



**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**  
**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y**  
**ADMINISTRACION**  
**DIVISION DE POSTGRADO**

**“LA ORGANIZACION DE APRENDIZAJE  
Y SU APLICACION EN UNA EMPRESA  
GLOBAL”**

**TESINA**  
**PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN**  
**ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON**  
**ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS**  
**PRESENTADA POR:**  
**LIC. NANCY GONZALEZ ECKERMANN**

**CIUDAD UNIVERSITARIA,**  
**SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., AGOSTO DE 2001**

2001

G66

2001

FCP

88

164

YA

IM

"LA ORGANIZACION DE APRENDIZAJE Y SU

APLICACION EN UNA EMPRESA GLOBAL"

NG

GH



1020147501



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y  
ADMINISTRACION  
DIVISION DE POSTGRADO

“LA ORGANIZACION DE APRENDIZAJE  
Y SU APLICACION EN UNA EMPRESA  
GLOBAL”

TESINA  
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRIA EN  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS  
PRESENTADA POR:  
LIC. NANCY GONZALEZ ECKERMANN

CIUDAD UNIVERSITARIA,  
SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L., AGOSTO DE 2001



308008

TM  
27164  
.e8  
FCPYA  
2001  
.E66



**FONDO  
TESIS**



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y  
ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE POSTGRADO

**“LA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE Y SU APLICACIÓN EN  
UNA EMPRESA GLOBAL”**

**TESINA**

**Para Obtener el grado de Maestría en Administración de Empresas  
con especialidad en Recursos Humanos**

**Presentada por**

**Lic. Nancy González Eckermann**

**Ciudad Universitaria, San Nicolás de los Garza, agosto de 2001**

**A mi hija Nancy Esther...  
Quién simplemente por ser,  
representa razón de mi superación.**

## INDICE

	PAGINA
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO</b>	<b>5</b>
1. QUE ES EL APRENDIZAJE	
• Definición	5
• Importancia	11
2. ANTECEDENTES	13
3. CONCEPTOS DE PETER SENGE; LA QUINTA DISCIPLINA	16
4. LA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE	18
5. COMPROMISO POR EL CAMBIO	22
6. LÍDERES QUE APRENDEN	29
7. APRENDIENDO A APRENDER	33
<b>CAPÍTULO 11. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>35</b>
1. PROBLEMÁTICA	
2. JUSTIFICACIÓN	
<b>CAPÍTULO III. MODELOS Y PROCESOS PARA LA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE</b>	<b>36</b>
1. DIEZ PASOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE; Peter Kline y Bernard Saunders	37
2. TRES CLAVES PARA CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE; Prased Kaipa	46
3. PETER SENGE: UN MODELO DE APRENDIZAJE EN EQUIPO.	48
<b>CAPÍTULO IV. APLICACIÓN EN UNA EMPRESA GLOBAL</b>	<b>52</b>
1. HISTORIA Y ANTECEDENTES	53
2. DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO	56
3. SEGUIMIENTO	67
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>68</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>72</b>



## INTRODUCCIÓN

“ En tiempo de cambios drásticos, son los que aprenden los que heredan el futuro. Los eruditos usualmente se encuentran a sí mismos equipados a vivir en un mundo que ya no mas existe” (autor desconocido)

Nos a tocado vivir en tiempos en que los cambios ocurren con mas frecuencia que en pasado. Los que aprendemos el día de hoy mañana ya será obsoleto. Nuevas formas de vivir, nuevos procedimientos, nuevas tecnologías, nuevas maneras de comunicación. Como individuos vivimos inmersos en estos acontecimientos, en nuestras familias, con nuestros hijos, y sin ser la excepción en nuestro trabajo; nuestra compañía, la empresa en de la cual formamos parte.

Sin lugar a discusión, las empresas están formadas por nosotros, los individuos que le damos forma, la operamos y la guiamos. Cada uno jugando su papel, cada uno desempeñando diferentes actividades, labores y tareas. Todos juntos inmersos en un cambio constante que nos afecta y nos obliga a hacer las cosas de diferente manera; productivos, con calidad, con impecabilidad, orientados al cliente que al final del camino es nuestra razón de ser.

Mas que nunca, las empresas necesitan adaptarse a estos cambios inteligentemente, aprender de sus conocimientos, experiencias, errores y del medio que los rodea e implementar las acciones no solo para seguir en el mercado, sino para ser exitosas.

