

BARRERAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS EN UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN DE REJILLAS Y EQUIPOS DE AIRE
ACONDICIONADO –LAMINAIRE S.A

PRESENTADO POR:

JUAN CAMILO ESCOBAR PELÁEZ

YENI ASTRID RÍOS VÁSQUEZ

TRABAJO DIRIGIDO DE GRADO

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA

MEDELLÍN

2015

BARRERAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS EN UNA EMPRESA DE
FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN DE REJILLAS Y EQUIPOS DE AIRE
ACONDICIONADO –LAMINAIRE S.A

JUAN CAMILO ESCOBAR PELÁEZ
YENI ASTRID RÍOS VÁSQUEZ

Asesor

MARCELO TORRES

Monografía Para Optar Al Título de
Especialista En Gerencia de Proyecto

Duración

5 MESES

Fecha

25 DE NOVIEMBRE DE 2015

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS
FACULTAD DE EDUCACIÓN VIRTUAL Y DISTANCIA
MEDELLÍN
2015

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.1 Antecedentes del problema.....	8
1.2 Problema de investigación.....	11
1.3 Objetivos de Investigación	11
1.3.1 Objetivo general.....	11
1.3.2 Objetivos específicos	12
1.4. Justificación.....	12
1.5 Definición de procesos estratégicos empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado- Laminaire S.A	13
1.5.1 Procesos Administrativos	13
1.5.2 Procesos Producción	15
CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA	17
2.1 Antecedentes Históricos de la empresa -Laminaire S.A	17
2.2. Revisión de literatura.....	18
2.2.1 Aprendizaje.....	18
2.2.2 Aprendizaje Organizacional	19
2.2.3 Tipos De Aprendizaje Organizacional.....	20

	4
2.2.4 Organización	22
2.2.5 El aprendizaje en la organización	23
2.2.6 Barreras para el aprendizaje.....	25
2.2.7 Tipos de barreras para el aprendizaje	25
CAPITULO 3. METODOLOGIA	34
3.1 Método de investigación:	34
3.2 Población y muestra	36
3.3 Instrumentos de recolección de información:.....	37
3.4 Procedimientos en la aplicación de instrumentos:.....	38
3.5 Análisis de datos.....	40
3.6 Fuentes de información	41
3.6.1 Fuentes Primarias.....	41
3.6.2 Fuentes secundarias:	41
3.6.3 Fuentes Terciarias:.....	41
CAPITULO 4. RESULTADOS.....	43
4.1 Introducción al capítulo.....	43
4.2 Resultados por Categoría.....	43
4.2.1 Hallazgos Categoría 1: Apertura Al Error	43
4.2.2 Hallazgos Categoría 2: Tipos De Aprendizaje Organizacional	47
4.2.3 Hallazgos categoría 3: Barreras que dificultan el aprendizaje organizacional	50

CAPITULO 5. RESUMEN DE HALLAZGOS	52
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
ANEXO A: Definición de Términos	62
ANEXO B: Matriz de Codificación	64
ANEXO C: Modelo de Entrevista	66
ANEXO D: Carta Autorización	67

Lista de tablas

Tabla 1: Cronograma.....	4242
Tabla 2: Matriz de codificación	6464

Resumen

En este estudio se analizó el aprendizaje organizacional en la empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A, en la ciudad de Medellín- Colombia, con el propósito de realizar posibles mejoras al proceso que se lleva en la actualidad con el aprendizaje organizacional y así lograr mejor efectividad y competitividad en el medio. La metodología utilizada busco identificar las barreras administrativas y operacionales que se presentan en los empleados de la organización que impiden un buen proceso de aprendizaje.

Abstract

In this study the organizational learning was analyzed for the enterprise manufacturing, distributor of grilles and air conditioning-equipment, Laminaire SA located in Medellin, Colombia, the purpose of this proyect is to make possible improvements on the process that is currently being use.

This organizational learning system, was focused on achieving a Higher effectiveness and competitiveness in the medium. The methodology seeks to identify administrative and operational barriers that afrtont the employees of the organization, which is preventing a good learning process.

CAPITULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del problema

En este tiempo de cambio e innovaciones tanto tecnológicos como organizacionales, han emergido nuevas formas de gerenciar, tomando en cuenta a la gente, lo cual ha inducido que cada persona y cada organización lideren diversas habilidades y formas para atender los cambios a los cuales enfrentarse inevitablemente, a raíz de la globalización nos exige ser cada día más productivas (eficientes y eficaces), tener un distintivo respecto a sus competidores y ser objetivos.

Al pretender hablar de los elementos que integran, tocan o sientan las bases para que se dé la Gestión del Conocimiento, es inevitable considerar el Aprendizaje Organizacional, el Capital Intelectual y Organizaciones que Aprenden.

El Capital Intelectual (Stewart, 1997), engloba el conocimiento, información y experiencia que puede utilizarse para generar riqueza dentro de la organización, parte inmaterial de la misma (Jiménez, 1999) que susceptible de ser identificado y cuantificado.

Una organización desarrolla su conocimiento (Sainz, 2001), cuando busca, crea y difunde su capital intelectual entre sus colaboradores con la intención de buscar el acrecentamiento de la misma.

En una organización, los equipos de trabajo (Gallardo y Jiménez, 1999), deben de dar continuidad a una estrategia de aprendizaje acorde a las metas organizacionales, previendo el involucramiento de todos los colaboradores.

Por tal motivo, la investigación para alcanzar ventajas competitivas en las organizaciones, el aprendizaje organizacional y las barreras que lo limitan, se ha convertido en objeto de atención

para los académicos, gerentes e investigadores, quienes han realizado grandes aportes del tema para las ciencias estratégicas. Con las investigaciones hechas en el campo del aprendizaje organizacional, tema de suma importancia para la gerencia de las organizaciones, se pretende contribuir a la creación de ventajas competitivas haciendo uso de la innovación y el mejoramiento continuo de sus métodos de trabajo obtenidos gracias al aprendizaje que tienen los empleados de las organizaciones (Gallardo y Jiménez, 1999).

El aprendizaje organizacional permite la autoconstrucción de estrategias de negociación para afianzar positivamente el clima organizacional a través del liderazgo cooperativo; de esta manera se podrá lograr el éxito de la gestión organizacional dentro de un proceso de empoderamiento.

Cuando una organización es capaz de gestionar su conocimiento, no pierde el tiempo en la repetición de tareas innecesarias, es capaz de compartir conocimiento, evoluciona en el interno y el externo de sí misma. Si el conocimiento es inaccesible, este elemento no puede ser visto como una herramienta estratégica de la organización, además deben pensar a largo plazo para su crecimiento y desarrollo, y no pueden pretender que los empleados sólo sigan las órdenes de sus superiores, sino que se deben aprovechar de las capacidades del personal y fomentar la innovación, creatividad y generación de ideas de cada uno de ellos, implementar una metodología de aprendizaje organizacional en las organizaciones genera un crecimiento de competencias, sus empleados se vuelven más eficientes gracias a que crecen sus capacidades tanto personales como profesionales.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento es un proceso en el cual el líder debe de ser capaz de integrar a los colaboradores y fomentar entre ellos una cultura para compartir saberes y experiencias, considerando que el tiempo de vida del conocimiento como tal es cada vez más corto en esta era del Conocimiento.

Si las gerencias de las organizaciones no tienen conocimiento del aprendizaje organizacional, se perjudican las mismas organizaciones y además los empleados, pues trabajar bajo las órdenes de sus superiores y sin oportunidad de innovar u opinar no les aporta a sus vidas profesionales, lo cual conlleva a una baja eficiencia laboral. Al hacer que los empleados simplemente sigan las órdenes de sus superiores, las organizaciones ejercen la gerencia de una manera irresponsable. Las personas en una organización están llamadas a aportar con su trabajo y esfuerzo, pero generalmente, cuando los empleados aportan nuevas ideas para realizar mejor sus actividades, además de ese trabajo repetitivo y monótono, la organización no las tiene en cuenta, originando en los empleados una sensación de frustración e inconformidad.

Está comprobado que los empleados motivados son más productivos, acuden al trabajo más contentos, aprovechan mejor el tiempo, rinden más y eso conlleva mejores resultados para la compañía. Un claro beneficio tanto para la organización como para el propio trabajador.

Las organizaciones no pueden permitir que los costos y las utilidades estén por encima de las personas, pues esto corresponde a una mala práctica gerencial, sin tener en cuenta las

Consecuencias que se pueden tener a futuro. Es preciso que las herramientas administrativas vayan de la mano con el entendimiento de los empleados, pues ellos son vitales para el funcionamiento de las organizaciones.

Además de las malas e irresponsables prácticas gerenciales que insisten en tratar a sus Empleados como máquinas u objetos y que amenazan con castigos si llegan a tener algún error, existen barreras que impiden a los empleados que tenga un buen proceso de aprendizaje organizacional.

La expresión Barrera para el aprendizaje organizacional es toda limitante o restricción de las prácticas organizacionales que impiden un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos. (Pérez y Cortés, 2007).

1.2 Problema de investigación

¿Qué barreras administrativas y operativas se presentan en una empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A, que impiden el aprendizaje organizacional?

En este estudio se evaluará una empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A, la manera como se fomenta el aprendizaje de sus empleados para llegar a un proceso de aprendizaje organizacional, identificando barreras que se presentan en el proceso que no permiten que estos logren un aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional o la organización abierta al aprendizaje es un tema ampliamente documentado del cual las organizaciones empiezan a tomar conciencia y a emprender acciones para su aplicación. Se pretende a través de esta investigación, motivar a la gerencia a la formulación de estrategias que permitan a la organización apropiarse de conocimientos de alta relevancia, a través del aprendizaje para la construcción de ventajas competitivas.

1.3 Objetivos de Investigación

1.3.1 Objetivo general

- Determinar las barreras que se presentan en una empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A

1.3.2 Objetivos específicos

- Describir los procesos que se maneja en la actualidad en la empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A.
- Identificar las barreras organizacionales que impiden un efectivo aprendizaje organizacional
- Evaluar la metodología actual propuesta que se aplica de aprendizaje organizacional si está siendo efectiva.
- Presentar hallazgos y resultados para anular las barreras organizacionales.

1.4. Justificación

Las organizaciones inmersas en un contexto de valores, necesidades deben evolucionar frente a la demanda de desarrollos y cambios a que están sometida. Por lo cual las organización deben proveer como resolver las demandas provenientes del medio y ante las cuales debe generar conocimientos y, por ende, productos y servicios novedosos, y generar comportamientos acordes en las personas de su organización, considerado que estas son parte fundamental de la organización ya que pueden generar ideas que podrían mejorar las metodologías de trabajo y hacer sus labores un poco más eficientes, sin embargo, en ocasiones por su poca trayectoria y su cargo de bajo rango, sus ideas no son tenidas en cuenta por la gerencia, este tipo de políticas rígidas no van de la mano con organizaciones, ya que solo a través de la participación del recurso humano se puede generar un cambio que incluya a todo el ambiente interno de la organización.

