál de los cursos que a continuación se mencionan ha participado.

Los temas que más se señalaron fueron: conceptos básicos de administración, estrategia empresarial, liderazgo, valores, trabajo en equipos, gestión de cambio, comunicación en el trabajo, relaciones humanas y motivación en el trabajo.