Hoy por hoy, las empresas necesitan convertirse en organizaciones generadoras de aprendizaje. Necesitan crear una atmósfera en donde se propicie la creatividad y las ideas, en donde se transfieran los conocimientos a la práctica y a la toma de decisiones.

Existen muchos autores que han ahondado en el tema, algunos de ellos se mencionaran en el transcurso de este estudio sin embargo cabe resaltar que el presente no es una investigación exhaustiva, existen muchas otras fuentes de información aparte de las aquí utilizadas. Exhorto al lector a utilizar las referencias aquí citadas y otras mas a su consideración ya que le ayudarán mucho en su acervo sobre el tema. Por otra parte se incluyo una sección practica en donde se detalla la aplicación del tema y los resultados obtenidos a la fecha.

Cabe mencionar que esta investigación se ha realizado únicamente con fines académicos.

Agradezco las facilidades otorgadas para la elaboración de este trabajo así como a la guía y asesoría otorgada de mi maestra: M.A. María Elena García Elizondo

## CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

### 1. ¿QUE ES EL APRENDIZAJE?

- Definición

Para adentrarnos en el tema de Aprendizaje Organizacional, es necesario conocer la terminología y la definición de aprendizaje para posteriormente puntualizar las diferencias entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional.

Miranda Gramigna y Maria Rita<sup>1</sup> escriben sobre el proceso natural del aprendizaje personal:

“El aprendizaje es un proceso que dura toda la vida y a través del mismo, el sujeto producto de motivación, frente a una situación problema, lo resuelve alcanzando la meta, modificándose de forma duradera. Esta transformación permite transferir lo aprendido hacia nuevas situaciones”. (Hilda Santos)

Mencionan que desde que nacemos iniciamos nuestro aprendizaje, nuestra sobrevivencia y acoplamiento a un medio ambiente que ya existe. Iniciamos la aplicación de los conocimientos a través de operaciones mentales que nos ayudan a que organizar esquemas para responder al medio cuando lo necesitamos.

Explican que existen cinco etapas en la construcción de las operaciones mentales durante el desarrollo del ser humano:

- ✓ Primera Etapa (Inteligencia Sensorial y Motora):

Se inicia cuando nacemos, hasta un año y medio, edad en que surge el lenguaje. En estos dos primeros años de existencia, formamos la inteligencia sensorial y motora, que coordina nuestra percepción de los sentidos.

- ✓ Segunda Etapa (Pensamiento Simbólico)

Comprende de los dos a los cuatro años, y se conoce como la etapa del pensamiento simbólico. En ésta logramos transformar un objeto real (significado) en diferentes significantes. Así, por ejemplo, podemos representar una persona por un títere o una muñeca. En este período todavía no se ha formado la estructura lógica del pensamiento.

---

<sup>1</sup> Miranda Gramigna y Maria Rita, Juego de Empresa, Ed. Makron Books, São Paulo, Brasil, 1993

✓ Tercera Etapa (Pensamiento Intuitivo)

Abarca desde los cuatro hasta los siete u ocho años. En esta etapa se forma el pensamiento intuitivo. El raciocinio pasa a ser guiado por la intuición y los puntos de referencia son los objetos que nos rodean.

✓ Cuarta Etapa (Pensamiento Concreto)

De los ocho hasta los once o doce años. Aquí se organizan las operaciones concretas. Se caracteriza por el sentimiento de mayor necesidad en aliar las operaciones verbales con las concretas. El pensamiento se concretiza a partir de la referencia material. Pensamiento y objeto permanecen juntos.

✓ Quinta Etapa (Pensamiento Analítico)

Es la última etapa de construcción de las operaciones mentales; inicia a los doce años y se acaba en la adolescencia. A partir de este punto ya se cuenta con la capacidad de utilizar el pensamiento analítico.