Las organizaciones están dentro de un mundo globalizado, que demanda mayor exigencia a realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas en su entorno.

El aprendizaje organizacional abre las puertas de las organizaciones para que se transformen y sean cada vez mejores. En el aprendizaje organizacional los empleados juegan un papel muy importante, pues a la final son ellos los que aprenden, y por medio de trabajo en equipo y mejoramiento continuo, hacen que las organizaciones aprendan

En esta investigación se abordara el aprendizaje organizacional en una empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A, analizando posibles mejoras al proceso que se lleve en la actualidad con el aprendizaje organizacional, de maneja de lograr mejor efectividad y competitividad en el medio, por lo cual también se identificarán barreras que se presenten en los empleados de la organización que impiden un buen proceso de aprendizaje.

1.5 Definición de procesos estratégicos empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado- Laminaire S.A

1.5.1 Procesos Administrativos

1.5.1.1 Proceso Gerencia

La gerencia tiene definidos unos objetivos organizacionales con el fin de dar cumplimiento a la Política del Sistema de Gestión Integral, así mismo, Garantizar el funcionamiento y crecimiento efectivo y productivo de la empresa, asegurando la dirección general de todo el negocio, operaciones y asuntos concernientes a la compañía por medio de la definición de estrategias que se socialicen a la organización y permitan que cada proceso aporte al logro del objetivo común.

1.5.1.2 Proceso Talento Humano

El proceso de Talento Humano tiene como objetivo suministrar personal competente y buscar su permanencia a través del mejoramiento continuo. Es el proceso encargado de garantizar el cumplimiento de las competencias del personal, según perfiles planteados.

1.5.1.3 Proceso Sistema De Gestión

El proceso de Sistemas de Gestión tiene como objetivo mantener y controlar el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión Integral mediante el seguimiento a los procesos por medio de auditorías internas, seguimiento a la satisfacción del cliente y a la matriz de riesgos.

1.5.1.4 Proceso Sistemas De Información

El objetivo primordial es planear, ejecutar y Administrar los recursos informáticos y proyectos de tecnología de la información de la compañía; garantizando el mantenimiento y soporte de la plataforma tecnológica.

1.5.1.5 Proceso Gestión Financiera

Desarrollar la contabilidad interna de la empresa, a fin de lograr información oportuna, que produzca los elementos de análisis, para la toma de decisiones, mediante la evaluación, programación y control de los recursos financieros.

1.5.1.6 Proceso Mercadeo y Ventas:

El proceso de Mercadeo y Ventas tiene como objetivo Garantizar el cumplimiento y rentabilidad de las ventas presupuestadas en el plan de mercadeo, monitoreando permanentemente el comportamiento de las compras y el posicionamiento de la imagen de la empresa ante el cliente externo.

1.5.1.7 Proceso de Logística:

El proceso Logístico tiene como objetivo administrar una plataforma operativa integrada desde el abastecimiento de materias primas, bienes e insumos, a la planta de producción y a los procesos de la compañía hasta la distribución y entrega oportuna al cliente., garantizando el cumplimiento de los estándares de seguridad establecidos por la organización

Para garantizar la calidad y oportunidad de las materias primas, servicios e insumos, se cuenta con un procedimiento documentado para la selección y evaluación de proveedores.

1.5.2 Procesos Producción

1.5.2.1 Producción

El proceso productivo tiene como objetivo Fabricar productos con un nivel óptimo de productividad, calidad, aprovechamiento de materiales y oportunidad en entrega que satisfagan las necesidades del cliente y sus expectativas.

Este proceso comienza desde el corte, ensamble y pintura hasta la entrega del producto terminado, el control de calidad es realizado en las diferentes etapas del proceso con el fin de garantizar el cumplimiento de parámetros de calidad, con miras a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente.

1.5.2.2 Mantenimiento

El proceso de Mantenimiento tiene como objetivo Asegurar el adecuado funcionamiento de la maquinaria y equipos así mismo, mantener en buen estado la infraestructura de la organización. Además cuenta con una programación, planificación y ejecución de mantenimientos correctivos y preventivos para toda la infraestructura.

1.5.2.3 Metrología

El proceso de Metrología tiene como objetivo administrar y controlar los dispositivos utilizados en la medición de las variables críticas del proceso productivo., mediante la: Selección, identificación Control y Evaluación de estos.

CAPITULO 2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Antecedentes Históricos de la empresa -Laminaire S.A

Fundada en Medellín en 1984, ha logrado durante más de 30 años consolidarse como una compañía dedicada a la fabricación y comercialización de todo tipo de rejillas, difusores, dámper y accesorios para el sistema de aire acondicionado y ventilación.

Basados en la idea de fortalecer su posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales adopta como instrumento empresarial la Gestión Integral de la Calidad, acreditando el certificado ISO 9001, BASC y Responsabilidad Social.

Hoy por hoy ha logrado posicionar sus productos en diversas categorías del sector del Aire Acondicionado, Construcción y Arquitectura del mercado Nacional e Internacional; gracias a la investigación y desarrollo de nuevos productos que permiten el acoplamiento integral de la ingeniería en sistemas de aire acondicionado y la arquitectura contemporánea, logrando materializar propuestas creativas y vanguardistas.

En el 2015 LAMINAIRE S.A. se consolidará como una empresa Mediana líder en Colombia y Latinoamérica en la producción y comercialización de productos orientados a cubrir las necesidades técnicas, funcionales y de diseño, de los diversos sistemas de HVAC.

En este trabajo se estudiara la manera como se fomenta el aprendizaje de sus empleados para llegar a un proceso de aprendizaje organizacional, identificando barreras que se presentan en el proceso que no permiten que estos logren un aprendizaje organizacional

2.2. Revisión de literatura

2.2.1 Aprendizaje

Knowles (2001) El aprendizaje destaca a la persona en la que ocurre el cambio o de quien se espera que ocurra; es el acto o proceso por el que se adquiere un cambio de conducta, conocimiento, habilidad y actitudes. Por su parte Smith (1982) argumenta que el término aprendizaje carece de una definición precisa, pues tiene múltiples acepciones. Aprendizaje se refiere a la adquisición y dominio de lo que se sabe sobre algo; también, la extensión y clarificación del significado de la experiencia; o un proceso intencional y organizado de comprobación de las ideas que atañen a los problemas. En otras palabras, se utiliza para describir un producto, un proceso o una función.

Es evidente que la organización abierta al aprendizaje representa un cambio de paradigma respecto de las organizaciones tradicionales. Estamos asistiendo al surgimiento de una perspectiva de gestión radicalmente nueva, acerca de cómo deberían funcionar las organizaciones, cómo deberían ser administradas y cómo deberían enfrentar los cambios.

El concepto de organización abierta al aprendizaje no es nuevo. En las décadas del treinta y del cuarenta, el citado Reginald Revans (pionero del aprendizaje a través de la acción) inculcó los valores relacionados con “aprender a aprender” a las personas que trabajaban en empresas de salud y en la industria minera. Tom Peters & R. Waterman, en su libro *En busca de la excelencia* (1993), afirman que las organizaciones abiertas al aprendizaje son verdaderamente adaptables y evolucionan de una manera darwiniana. Este tipo de organizaciones está continuamente experimentando, cometiendo el tipo de errores adecuados y favoreciendo su propia mutación. (1999) dice que “el aprendizaje es natural, continuo, inevitable y ocurre espontáneamente en el organismo”. La organización abierta al aprendizaje es un concepto para definir a aquellas

empresas, cuyas principales características son: capacidad para inferir rutinas que guíen el comportamiento futuro en hechos pasados, y capacidad para adaptarse al cambio. Forrester (1961) caracterizó el proceso “natural” de aprendizaje como la constitución progresiva de una capacidad de juicio, como resultado de experiencias de decisión y de acción en situaciones organizacionales. A su vez, esta capacidad de juicio actúa como orientadora de las decisiones y acciones en situaciones futuras.

2.2.2 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación” (Argyris, 1999: prefacio).

El aprendizaje organizacional sirve a la estrategia en la medida en que el individuo organizacional es capaz de desarrollar su potencial a favor de los intereses organizacionales, en una relación donde las dos partes ganan. Por un lado, el individuo satisface necesidades que mediante la acción independiente no podría lograr y, por otra parte, la organización alcanza los objetivos que constituyen su razón de ser, y construye ventajas competitivas que garanticen su posición en el mercado. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) determinan la escuela del aprendizaje como una de las diez escuelas del pensamiento en la formulación de la estrategia organizacional; esto confirma la pertinencia del aprendizaje en la dinámica de las organizaciones.

Cada día el mercado exige mayor integridad de las empresas para poder sobrevivir en las condiciones actuales, y ello implica organizaciones que aprendan e interioricen conocimientos que les permitan ser competitivas.

Por tal motivo es pertinente indagar sobre el proceso de aprendizaje organizacional como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento, y la construcción de ventajas competitivas sostenibles en

2.2.3 Tipos De Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional “natural” es un proceso cíclico, conclusión a la que también llegaron Argyris & Schön (1996). Estos dos autores identifican el proceso de aprendizaje organizacional de dos formas:

2.2.3.1 Aprendizaje de bucle (ciclo, circuito) simple:

En el cual la organización obtiene información de su entorno, y es aprovechada para tomar decisiones de características adaptativas a él; desde este ciclo no se alcanza a generar ventaja competitiva, ya que los cambios del entorno son iguales para todas las organizaciones.

2.2.3.2 El aprendizaje de bucle (ciclo, circuito) doble:

Incrementa los mecanismos de aprendizaje de una organización, trasladándolos desde el nivel operativo hasta el nivel estratégico. Mientras muchas organizaciones logran implementar el aprendizaje de ciclo único, el otro tipo de aprendizaje es mucho más difícil de lograr. El proceso es cuestionar y desafiar permanentemente los asuntos estratégicos, estructurales y culturales, de tal forma que la organización alcance procesos de aprendizaje significativos y genere conocimiento capaz de construir ventajas competitivas que van más allá de la adaptación, hacia un estado de aprender a emprender.

Los autores considerados diferencian un tercer nivel de aprendizaje, que identifican con la capacidad de “aprender a aprender”. Bateson (1972) emplea el término *Deutero-Learning* para referirse a dicha capacidad, y Swieringa y Wierdsma (1992) utilizan la expresión *Meta-Learning* (traducida al castellano como “Metaprendizaje”). Para Argyris & Schön (1996), la capacidad de “aprender a aprender” consiste en la capacidad de la organización para cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje, tanto en “bucle simple” como en “bucle doble”. De este cuestionamiento se deriva un incremento de la capacidad de aprendizaje de la organización.

Una organización que aprende a aprender, por lo tanto, es capaz de aumentar su potencial de aprendizaje continuamente. Por ello, el máximo nivel al que puede acceder una organización es el vinculado a la capacidad de “aprender a aprender”.

Por otra parte, Fiol y Lyles (1985), al referirse al aprendizaje organizacional, diferencian distintos niveles. En concreto, diferencian entre el aprendizaje de “bajo nivel” (*lower - level learning*) y el de “alto nivel” (*higher - level learning*).

El primero se corresponde con un aprendizaje en “bucle simple”, esto es, aquél que no altera los rasgos centrales de la “teoría en uso” asumida por la organización, comportando, únicamente, la incorporación de cambios en la acción organizativa para corregir los errores cometidos. Por otro lado, el aprendizaje de “alto nivel” se identifica con el de “bucle Doble” y sí implica la modificación profunda de la “teoría en uso organizativa”.

En la misma línea que estos últimos, McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian entre aprendizaje “adaptativo” (*adaptive learning*) y aprendizaje “generativo” (*generative learning*). Las organizaciones que aprenden de modo “adaptativo” focalizan su esfuerzo en el logro de mejoras incrementales de su actividad, pero dentro del marco de acción establecido. Es decir, no llegan a cuestionarse y a modificar radicalmente el marco de acción global delimitado por la

“teoría en uso” asumida - en que la actividad organizativa discurre. Por ello, este nivel de aprendizaje se corresponde con el aprendizaje de “bajo nivel” de Fiol y Lyles (1985) y el aprendizaje en “bucle simple” de Argyris y Schön (1996).

En lo que concierne al aprendizaje “generativo”, éste no se limita a la introducción de simples ajustes correctivos o mejoras incrementales, sino que comporta cambios profundos en distintos aspectos de la actividad organizativa. Asimismo, tales cambios van acompañados de un replanteamiento drástico de la “teoría en uso organizativa” vigente. Por lo tanto, este nivel de aprendizaje se identifica con el aprendizaje de “alto nivel” caracterizado por Fiol y Lyles (1985) o en “bucle doble” de Argyris y Schön (1996).

Como cierre de la reflexión sobre la aportación de McGill, Slocum y Lei (1992), cabe aclarar que el aprendizaje “adaptativo”, de “bajo nivel” o en “bucle simple”, es la base del desarrollo de comportamientos adaptativos por parte de la organización (comporta ajustes graduales de la acción organizativa para adaptarse al entorno). Por otra parte, el aprendizaje

“generativo”, de “alto nivel” o en “bucle doble”, radica en el origen de comportamientos proactivos. En efecto, éste implica la transformación, por iniciativa propia, del marco de acción global determinado por la “teoría en uso organizativa” asumida, lo que significa cambios radicales en la estrategia, estructura, sistemas de la organización y especialmente en la cultura organizacional.

2.2.4 Organización

Para mayor comprensión del proceso de aprendizaje organizacional es importante dominar el concepto de organización, el cual puede definirse según Hodge (1998) como dos o más personas que colaboran dentro de unos límites definidos para alcanzar una meta común; por ello las organizaciones están compuestas por personas; ellas subdividen el trabajo entre los individuos, y

persiguen metas compartidas. También puede definirse la organización según Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) como entidades que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos; entender su comportamiento es entender el campo de estudios que utiliza la teoría, los métodos y los principios de varias disciplinas para aprender sobre las percepciones de los individuos,

Los valores, capacidades de aprendizaje y acciones mientras trabajan en grupos y dentro de la organización, analizando el efecto del entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, sus misiones, objetivos y estrategias.

Un paso importante para entender las organizaciones como lo describe Dalf (1998) es observar dimensiones que describen rasgos específicos de diseño de la organización. Estas dimensiones describen a las organizaciones, en gran parte, en la misma forma en que la personalidad y los rasgos físicos lo hacen con la gente. Las dimensiones organizacionales corresponden a dos tipos: estructurales y contextuales. Las primeras proporcionan etiquetas para distinguir las características internas de una organización, crean una base para medirlas y compararlas; las dimensiones contextuales caracterizan la organización, incluso en su tamaño, tecnología, ambiente y metas, describen el marco organizacional que influye y modela las dimensiones estructurales. Mintzberg (1998) para definir la organización explica que dicho término requiere, necesariamente, conocer los tres elementos que la constituyen: la estrategia, la estructura y la cultura, términos que se amplían a continuación.

2.2.5 El aprendizaje en la organización

Dentro del contexto organizacional, el proceso de aprendizaje es protagonizado por las personas, con la característica esencial de encontrarse en su etapa adulta. Para comprender las

barreras que limitan la plenitud del proceso de aprendizaje es fundamental caracterizar al individuo adulto y su proceso de aprendizaje en el contexto de la organización.

De forma inicial es necesario dar un concepto de adultez; nadie niega que éste sea un fenómeno objetivo. Pero hay que definirlo y explicar en qué consiste. Etimológicamente la palabra adulto, de la voz latina *adultus*, significa crecer. El crecimiento de la especie humana, a diferencia de las demás, se manifiesta de manera ininterrumpida y permanente desde el punto de vista psico-social y no biológico, que finaliza en un momento dado al alcanzar el máximo desarrollo de su fisiología y morfología orgánica.

Se podría definir como la plenitud vital al que arriban los seres vivos en un momento dado de su existencia, lo cual es variable según las especies biológicas. En muchas, este estado aparece temprano y, en otras, más tarde.

El período de crecimiento y desarrollo se prolonga considerablemente en la especie humana y, a diferencia de las demás, se desenvuelve en etapas sucesivas, en forma relativa, hasta alcanzar progresivamente la adultez.

Según Gagné (1985), el aprendizaje produce cambios a nivel conductual, pero también se encuentran alteraciones de disposición, que tienen implicaciones con respecto a los cambios conductuales, pero de manera diferente.

Estas alteraciones se denominan “actitud”, “interés” o “valor”. Las informaciones del ambiente entran a través de los receptores (snc). Luego pasan al registro sensorial (estructura hipotética). De aquí la información se va a la memoria de corto alcance, donde se lleva a cabo una codificación conceptual. Para el paso a la memoria de largo alcance, puede ayudar un ensayo o repetición interna. Si la información se relaciona con alguna preexistente, puede ser codificada

y llevada inmediatamente a la memoria de largo alcance. También puede suceder que exista una fuerte motivación externa que permita el paso inmediato a la memoria de largo alcance.

Otra posibilidad es que no se produzca una codificación adecuada de la información, incurriendo en su desaparición. Finalmente, Gagné plantea la existencia de una sola memoria, en la cual los recuerdos de corto y largo alcance sean quizás parte de un continuo llamado “memoria”.

Según Gibson et al. (2001), cualquier intento de entender por qué las personas se comportan del modo en que lo hacen en las organizaciones requiere cierto grado de comprensión de las diferencias individuales, y para ello es necesario identificar cuáles son sus motivaciones, de qué manera comprenden y enfrentan la vida organizacional, y qué barreras enfrentan para su aprendizaje.

2.2.6 Barreras para el aprendizaje

El concepto de Barreras para el Aprendizaje es manejado con bastante frecuencia en la literatura sobre Aprendizaje Organizativo. Muchos autores lo emplean para hacer referencia a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje en el ámbito de la organización.

2.2.7 Tipos de barreras para el aprendizaje

Senge (1993) plantea siete barreras o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda; éstas son:

- **“Yo soy mi puesto”**: cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de la misma, se dificulta el

aprendizaje. La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca.

- **“El enemigo externo”**: se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores. Esto imposibilita la corrección de los mismos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.

- **“La ilusión de hacerse cargo”**: esta “ilusión” consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de los mismos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.

- **“La fijación en los hechos”**: consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente “adaptativo”.

- **“La parábola de la rana hervida”**: hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros. El resultado es, a menudo, que para cuando se da cuenta de éstos ya es demasiado tarde y, entonces, no tiene tiempo de adaptarse. Por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro. En este mismo sentido argumenta Gary Hamel “La mayoría

de las personas en una industria están ciegas de la misma manera, es decir, que todas están prestando atención a las mismas cosas y desatendiendo las mismas cosas” (2000, p. 172)

- **“La ilusión de que se aprende con la experiencia”**: muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes. Algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje, puede impedir la comprensión de muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo, limitando, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje real de la organización.

- **“El mito del equipo administrativo”**: Mito que se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolver determinados problemas. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Barreras del aprendizaje, según March y Leavitt, citados por el profesor Chris Argyris (1999).

Estos autores identifican dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

- **El “Aprendizaje supersticioso” (*superstitious learning*)**: consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto e, incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario. Esta creencia impide la revisión de dichas rutinas y, por lo tanto, el aprendizaje de la organización.

- **Las “Trampas de competencia” (*competency traps*):** con frecuencia, la adquisición de un alto grado de competencia en la práctica de una determinada rutina o forma de trabajo dificulta el aprendizaje, pues las personas se muestran reacias a abandonar rutinas que dominan, y a tener que realizar el esfuerzo asociado al aprendizaje de otras nuevas rutinas.

Barreras del aprendizaje, según Geranmayeh (1992): Este autor distingue dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

- **El “Mito de la infalibilidad” (*the infallibility myth*):** es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores (algo similar al “mito del equipo administrativo”, planteado por Senge).

La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización.

- **“Matar al mensajero” (*shooting the messenger*):** consiste en castigar al portador de una mala noticia. Ésta es la mejor vía para evitar que las personas de una organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, no dan pie, de este modo, a la erradicación de las causas de los mismos. Se impide, por lo tanto, el cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido conducir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje.

Barreras al aprendizaje aportadas por Argyris (1993):

- **La “Incompetencia competente” (*Skilled incompetence*):** corresponde con aquellas situaciones en las que la acción de los individuos produce resultados contraproducentes para sus intenciones, por actuar de acuerdo con sus “teorías en uso”. En efecto, con frecuencia los individuos cometen errores o incongruencias sin ser conscientes de ello.

Son fieles a sus “teorías en uso”, que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada. En estos casos, los individuos son incompetentes, precisamente, por aplicar competentemente sus “teorías en uso”.

- **Las “*Rutinas defensivas*” (*defensive routines*):** “son acciones o prácticas que impiden a los individuos o partes de la organización experimentar miedo o confusión”. Éstas tienden a ser adoptadas por los individuos para protegerse de los efectos de situaciones perjudiciales o amenazadoras.

Es frecuente su adopción cuando éstos tratan de evitar o ignorar los errores cometidos o las consecuencias negativas de sus acciones, y se comportan como si nada hubiera ocurrido. En estos casos, los individuos son incapaces de aprender, al no ser capaces de admitir los errores y reorientar su acción para corregirlos, lo cual dificulta, en consecuencia, el aprendizaje de los mismos y de la organización.

- **El “*Autoengaño*” (*fancy footwork*):** se identifica con aquellas situaciones en las que los individuos permanecen ciegos a las incongruencias de sus acciones o bien niegan que éstas existan, auto engañándose. O incluso, si no pueden hacer ni lo uno ni lo otro, culpan a otras personas de ser las causantes de las mismas. De este modo, el aprendizaje, tanto individual como organizativo, no se ve favorecido, al no aceptarse la posibilidad de mejorar las propias acciones mediante la corrección de las incongruencias.

- **El “*Malestar organizativo*” (*organizational malaise*):** es la situación que se deriva de la práctica extendida del autoengaño. Cuando muchas personas de la organización se niegan a aceptar las incongruencias y los errores, se crea un clima de malestar generalizado. La gente no se siente bien pero, al mismo tiempo, es incapaz de cambiar la situación. Los síntomas del “malestar organizativo” son, de acuerdo a Argyris, los siguientes: 1) criticar a la organización,

pero sin aceptar la responsabilidad de corregir los errores; 2) acentuar lo negativo, minimizando lo positivo; 3) aceptación de valores que se saben irrealizables, pero actuando como si no lo fuesen.

Barreras del aprendizaje identificadas por Probst y Büchel (1995): Estos dos autores identificaron las mismas barreras planteadas por Argyris y añadieron a éstas dos barreras adicionales:

- **Los “Privilegios y tabúes” (*privilèges et tabous*):** los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. Los individuos muestran habitualmente resistencia para abandonar sus privilegios. De ahí que todo aquello que implique cambio y cierta amenaza a la situación privilegiada actual será rechazada. Por lo tanto, el cuestionamiento del *estatus quo* establecido y, como consecuencia de ello, el aprendizaje, no son favorecidos. Del mismo modo, los tabúes en la organización también representan formas de resistencia al aprendizaje. Muchos tabúes,

Relativos a las normas que deben regir la acción de los individuos, no son cuestionados por la inseguridad y el sentimiento de amenaza que su cuestionamiento genera en muchos individuos. De esta forma, no se favorece el aprendizaje de nuevas normas o patrones de comportamiento.

- **La “Patología de la información” (*Pathologie de l’information*):** en muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad para el tratamiento de la información. En efecto, un tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o bien, a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base de conocimiento suficiente o correcto de la realidad.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Lounamaa y March (1987):

- El “*Dilema del aprendizaje*”: cuando el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuentes e inferencia formada de la experiencia, entonces un resultado probable es el refuerzo o el cambio marginal de las rutinas existentes. Este comportamiento es probable que conduzca a un rumbo al azar más que a un mejoramiento.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Watkins y Marsick (1993):

- La “*Incapacidad aprendida*” (*learned helplessness*): se corresponde con situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Es frecuente cuando durante mucho tiempo éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.

- La “*Visión de túnel*” (*tunnel vision*): se identifica con la propia incapacidad para verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto. Al no considerar otras perspectivas sobre la situación, las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas.

- El “*Aprendizaje truncado*” (*truncated learning*): éste es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantando. Esto ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje” orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo de sus modos de hacer que les obligue a cambiar radicalmente. Las

tentativas orientadas en esta última línea se paralizan con frecuencia, imposibilitando que el proceso de aprendizaje se materialice al más alto nivel.

Barrera para el aprendizaje aportada por Van de Ven y Polley, citados por el profesor Chris Argyris (1999):

- **“Endulzar la verdad”**: Se ilustra con las situaciones donde los comprometidos en el proceso presentan unas proyecciones aparentemente optimistas, con el fin de no enfrentar cuestionamientos que obstaculicen el proceso en curso; esto conduce a situaciones que limitan el aprendizaje por desconocer la situación real y dejarse guiar por percepciones erróneas. Esto propicia una orientación de la gerencia por impresiones, más que por los diagnósticos técnicos de la realidad.

2.2.10 Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo

La organización en aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros de la organización estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto crecimiento y de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

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, que se muestran a continuación (Senge, 2005).

a) Dominio personal: Es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje. Consiste en que cada individuo aprenda a reconocer sus capacidades y la de las personas que lo rodean.

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. Al lograr que cada individuo reconozca sus capacidades tendrá la capacidad de proponer soluciones creativas, aceptar el compromiso y crecer junto con la organización.

b) Modelos mentales: Son supuestos mentales, modelos inconscientes o paradigmas de los individuos y grupos que condicionan su comportamiento y sus decisiones limitando su capacidad de trabajo. Esta disciplina consiste en aprender y controlar los paradigmas que son limitadores y cambiarlos por formas claras y efectivas de comunicación que no sean un obstáculo y conduzcan a mejores decisiones y acciones.

CAPITULO 3. METODOLOGIA

3.1 Método de investigación:

El enfoque de esta investigación va ser del tipo cualitativo, este enfoque se utilizara primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis (Grinnell, 1997). Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones. Por lo regular, las preguntas e hipótesis surgen como parte del proceso de investigación y éste es flexible, y se mueve entre los eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad, tal y como la observan actores de un sistema social previamente definido la teoría. Igualmente, la investigación cualitativa busca captar la realidad social vista por las personas que están siendo estudiadas, a partir de la percepción que tienen sobre el contexto analizado (Bonilla – Castro y Rodríguez Sehk, 2005). Busca, además, conceptualizar la realidad de la organización estudiada con base en el conocimiento y las percepciones de sus empleados. Mediante técnicas de recolección de datos como entrevistas, observación no estructurada, revisión de documentos, discusiones en grupo, evaluación de experiencias, biografías, introspección, entre otras, Perspectiva interpretativa basada en el entendimiento.

El método de estudio de esta investigación será de tipo exploratorio este método se efectúa, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área,

identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.(Sampieri, 2010).

La metodología que se utilizará en la realización de esta investigación busca recolectar información para cumplir con el objetivo de la investigación, que es identificar las barreras que se presentan en una empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado ubicada en la ciudad de Medellín (Antioquia) que impiden el aprendizaje de sus empleados.

Esta metodología permite comprender la realidad de una manera reflexiva y crítica. La estrategia que se utilizará será la presentada por Robert Yin (Yin, 1989). Dicha estrategia presenta características como la totalidad, particularidad, realidad, participación, negociación, confidencialidad y accesibilidad (Pérez, 2005). Robert Yin concibe el estudio de casos como una estrategia investigativa en las ciencias sociales y humanas, definiéndolo como “una indagación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo, dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son claramente evidentes” (Pérez y Cortés, 2007).

Una estrategia investigativa busca ampliar el conocimiento. Para ello se establecen caminos que lleven a cumplir los objetivos de la investigación. El planteamiento metodológico es este camino, ya que de forma organizada promueve la búsqueda de información relevante para la investigación.

El tipo de estudio en esta investigación es descriptivo, el cual busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de

cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. (Sampiere, 2010).

3.2 Población y muestra

La población que se estudiara son los trabajadores de la empresa fabricante, comercializadora de rejillas y equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A, ubicada en Medellín (Antioquia), compuesta por 50 trabajadores divididos en administrativos 19 personas y producción 31 personas.

La muestra calculada se realizara de acuerdo a la siguiente formula, para lo cual se calcula con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 10% a una población de 50, lo cual nos arroja un tamaño de muestra de 34.

$$\frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + (z^2 + (p + q)) / N}$$

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza deseado

p= Proporción de la población con la característica deseada (éxito)

q= Proporción de la población sin la característica deseada (Fracaso)

e= Nivel de error dispuesto a cometer

N= Tamaño de la población

3.3 Instrumentos de recolección de información:

Es un instrumento de medición, es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente (Sampieri, 2010). De acuerdo a Münch, (2005) los instrumentos para recolectar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

En este trabajo se empleara la entrevista esta permitirá obtener información de una forma personalizada y oral. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando. Para la entrevista se hará uso de un tipo de entrevista semi estructurado la cual se tendrán en cuenta estos puntos a seguir:

- El investigador previamente a la entrevista lleva a cabo un trabajo de planificación de la misma elaborando un guion que determine aquella información temática que quiere obtener.
- Existe una acotación en la información y el entrevistado debe remitirse a ella. Ahora bien las preguntas que se realizan son abiertas. Se permite al entrevistado la realización de matices en sus respuestas que doten a las mismas de un valor añadido en torno a la información que den.
- Durante el transcurso de la misma se relacionarán temas y se irá construyendo un conocimiento generalista y comprensivo de la realidad del entrevistado.
- El investigador debe mantener un alto grado de atención en las respuestas del entrevistado para poder interrelacionar los temas y establecer dichas conexiones. En caso contrario se perderían los matices que aporta este tipo de entrevista y frenar los avances de la investigación.

3.4 Procedimientos en la aplicación de instrumentos:

La metodología se abordara en 3 fases:

Fase I: Se efectuara una revisión bibliográfica a fin de recolectar la información, se construirán las entrevistas y se identificaran las personas a realizárselas, La información brindada será tomada del personal de la empresa de fabricación, comercialización de rejillas equipos de aire acondicionado-Laminaire S.A, ubicada en Medellín, de acuerdo a la estructura de la empresa se tomaran los datos de la parte administrativa o gerencial y producción.

Fase II: En esta fase se recolectaran la información, se realizaran las entrevistas. Para facilitar la recopilación de la información que se obtendrá con las respuestas a las preguntas de investigación y garantizar el anonimato de los participantes, de tal forma que los empleados se sientan en total libertad a la hora de dar sus respuestas y sean más participativos, se realizarán las entrevistas dividiendo la organización en dos niveles, el primero es el nivel administrativo o gerencial y el segundo el nivel producción. En el nivel administrativo o gerencial se realizaran 19 entrevistas y en el nivel de producción 15 entrevistas, cada una tendrá una duración de 15 minutos aproximadamente.

Fase III: En esta etapa se cuantificara y analizara la información obtenida a través de las entrevistas. La información recogida a través de las entrevistas se transcribirán en archivos de texto para facilitar su estudio, luego se analizara e identificaran los comportamientos descritos por los entrevistados y se relacionaran con las categorías y marco teórico de la investigación (Cortés Ramírez, 2008).

A continuación se describen las siguientes categorías: Concepto del error, tipos de aprendizaje y barreras que dificultan el aprendizaje organizacional; y se realizan una serie de preguntas de acuerdo al nivel jerárquico.

Categoría 1: Apertura al error

Esta categoría asocia de forma directa los aspectos relacionados con el aprendizaje al interior de la organización. En esta categoría se busca recopilar información acerca de la forma como la organización entiende el concepto del error con sus empleados. (Cortés Ramírez, 2008).

1. ¿Cómo considera que fue el proceso de ingreso a la organización, fue de fácil adaptación?
2. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de capacitación al ingreso de la organización?
3. ¿Qué tan abierta es la dirección de la empresa hacia el error?

Categoría 2: Tipos de aprendizaje organizacional

En esta categoría se busca recopilar información acerca de cómo ve la organización su proceso de aprendizaje y qué tipos de aprendizaje organizacional se identifican. (Cortés Ramírez, 2008).

4. ¿Qué apreciación tiene acerca del personal de la organización?
5. ¿Qué apreciación tiene acerca de los directivos de la organización?
6. ¿Se tienen en cuenta en la organización las ideas de los empleados y como se materializan, si se materializan han generado algún cambio?
7. ¿Cómo se da cuenta la organización de los competidores que tiene en el mercado, que herramientas utiliza para hacer esta investigación?

Categoría 3: Barreras que dificultan el aprendizaje organizacional

En esta categoría se busca recopilar información acerca de las barreras que imponen los empleados y las directivas de la organización que dificultan el aprendizaje (Cortés Ramírez, 2008).

8. ¿Qué obstáculos considera que se le presentan en sus funciones que no le permiten desempeñarse con alta eficiencia?
9. ¿Qué aspectos de la organización le impiden compartir la información?

3.5 Análisis de datos

Después de realizadas las entrevistas, se realizará un análisis de la información, se hará una identificación de las respuestas obtenidas con las categorías, identificando patrones y aspectos en común. (Yin, 1989).

Las respuestas a las preguntas de las entrevistas serán codificadas personalmente, por lo tanto, nadie, a parte del investigador, tendrá acceso a la información. Se garantiza total confidencialidad a la hora de presentar las respuestas.

En el Anexo A se presenta la matriz, con una codificación que consta de identificar los comportamientos más relevantes de las entrevistas y asignarles un número. Primero, se le asigna un número a la categoría del 1 al 3. Luego se numeran las preguntas, Se tienen numeradas las preguntas del 1 a la 9. Luego se numeran los entrevistados del 1 al 34 y por último el nivel jerárquico del 1 al 2. Para el análisis de la información se utiliza la metodología PIN (Positivo, interesante, negativo) e identificando los hechos convergentes, divergente y complementarios. Es decir, se analizarán las diferentes respuestas de la misma pregunta de todos los entrevistados. Luego se identificarán los aspectos positivos, negativos e interesantes, respecto a la metodología PIN.

Fase IV: En esta última fase se consolida la información se presentan hallazgos y conclusiones.

3.6 Fuentes de información

Todos los recursos que contienen datos formales, informales, escritos, orales o multimedia.

3.6.1 Fuentes Primarias.

Las Fuentes de Información Primaria son las que constituyen el objetivo de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano. (Hernandez, 1998).

3.6.2 Fuentes secundarias:

Las fuentes de información secundarias son las que están integradas por compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un área de conocimiento en particular (Son listados de fuentes primarias). Es decir, reprocesan información de primera mano. (Hernandez, 1998)

3.6.3 Fuentes Terciarias:

Las fuentes de información terciaria son las que reúnen fuentes de segunda mano. (Hernandez, 1998)

Esta investigación se utiliza dos fuentes de información tanto primarias como terciarias, se utiliza un marco teórico y de la matriz de entrevistas, se referencian citas textuales a la hora de responder las preguntas como soporte del respectivo análisis.

3.7 Cronograma

Actividades	MESES												
	MES 1			MES 2			MES 3			MES 4			
FASE I: Revisión Bibliográfica	■	■											
FASE II: Recolección de Información y realización de entrevistas			■	■	■	■	■	■					
FASE III: Cuantificación y análisis de información de entrevistas.									■	■	■		
FASE IV: Consolidación de Información, hallazgos y conclusiones.												■	■

Tabla 1: Cronograma

CAPITULO 4. RESULTADOS

4.1 Introducción al capítulo

El análisis de los datos se efectuará mediante una comparación del marco teórico y la información obtenida en la matriz de codificación de las respuestas de las entrevistas.

Se nombrará cada hallazgo o referencia encontrada en las entrevistas con el código correspondiente a la categoría, pregunta, entrevistado y nivel jerárquico, para así conocer de qué proceso procede el argumento escrito o hallazgo. El código mantendrá el orden descrito anteriormente.

Para el análisis de la información se utiliza la metodología PIN (Positivo, interesante, negativo) e identificación de los hechos convergentes, divergente y complementaria. Es decir, se analizarán las diferentes respuestas de la misma pregunta de todos los entrevistados. Luego se identificarán los aspectos positivos, negativos e interesantes, respecto a la metodología PIN.

Además las convergencias, divergencias y aspectos complementarios respecto a la metodología utilizada. Se hará referencia a citas textuales descritas por el entrevistado a la hora de responder a las preguntas de investigación como soporte para el análisis.

4.2 Resultados por Categoría

4.2.1 Hallazgos Categoría 1: Apertura Al Error

PREGUNTA N°1: ¿Cómo considera que fue el proceso de ingreso a la organización, fue de fácil adaptación?

En modo general los empleados entrevistados tanto de producción como los administrativos consideraron que la adaptación a la organización fue fácil ya que se cuenta con un excelente ambiente de trabajo, y con las herramientas necesarias para hacer un buen trabajo. Tanto para los de producción como para los administrativos, ha sido un mundo nuevo el conocimiento del

proceso de fabricación de las rejillas, para los administrativos en especial los ingenieros y comerciales también consideran que ha sido un mundo nuevo donde se necesita mucho tiempo para aprender. Por tal motivo en especial al área de ingeniería el proceso de adaptación ha sido un proceso largo. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(1,1,1,1) “Sentí un excelente ambiente de trabajo que me ayudo adaptarme fácilmente”

(1,1,4,1) “Muy buen ambiente y se contaban con las herramientas para trabajar”

(1,1,18,1) “Contábamos con las herramientas de trabajo que se requerían por lo cual fue fácil la adaptación”

(1,1,21,2) “El equipo de trabajo es excelente lo cual ayudo al proceso de adaptación, pero ha sido un proceso largo del conocimiento de los equipos de aire acondicionado para su comercialización”

(1,1,30,2) “En cuanto al ambiente de trabajo fue rápida la adaptación, pero la parte técnica fue un mundo nuevo y toco empezar de cero el aprendizaje”

Como aspectos positivos se evidencia que en el lugar de trabajo se cuenta con un excelente ambiente entre los compañeros, en cuanto al aprendizaje del área de producción manifiestan que fue fácil el aprendizaje, pero del área administrativa en especial el proceso de comercial considera que fue un mundo nuevo donde el aprendizaje ha sido paso a paso comenzando desde cero.

PREGUNTA N° 2: ¿Cómo considera usted que fue el proceso de capacitación al ingreso de la organización?

El área de producción considera que se les realizo un proceso de entrenamiento efectivo explicándoles las líneas que se manejan y su operación, lo cual consideran es un proceso muy mecánico. En cuanto al área administrativa, consideran que el proceso de capacitación fue muy poco por parte de la dirección y los conocimientos técnicos se han tenido que ir adquiriendo más

por conocimiento personal y por la experiencia de personas que llevan más tiempo en la organización. En cuanto a este proceso de capacitación, se evidencia un aprendizaje de tipo bucle doble al tener un auto aprendizaje. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(1,2,3,1) “ La capacitaciones fueron muy efectivas”

(1,2,10,1) “ Nos enseñaron muy bien, igual el proceso manual es muy sencillo”

(1,2,23,2) “ la explicación del proceso fue sencilla y fácil de entender”

(1,2,20,2) “ El entrenamiento técnico fue muy poco y hay muchos vacíos en el conocimiento técnico de los equipos”

(1,2,26,2) “ El proceso de capacitación fue muy vago, ya que fue más de autoaprendizaje”

A nivel de producción se considera que las capacitaciones fueron eficientes, igualmente el trabajo que realizan es muy mecanizado y la capacitación recibida fue muy eficaz. En el área administrativa, específicamente en el área comercial consideran que las capacitaciones recibidas no han sido tan completas ya que falta más conocimiento y es mejor tener un excelente conocimiento técnico de cada producto para así brindar una excelente atención a los clientes y ser más claros con lo que se vende, consideran que han aprendido acerca de aire acondicionado sobre la marcha. Consideran que solo hay una persona en la empresa que tiene toda la información técnica y esta persona permanece poco en la empresa, por lo cual la dirección comercial tiene pensado contratar un especialista en sistemas de aire acondicionado para dar clase a los ingenieros y los comerciales y de esta manera lograr que el personal del proceso comercial tenga conceptos más claros.

PREGUNTA N° 3: ¿Qué tan abierta es la dirección de la empresa hacia el error?

El área de producción consideran que cada cual asume su error de forma personal y toma medidas de las lecciones aprendidas para evitar que se vuelva a cometer en futuras ocasiones y

los errores para el área administrativa los considera como una fuente de aprendizaje, aprenderlos y sacar un aprendizaje positivo de cada cosa que no se hace bien. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(1,3,2,1): “ Cuando se comete una equivocación, lo que se hace es buscar soluciones para reparar el error”

(1,3,11,1): “No hay regañones lo que se hace es que el jefe nos hace un llamado de atención, y se buscan soluciones”.

(1,3,19,1): “ Se buscan estrategias para enmendar el error y encontrar la mejor solución”

(1,3,23,2): “La velocidad a la que se tienen que entregar las cotizaciones solicitadas a veces no da para revisarlas”

(1,3,14,1) : “Los proyectos tienen algo que es la velocidad con que se tienen que entregar, la cantidad de cosas que se tienen que resolver, muchas veces uno no tiene el tiempo que quisiera para ponerle los 5 sentidos y es ahí donde uno comete muchos errores.”

El área de producción considera que través de los errores tienen la oportunidad de reflexionar y aprender algo nuevo. Cuando revisan las consecuencias de una acción que acaban de realizar, es cuando pueden reconocer el error que cometen. Afirman que tener la capacidad de reconocer y aceptar las equivocaciones les amplía una visión de la realidad, y los impulsa a asumir la responsabilidad y encontrar la mejor solución de enmendar el error.

El área administrativa se considera que de los errores se debe aprender y ser muy autocríticos para mejorar la próxima vez

4.2.2 Hallazgos Categoría 2: Tipos De Aprendizaje Organizacional

Pregunta N° 4: ¿Qué apreciación tiene acerca del personal de la organización?

En la mayoría de las respuestas se aprecian aspectos positivos y convergentes. Se aprecia que se tiene un buen equipo de trabajo, responsable, dedicado y lo más importante es que es un equipo que le gusta lo que hace. Se complementan con los comentarios de los empleados que afirman que se hace bien el trabajo, con los que afirman que es un equipo que podría tener más nivel de capacitación. Se evidenciaron comentarios referentes a los grupos de trabajo que se establecieron hace algún tiempo en la organización. Varias de las respuestas apuntan a que se trabajaba mejor cuando todos eran un mismo grupo. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(2,4,3,1): *“ Se cuenta con un excelente equipo de trabajo, responsable por sus actividades asignadas*

(2,4,9,1): *“ No me gusta las divisiones de grupos de trabajo muy marcadas, las cuales han generado diferencias laborales entre compañeros”*

(2,4,17,1): *“Las subdivisiones de los grupos ha generado una falta de buena comunicación “*

(2,4,13,2): *“Se cuenta con un equipo de trabajo excelente, responsables dedicados y comprometidos”*

(2,4,32,2): *“ Se cuentan con un buen grupo comercial, pero sería bueno tener más capacitación en el área”*

Dentro de la organización se evidencia unos recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización, seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización y hay una obtención de una efectiva participación de los empleados

Pregunta N° 5: ¿Qué apreciación tiene acerca de los directivos de la organización?

Desde la parte de producción manifiestan que hay un buen liderazgo, pero hace falta más planificación, desde el área administrativa se consideran que falta constancia en las reuniones y más motivación. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(2,5,2,1): “ *Se cuenta con un buen liderazgo en los directivos*”

(2,5,12,1): “ *En la dirección comercial hace falta más planificación*”

(2,5,17,2): “ *Falta constancia en las reuniones, que sean constantes. Así nos enteramos todos que carga laboral hay, qué proyectos tiene cada persona, que disponibilidad hay*”

(2,5,19,2) : “ *Hace falta más motivación para el personal*”

Dentro de la organización se manifiesta que hace más falta de liderazgo de influencia y motivación para que los empleados realicen tareas fundamentales, es una actividad que requiere trabajar directamente con la gente y ayudar así a que los empleados alcancen sus metas.

Pregunta N° 6: ¿Se tienen en cuenta en la organización las ideas de los empleados y como se materializan, si se materializan han generado algún cambio?

Tanto producción como el área administrativa considera que se involucran a los empleados en el proceso de la toma de decisiones, se sienten valorados con sus ideas, incluso hay un programa de ideas innovadoras en el cual pueden plasmar sus ideas y estas pueden ser premiadas mensualmente. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(2,6,2,1): “ *Nuestras ideas mejora son tenidas en cuenta por el jefe* ”

(2,6,13,1): “ *Se maneja un formato de ideas innovadoras las cuales se premian mensualmente*”

(2,6,20,2): “ *En los comités podemos exponer nuestras ideas y si les parece al director se materializan*”

(2,6,30,2) : “ *Se aceptan las sugerencias de los empleados hacia la dirección*”

La gerencia considera que los empleados usualmente tienen las respuestas a la mayoría de los problemas dentro de una empresa y consideran que se debe propiciar a un ambiente donde se sientan seguros para expresar sus preocupaciones o presentar ideas de mejora.

Pregunta N° 7: ¿Cómo se da cuenta la organización de los competidores que tiene en el mercado, que herramientas utiliza para hacer esta investigación?

El área de producción y administrativa considera que la fuente clave para obtener información de empresas competidoras es a través de los clientes, diseñadores de aire y pliegos de aire acondicionado. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(2,7,5,1): “ *Con los requerimientos que nos llegan de los clientes, nos vamos enterando acerca de las exigencias y de los competidores*”

(2,7,16,2): “ *Con las especificaciones solicitadas en los pliegos de aire acondicionado nos vamos enterado de los competidores*”

(2,7,32,2): “ *Con visitas a diseñadores nos informan acerca de los competidores*”

(2,7,19,2): “ *A través de las capacitaciones y correrías los clientes nos van informando*”

Por el área administrativa se recomienda realizar un análisis de la competencia ya que permite evaluar las respectivas fortalezas y debilidades. Al conocer las acciones de los competidores, se comprenderá mejor qué productos o servicios se debe ofrecer, cómo se pueden comercializar de manera efectiva. El análisis de la competencia es un proceso continuo, siempre se debe reunir información acerca de sus competidores, visitar sitios web, leer literatura y leer folletos de sus

productos. Es indispensable el contacto con los clientes para averiguar cómo se sienten respecto a los productos o servicios de la competencia.

4.2.3 Hallazgos categoría 3: Barreras que dificultan el aprendizaje organizacional

Pregunta N° 9: ¿Qué obstáculos considera que se le presentan en sus funciones que no le permiten desempeñarse con alta eficiencia?

El área administrativa y de producción considera que no se tiene identificadas las habilidades en el personal de producción al momento de asignar tareas cuando el tiempo es reducido, no se realiza una retroalimentación diaria al personal sobre indicadores del proceso y no se cuenta con la información clara desde el área comercial, lo cual hace que se presenten errores y reprocesos en el área de producción, el área comercial no cuenta con el suficiente conocimiento técnico de los equipos. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(3,8,10,1): “No se tiene identificadas las habilidades en el personal de producción al momento de asignar tareas cuando el tiempo es reducido”

(3,8,16,1): “ No se retroalimenta diariamente al personal sobre indicadores del proceso tales como eficiencia”

(3,8,20,1): “ Envió de información poco clara de comercial a producción”

(3,8,27,2): “ No poseer el conocimiento suficiente de los equipos y tener que depender del tiempo de los asesores de las fabricas para asesorar a los clientes”

(3,8,34,2): “El software que se maneja para el ingreso de pedidos es ineficiente ya que se cae en cualquier momento”

(3,8,22,2): “No programar las reuniones con tiempo”

Dentro de la organización es preciso elaborar estrategias de trabajo al iniciar la jornada, definir prioridades, distribuir las tareas al interior de acuerdo a las aptitudes y/o habilidades del personal, capacitación técnica al personal comercial y realizar seguimiento constante.

Pregunta N° 10: ¿Qué aspectos de la organización le impiden compartir la información con su grupo de trabajo?

En el área de producción no se identifican barreras que dificultan el aprendizaje. Se encuentran en un proceso de aprendizaje con la fabricación de rejillas y siempre están dispuestos a compartirse la información entre los compañeros de trabajo. En el área comercial se evidencian varias barreras a la hora de compartir información y conocimiento. Algunos empleados consideran que la competencia interna es un obstáculo a la hora de compartir información.

Otros consideran que un gran obstáculo es la informalidad con la que se hacen las cosas, por ejemplo que la dirección cambia muchas veces de decisión y esto confunde a los procesos de apoyo, además por la subdivisión en grupos, se evidencia que hay grupos que reciben cierta información pero no se expande a los grupos restantes, entonces hasta ahí llega la comunicación. Lo anterior se apoya con las siguientes afirmaciones:

(3,11,2,1): “ No hay obstáculos que nos impiden compartir información con nuestros compañeros”

(3,11,22,2): “ Hace falta que la comunicación llegue a todos”

(3,11,33,2): “se evidencia un secretismo, muy incómodo. Pero para ese tipo de cosas podemos, seguir teniendo los comités y tener esos espacios

(3,11,25,2): “Posiblemente la información falta que llegue a todos. Pero volvemos a que cuando uno trata de hacer las reuniones, todos dicen que tienen poco tiempo. Entonces eso nos ha privado de reunirnos.”

CAPITULO 5. RESUMEN DE HALLAZGOS

Los hallazgos obtenidos en la investigación, brindan un rápido entendimiento sobre los resultados. Se presenta el análisis de los hallazgos de la investigación, las conclusiones y recomendaciones que resultan de ésta. Se presentan, además las siguientes conclusiones no necesariamente cierran el presente proyecto, al contrario, abren la posibilidad de continuar con una serie de investigaciones orientadas hacia el tema barreras administrativas y operativas en una empresa de fabricación, comercialización de rejillas y equipos de aire acondicionado en la ciudad de Medellín-Laminaire S.A

A lo largo de esta investigación, se fue evidenciando que en la empresa estudiada, el aprendizaje se da más allá de los procesos de capacitación y los procesos formativos básicos que se da a los empleados al momento de ingresar como nuevos miembros. Si bien, es cierto que se contrata personal con una formación académica específica, esto no es suficiente ya que lo que se fabrica y comercializa son productos muy específicos que requieren un conocimiento muy técnico, por lo cual se debe hacer un seguimiento constante a los conocimientos y a las capacitaciones técnicas que reciban por parte de las fábricas, ya que se puede olvidar la información adquirida ya que esta no es utilizada frecuentemente. También cabe resaltar que el proceso de inducción y capacitación en el cargo juega un papel primordial para el buen desempeño del puesto, este es uno de los procesos más complejos en todo el período de acoplamiento del empleado, pues de ahí depende la efectividad en el desempeño que posteriormente alcanzará y la cantidad de “errores” que pueda llegar a cometer, es aquí donde el empleado debe conocer a fondo todas las herramientas que necesita para realizar bien su trabajo, mucho antes de asumir por completo sus responsabilidades.

Por ello es que la participación del jefe directo debe ser constante, sacando el tiempo que sea

necesario para aclarar dudas y, especialmente, para capacitar al empleado durante el proceso.

Esta inversión se verá reflejada en el éxito futuro del trabajador.

Existen organizaciones que invierten importantes recursos en esta etapa, llegando al punto de no delegar responsabilidades al empleado hasta que no cuente con los conocimientos necesarios para hacerlo.

En la empresa estudiada se evidencio que la mayoría de veces las personas tiene que “aprender sobre la marcha” y asumir tanto los errores como los aciertos en el proceso.

Es muy importante tener control del tiempo o la forma como se haga la capacitación al cargo, y es vital asegurarse de que se la persona asimile y entienda todas las instrucciones que se le están dando y, sobre todo, se compruebe su buen desempeño. Se recomienda dependiendo del grado o del tipo de actividades que requiere el cargo, detectar las necesidades de la persona e invertir en capacitación extra.

Se evidencio un aprendizaje organizacional del tipo bucle doble, es una organización que aprende a aprender, por lo tanto, es capaz de aumentar su potencial de aprendizaje continuamente, ya que sus empleados se auto capacitan a sí mismos, logrando hacer el trabajo más eficientemente.

Se evidencio que en la organización existen grupos de trabajo independientes que no comparten la información.

Entre las barreras que dificultan el aprendizaje en la organización estudiada, se encuentran varias que fueron mencionadas en el marco teórico de la presente investigación. Entre ellas, barreras como “yo soy mi puesto” y “la parábola de la rana hervida” sobresalen. Se evidenciaron además otras barreras. Una de los hallazgos más importantes que se evidenciaron en esta investigación es no contar con el suficiente conocimiento técnico de los equipos, esto a causa de

no contar con una persona experta en el tema para capacitar al personal, pero se espera que la empresa contrate un profesional especialista en el tema, y también contar con del tiempo por parte de los empleados. Se considera que en la organización es preciso elaborar estrategias de trabajo al iniciar la jornada, prioridades, distribuir las tareas al interior de acuerdo a las aptitudes y/o habilidades del personal, capacitación técnica al personal comercial y realizar seguimiento constante para así realizar mejor el trabajo.

Otra barrera importante es la informalidad con la que se hacen las cosas, por ejemplo que la direcciones de los procesos cambian muchas veces de decisión y esto confunde a los procesos de apoyo, además por la subdivisión en grupos, se evidencia que hay grupos que reciben cierta información pero no se expande a los grupos restantes, entonces hasta ahí llega la comunicación. La comunicación informal dentro de la empresa es alimentada por rumores, chismes y cotilleos es inversamente proporcional a la cantidad y calidad de la comunicación formal en una organización. En una organización se debe transmitir un estilo de comunicación con herramientas formales deben estar claramente definidas para que el personal sepa qué puede y no puede hacer en este sentido.

Se recomienda que la organización continúe con metodologías de aprendizaje organizacional, ya que estas pueden formar grupos de estudio y posteriormente grupos de trabajo orientados al conocimiento específico de equipos de sistemas de aire acondicionado, que ayuden a mejorar el aprendizaje y la eficiencia en la organización. Se hace necesario lograr motivar a la gerencia para la formación de estos grupos de estudio, y tener un espacio durante el horario laboral para las capacitaciones técnicas y fomentar la lectura e investigación de la información por parte de los empleados, se puedan discutir y dar ideas a la dirección y posteriormente a la gerencia para que

ésta tome decisiones con respecto a nuevos temas, nuevas tecnologías, nuevas herramientas y hasta nuevas formas de trabajar en la organización.

Lo anterior se refuerza con la afirmación de Argyris (1999), cuando afirma que todas las organizaciones y los negocios generan en mayor o menor medida conocimiento organizacional, sean conscientes o lo ignoren, estén preparadas para ello o no, y que son las incapacidades las que dificultan que el conocimiento se genere y se generalice. Hasta aquí podemos afirmar que las incapacidades de aprendizaje influyen de manera directa en el estilo de aprendizaje organizacional que las empresas utilizan en determinado momento para la resolución de sus problemas, y para dar respuesta a las demandas del entorno, pues son estas barreras las que impiden que se dé una respuesta proactiva a los clientes o usuarios. Debemos tener en cuenta que la presencia de una sola incapacidad puede ser suficiente para disminuir e incluso bloquear el aprendizaje general en una organización (Gómez-Romero, 2008), y que las incapacidades son como enfermedades silenciosas que invaden a la organización, sin que sus dueños o gerentes se den cuenta de qué es lo que sucede, y en la práctica repercuten en la generación o en la generalización del aprendizaje. Si a lo anterior añadimos la incipiente formación técnica-empresarial que acusan una parte importante de los dueños o gerentes de las organizaciones, entonces es comprensible cómo las incapacidades afectan a los estilos de aprendizaje de las organizaciones, terminando por hacerlas ineficientes, y concluyendo con su cierre. De esta parte podemos concluir que la forma de aprender de las empresas depende en primer término de cómo descubren problemas y de cómo inventan soluciones para mantenerse en el negocio.

En la organización estudiada, se explica en mayor o menor medida la manera de comportarse, pues normalmente gran parte de la atención y de los esfuerzos se dedican al interior de la propia empresa, es decir, a resolver los problemas que se presentan hacia dentro, y poco caso le ponen

al entorno y a cómo ser más eficientes en la atención del cliente, ya cómo enfrentar a la competencia.

Lo anterior se comprueba en un estudio que realiza Villarreal-Solís (2009. p.148) cuando afirma «se hace necesario para muchas empresas un cambio que facilite el tránsito de ser una empresa tradicional y apegada a anacronismos limitantes, pues centra más sus esfuerzos a la subsistencia cotidiana, que a planes de futuro»

La presencia de las barreras organizacionales es un tema que debe preocupar a los dueños, gerentes y estudiosos del aprendizaje organizacional, pues impiden que el conocimiento se genere de mejor manera en las empresas. Sin embargo, se debe anotar que la homogeneidad, en especial, suele ser difícil de controlar (Yeung et al., 2000), esto hay que tomarlo en cuenta pues esta deficiencia se presenta en todos los estilos de aprendizaje. Muchas veces los administradores y/o dueños de los negocios pierden de vista la importancia de contar con un menú de diversas ideas de cómo solucionar los problemas, sobre todo cuando la empresa se enfrenta a un entorno competitivo y cambiante como el actual, dando como consecuencia la ceguera en la resolución de problemas cotidianos, que es un síntoma generalizado en la empresa estudiada.

La aportación teórica más relevante del trabajo es la verificación de las barreras en el aprendizaje organizacional, lo cual refuerza el estudio realizado por Yeung et al. (2000); además de esto, se constituye como un fundamento sólido para la toma de decisiones en las empresas. Es necesario que los resultados y las conclusiones a las que se han llegado en el presente se puedan difundir y discutir con los empresarios de la localidad, para sensibilizarlos de los peligros organizacionales a los que se enfrentan, para hacer un llamado a que se preparen, y para que sean conscientes de todo esto, para que estén dispuestos a construir organizaciones más eficientes, organizaciones que den respuestas adecuadas a un entorno competitivo y volátil, como el que se

vive hoy en día, pero sobre todo que estén dispuestos a combatir las incapacidades de aprendizaje que afectan y dañan a sus empresas; si se logra esto, entonces estaremos presenciando organizaciones más completas y competitivas, organizaciones capaces de gestar conocimiento organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARGYRIS, C. & Shön, D.A. (1996). *Organizational learning*. Madrid: Addison Wesley.
- ARGYRIS, C. (1993). *Cómo vencer las barreras organizativas*. Madrid: Díaz de Santos.
- ARGYRIS, C. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford.
- BATESON, G. (1972). *Steps to an ecology of mind*. New York: Ballantine.
- BONILLA-CASTRO, E. y Rodríguez Sehk, p. (2005) Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales. Bogotá: Grupo Editorial Norma, 3 edición ampliada y revisada.
- CORTÉS RAMÍREZ, J. y PÉREZ ZAPATA, J. (2008). *Aprendizaje organizacional: teoría y práctica en organizaciones antioqueñas*. Medellín: editorial universidad pontificia bolivariana
- DALF, R.L. (1998). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.
- D. RODRÍGUEZ (2006). *Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica*
- FIOL, M.C. & Lyles. (1985). *Organizational learning*. Madrid: Academy of management review.
- FORRESTER, J. (1961). *Industrial dynamics*. New York: Edh.
- GAGNÈ, R.M. (1985). *The conditions of the learning and the theory of the instruction*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- GALLARDO, V. y JIMÉNEZ, T. (1999). *Aprendizaje organizacional*. Del departamento pensante al equipo de trabajo. México: *Administración y Organización*.p.9.
- GARZÓN, M. y. (2005). *Modelo teórico de aprendizaje Organizacional*. *Pensamiento & gestión*.

GERANMAYEH, A. (1992). *Organizational learning through interactive planning: Design of learning systems for ideal – seeking organizations*. Trabajo de grado para optar al título de Doctor. Universidad de Pennsylvania, Estados Unidos.

GIBSON, J., Ivancevich, J.M. & Donnelly, J.H. (2001). *Las organizaciones*. Santiago Granica. de Chile: McGraw-Hill.

GRINNELL, R. M. (1997). *Social work research & evaluation: Quantitative and qualitative approaches*. (5a. Edición). Itaca: E. E. Peacock Publishers.

GÓMEZ-ROMERO, J. G. I. (2008). *La generación de conocimiento organizacional en la micro, pequeña y mediana empresas (MIPYMES) de Durango*. México Durango: Editorial UJED.

HODGE, B.J., Anthony, W.P. & Gales, L.M. (1998). *Teoría organizacional*. Madrid:

JIMÉNEZ, A. (1999). *Las Competencias y el Capital Intelectual: la manera de gestionar personas en la Era del Conocimiento*. Madrid: Euroforum, Vol. 2, pp. 2 - 5

KNOWLES, Malcolm (2001) *Andragogía, el aprendizaje de los adultos*, México. Oxford.

LOUNAMAA, P. & March, J.G. (1987). *Adaptative coordination of learning team*. Management Science, 33, p. 107 – 123.

MCGILL, M.E., Slocum, J.W. & Lei, D. (1992). *Management practices in learning organization*. Londres: Organizational Dynamic.

MINTZBERG, H. (1998). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.

MINTZBERG, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2003). *Safari a la estrategia*. México:

Granica

MÜNCH, L. (2005). *Métodos y Técnicas de Investigación*. 2ª Edición. Editorial Trillas. México.

PÉREZ ZAPATA, J. y CORTÉS RAMÍREZ, J. (2007). *Barreras para el aprendizaje organizacional*. *Pensamiento y gestión*, No. 22. p.258.

PÉREZ, J. (2005). *Caracterización del aprendizaje organizacional. Estudio de caso*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.

PETERS, T. & WATERMAN. R. (1993). *In search of excellence*. New York: Harper Collins.

PRIETO, Isabel et al. (2004). "La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos". En *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, 32, 47-75.

PROBST, G. & Büchel, B. (1995). *La pratique de l'Enterprise apprenante*. Paris: Les éditions d'organisation.

ROBERTO HERNÁNDEZ Sampieri, (1998) *Metodología de la Investigación*. Segunda edición. 1998.

SAINZ, M. (2001). *Construyendo el Capital Intelectual de la Organización: Gestión del Conocimiento*. Recuperado desde: www.gestiondelconocimiento.com

SAMPIERI, (2010), *Metodología de la Investigación*.

SENGE, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Juan Granica. S.A.

SMITH, R.M. (1982). *Learning how to learn*. New Jersey: Englewood Cliffs.

STEWART, T. (1997). *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*. New York: Doubleday.

STEWART, T. (1999). *La nueva riqueza de las organizaciones: el capital intelectual*.

Buenos Aires: Granica.

SWIERINGA, J. & Wiedsma, A.F. (1992). *Becoming a learning organization*. New York:

Addison Wesley.

VILLARREAL-SOLÍS, D. (2009) *Cultura empresarial en la pequeña y mediana empresa fabricantes de muebles de la ciudad de Durango*. Tesis para el grado de Doctor. Universidad

Autónoma de San Luís Potosí.

WATKINS, K.E. & MARSICK, V.J. (1993). *Sculpting the learning organization*. San

Francisco: Jossey – Bass.

yeung, A., Ulrich, D., Nason, S. Y Von Glinow, M. A. (2000). *Las capacidades del aprendizaje en la organización: como aprender a generar ideas con impacto*. México: Ed.

Oxford University Press

YIN, R. (1989). *Case study research*. (Second edition). London: Sage. York: Addison

Wesley.

ANEXO A: Definición de Términos

- **Aprendizaje organizacional**

Es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad. Garzón (2005)

- **Capacidad de Aprendizaje**

Se puede definir la capacidad de aprendizaje de las organizaciones como el potencial dinámico de creación, asimilación, difusión y utilización del conocimiento por medio de numerosos flujos de conocimiento que hacen posible la formación y evolución de las memorias organizacionales de conocimiento que capacitan a las organizaciones y sus agentes de conocimiento para actuar intencionalmente en entornos cambiantes (Prieto, 2004).

- **Gestión del conocimiento**

De acuerdo con D. Rodríguez (2006), la multidisciplinariedad inherente al estudio de la gestión del conocimiento supone la existencia de diferentes perspectivas para el desarrollo y el estudio de los sistemas y modelos de gestión del conocimiento se suelen agrupar así: a) modelos para almacenamiento, acceso y transferencia de conocimiento, que enfatizan el desarrollo de metodologías, estrategias y técnicas para almacenar el «conocimiento» disponible en la organización; b) modelos con énfasis sociocultural centrados en el desarrollo de una cultura organizacional adecuada para el desarrollo de procesos de gestión del

conocimiento; y c) modelos con énfasis en la tecnología, en los que se destacan el desarrollo y la utilización de sistemas y herramientas tecnológicas para la gestión del conocimiento.

- **Barrera organizacional**

Toda limitante o restricción de las prácticas organizacionales que impiden un aprendizaje significativo para el logro de metas y objetivos. Pérez Zapata, J. Cortés Ramírez, J. (2007).

ANEXO B: Matriz de Codificación

C	P	ENTREV. 1 N 1	ENTREV. 2 N 1	ENTREV. 3 N 1	ENTREV. 4 N 1	ENTREV. 5 N 1	ENTREV. 6 N 1	ENTREV. 7 N 1	ENTREV. 8 N 1	ENTREV. 9 N 1	ENTREV. 10 N 1	ENTREV. 11 N 1
1	1	1,1,1,1	1,1,2,1	1,1,3,1	1,1,4,1	1,1,5,1	1,1,6,1	1,1,7,1	1,1,8,1	1,1,9,1	1,1,10,1	1,1,11,1
	2	1,1,2,1	1,2,2,1	1,2,3,1	1,2,4,1	1,2,5,1	1,2,6,1	1,1,7,1	1,2,8,1	1,2,9,1	1,2,10,1	1,2,11,1
	3	1,3,1,1	1,3,2,1	1,3,3,1	1,3,4,1	1,3,5,1	1,3,6,1	1,1,7,1	1,3,8,1	1,3,9,1	1,3,10,1	1,3,11,1
2	4	2,5,1,1	2,5,2,1	2,5,3,1	2,5,4,1	2,5,5,1	2,5,6,1	2,5,7,1	2,5,8,1	2,5,9,1	2,5,10,1	2,5,11,1
	5	2,6,1,1	2,6,2,1	2,6,3,1	2,6,4,1	2,6,5,1	2,6,6,1	2,6,7,1	2,6,8,1	2,6,9,1	2,6,10,1	2,6,11,1
	6	2,7,1,1	2,7,2,1	2,7,3,1	2,7,4,1	2,7,5,1	2,7,6,1	2,7,7,1	2,7,8,1	2,7,9,1	2,7,10,1	2,7,11,1
	7	2,8,1,1	2,8,2,1	2,8,3,1	2,8,4,1	2,8,5,1	2,8,6,1	2,8,7,1	2,8,8,1	2,8,9,1	2,8,10,1	2,8,11,1
3	8	3,10,1,1	3,10,2,1	3,10,3,1	3,10,4,1	3,10,5,1	3,10,6,1	3,10,7,1	3,10,8,1	3,10,9,1	3,10,10,1	3,10,11,1
	9	3,11,1,1	3,11,2,1	3,11,3,1	3,11,4,1	3,11,5,1	3,11,6,1	3,11,7,1	3,11,8,1	3,11,9,1	3,11,10,1	3,11,11,1

C	P	ENTREV. 12 N 1	ENTREV. 13 N 1	ENTREV. 14 N 1	ENTREV. 15 N 1	ENTREV. 16 N 1	ENTREV. 17 N 1	ENTREV. 18 N 1	ENTREV. 19 N 1	ENTREV. 20 N 2	ENTREV. 21 N 2	ENTREV. 22 N 2
1	1	1,1,12,1	1,1,13,1	1,1,14,1	1,1,15,1	1,1,16,1	1,1,17,1	1,1,18,1	1,1,19,1	1,1,20,2	1,1,21,2	1,1,22,2
	2	1,2,12,1	1,2,13,1	1,2,14,1	1,2,15,1	1,2,16,1	1,2,17,1	1,2,18,1	1,2,19,1	1,2,20,2	1,2,21,2	1,2,22,2
	3	1,3,12,1	1,3,13,1	1,3,14,1	1,3,15,1	1,3,16,1	1,3,17,1	1,3,18,1	1,3,19,1	1,3,20,2	1,3,21,2	1,3,22,2
2	4	2,5,12,1	2,5,13,1	2,5,14,1	2,5,15,1	2,5,16,1	2,5,17,1	2,5,18,1	2,5,19,1	2,5,20,2	2,5,21,2	2,5,22,2
	5	2,6,12,1	2,6,13,1	2,6,14,1	2,6,15,1	2,6,16,1	2,6,17,1	2,6,18,1	2,6,19,1	2,6,20,2	2,6,21,2	2,6,22,2
	6	2,7,12,1	2,7,13,1	2,7,14,1	2,7,15,1	2,7,16,1	2,7,17,1	2,7,18,1	2,7,19,1	2,7,20,2	2,7,21,2	2,7,22,2
	7	2,8,12,1	2,8,13,1	2,8,14,1	2,8,15,1	2,8,16,1	2,8,17,1	2,8,18,1	2,8,19,1	2,8,20,2	2,8,21,2	2,8,22,2
3	8	3,10,12,1	3,10,13,1	3,10,14,1	3,10,15,1	3,10,16,1	3,10,17,1	3,10,18,1	3,10,19,1	3,10,20,2	3,10,21,2	3,10,22,2
	9	3,11,12,1	3,11,13,1	3,11,14,1	3,11,15,1	3,11,16,1	3,11,17,1	3,11,18,1	3,11,19,1	3,11,20,2	3,11,21,2	3,11,22,2

C	P	ENTREV. 23 N 2	ENTREV. 24 N 2	ENTREV. 25 N 2	ENTREV. 26 N 2	ENTREV. 27 N 2	ENTREV. 28 N 2	ENTREV. 29 N 2	ENTREV. 30 N 2	ENTREV. 31 N 2	ENTREV. 32 N 2	ENTREV. 33 N 2	ENTREV. 34 N 2
1	1	1,1,23,2	1,1,24,2	1,1,25,2	1,1,26,2	1,1,27,2	1,1,28,2	1,1,29,2	1,1,30,2	1,1,31,2	1,1,32,2	1,1,33,2	1,1,34,2
	2	1,2,23,2	1,2,24,2	1,2,25,2	1,2,26,2	1,2,27,2	1,2,28,2	1,2,29,2	1,2,30,2	1,2,31,2	1,2,32,2	1,2,33,2	1,2,34,2
	3	1,3,23,2	1,2,24,2	1,3,25,2	1,3,26,2	1,3,27,2	1,3,28,2	1,3,29,2	1,3,30,2	1,3,31,2	1,3,32,2	1,3,33,2	1,2,34,2
2	4	2,5,23,2	2,5,24,2	2,5,25,2	2,5,26,2	2,5,27,2	2,5,28,2	2,5,29,2	2,5,30,2	2,5,31,2	2,5,32,2	2,5,33,2	2,5,34,2
	5	2,6,23,2	2,6,24,2	2,6,25,2	2,6,26,2	2,6,27,2	2,6,28,2	2,6,29,2	2,6,30,2	2,6,31,2	2,6,32,2	2,6,33,2	2,6,34,2
	6	2,7,23,2	2,7,24,2	2,7,25,2	2,7,26,2	2,7,27,2	2,7,28,2	2,7,29,2	2,7,30,2	2,7,31,2	2,7,32,2	2,7,33,2	2,7,34,2
	7	2,8,23,2	2,8,24,2	2,8,25,2	2,8,26,2	2,8,27,2	2,8,28,2	2,8,29,2	2,8,30,2	2,8,31,2	2,8,32,2	2,8,33,2	2,8,34,2
3	8	3,10,23,2	3,10,24,2	3,10,25,2	3,10,26,2	3,10,27,2	3,10,28,2	3,10,29,2	3,10,30,2	3,10,31,2	3,10,32,2	3,10,33,2	3,10,34,2
	9	3,11,23,2	3,11,24,2	3,11,25,2	3,11,26,2	3,11,27,2	3,11,28,2	3,11,29,2	3,11,30,2	3,11,31,2	3,11,32,2	3,11,33,2	3,11,34,2

Tabla 2: Matriz de codificación

N: Nivel jerárquico

N1: Producción

N2: Administrativo

C: Categoría

Categoría 1: Apertura al error

Categoría 2: Tipos de aprendizaje organizacional

Categoría 3: Barreras que dificultan el aprendizaje organizacional

P: Pregunta: 1-9

1. ¿Cómo considera que fue el proceso de ingreso a la organización, fue de fácil adaptación?
2. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de capacitación al ingreso de la organización?
3. ¿Qué tan abierta es la dirección de la empresa hacia el error?
4. ¿Qué apreciación tiene acerca del personal de la organización?
5. ¿Qué apreciación tiene acerca de los directivos de la organización?
6. ¿Se tienen en cuenta en la organización las ideas de los empleados y como se materializan, si se materializan han generado algún cambio?
7. ¿Cómo se da cuenta la organización de los competidores que tiene en el mercado, que herramientas utiliza para hacer esta investigación?
8. ¿Qué obstáculos considera que se le presentan en sus funciones que no le permiten desempeñarse con alta eficiencia?
9. ¿Qué aspectos de la organización le impiden compartir la información?

ANEXO C: Modelo de Entrevista

N1: Producción

N2: Administrativo

Entrevistados: 1-19

Entrevistados: 20-34

Categoría 1: Apertura al error

1. ¿Cómo considera que fue el proceso de ingreso a la organización, fue de fácil adaptación?
2. ¿Cómo considera usted que fue el proceso de capacitación al ingreso de la organización?
3. ¿Qué tan abierta es la dirección de la empresa hacia el error?

Categoría 2: Tipos de aprendizaje organizacional

4. ¿Qué apreciación tiene acerca del personal de la organización?
5. ¿Qué apreciación tiene acerca de los directivos de la organización?
6. ¿Se tienen en cuenta en la organización las ideas de los empleados y como se materializan, si se materializan han generado algún cambio?
7. ¿Cómo se da cuenta la organización de los competidores que tiene en el mercado, que herramientas utiliza para hacer esta investigación?

Categoría 3: Barreras que dificultan el aprendizaje organizacional

8. ¿Qué obstáculos considera que se le presentan en sus funciones que no le permiten desempeñarse con alta eficiencia?
9. ¿Qué aspectos de la organización le impiden compartir la información?

ANEXO D: Carta Autorización



Medellín, Noviembre 5 de 2015

Profesor Marcelo Torres
Asesor Trabajo de Grado

Autorización Estudio Trabajo Dirigido de Grado

Yo Beatriz Elena Lenis, con documento de identidad CC 42.899.575 de Envigado, gerente de la empresa Laminaire S.A, autorizo para realizar el trabajo de grado de la Especialización en Gerencia de Proyectos con la investigación de las Barreras administrativas y operativas en la empresa, a Yeni Astrid Ríos con CC 39.193.190 y Juan Camilo Escobar con CC 15.388.502.

Atentamente

LAMINAIRE S.A
NIT 890.937.548 - 0

Beatriz Elena Lenis Ospina
Gerente



Laminaire S.A.
Calle 7 Sur No. 60C - 39 Medellín - Colombia - A.A. 10734
FON: 353 34 22 Fax: 255 63 52 - e-mail: info@laminaire.net
www.laminaire.net