La intuición, el razonamiento, la experiencia y la aplicación son elementos indispensables en el proceso de aprendizaje

“Al tener las personas la oportunidad de vivir situaciones problemáticas y resolverlas con los recursos que están a su alcance, verificando los resultados de sus decisiones, la reformulación de los procedimientos se favorece. Si aprendemos internalizando, lo aprendido se hace permanente y duradero”<sup>2</sup>

“Oigo y olvido  
veo y recuerdo  
hago y comprendo”  
CONFUCIO

El aprendizaje sin acción, no es aprendizaje. En su libro “El Arbol del Conocimiento” Humberto Maturana y Francisco Varela <sup>3</sup> nos invitan a reflexionar cuando escriben:

“TODO HACER ES CONOCER Y TODO CONOCER ES HACER”

---

<sup>2</sup> Miranda Gramigna y Maria Rita, Juego de Empresa, Ed. Makron Books, São Paulo, Brasil, 1993

<sup>3</sup> Maturana R. Humberto, Varela G. Francisco, “El árbol del conocimiento” Ed. Universitaria, Santiago de Chile, 1989

Basándose en las sus investigaciones, existe la teoría que el aprendizaje, debe darse en un proceso en donde se involucran tres “R”

- ◆ Recursión => Dar significado
- ◆ Reciprocidad => Cuestionar, indagar, reflexionar la idea o interpretación, retroalimentación del nuevo conocimiento
- ◆ Recurrencia => Reforzar continuamente el conocimiento mediante la acción

Este regla lo que pretende explicar es que, un aprendizaje es obtenido, si y solo si produce acción. Es pues la acción la evidencia del aprendizaje.

Muchos factores son los que influyen en el aprendizaje, uno de ellos es la experiencia, pero irónicamente dice un dicho Mexicano que el hombre es el único animal que tropieza dos veces con la misma piedra, cabe hacernos algunas preguntas como ¿Por qué después de haber tenido la experiencia volvemos a tener los mismos errores que el pasado? ¿Por qué decidimos de manera muy similar que en el pasado?

Nathanel Katz en su artículo “APRENDIENDO DE LA EXPERIENCIA”<sup>4</sup> nos menciona: “El aprendizaje es definido como un proceso de adquisición de conocimiento o habilidad, y se compone de dos niveles complementarios: "Saber Como" (Know How) y "Saber Porque " (Know Why. El primero define la habilidad para realizar una acción, el segundo define la habilidad para entenderla y conceptualizarla”

Katz en su artículo comenta que la definición anterior provee la base para el modelo de Aprendizaje por medio de la experiencia: El Ciclo de Aprendizaje de acuerdo a Kurt Lewin (Kolb 1984)”

#### CICLO DE APRENDIZAJE

##### 1. Experiencia Concreta.

La experiencia concreta provee la base para el inicio del proceso que comienza con la observación y el análisis.

---

<sup>4</sup> Katz Nathanel, “Aprendiendo de la experiencia”, [www.leadid.com/artikatz.htm](http://www.leadid.com/artikatz.htm)

2. Observación y Procesamiento.  
En la observación y el análisis se plantean preguntas tales como ¿Qué sucede actualmente? ¿Cuál es la relación entre el proceso y el resultado final?
3. Conceptualización y Generalización.  
¿Por qué es relevante? ¿Qué se puede hacer aprender hoy?
4. Aplicación.  
Concluye con el pensamiento acerca de como aplicar lo aprendido ¿Qué se hizo diferente? ¿Cómo y cuando lo puedo utilizar?.



Como parte de nuestra experiencia se encuentran también los errores o fracasos. Estos también nos dan otra ruta para el aprendizaje. Yeung, Ulrich, Nason y Glinow mencionan a Sitklin acerca de los fracasos inteligentes mismos que incluyen cinco aspectos:

1. Son el resultado de actos bien pensados y proyectados que
2. Tienen resultados inciertos;
3. En pequeña escala;
4. Son recibidos y ejecutados con presteza,
5. Se dan en un terreno lo bastante conocido como para permitir un aprendizaje efectivo.<sup>5</sup>

Lo cierto es que los individuos aprendemos día con día a través del tiempo, de lo vemos, escuchamos y realizamos, de nuestras experiencias y de nuestros errores o fracasos. Pero también es cierto que formamos parte de grupos, equipos u organizaciones, vivimos y nos desarrollamos dentro comunidades. Este; en el ámbito social es en donde se desarrolla el Aprendizaje Organizacional.

---

<sup>5</sup> Yeung, Ulrich, Nason y Glinow "Las capacidades de aprendizaje en la Organización" 1999, pag. 35

Luego entonces, surgen los siguientes cuestionamientos: - ¿Existe alguna diferencia entre el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional?, - ¿Aprendemos igual individualmente que en grupo?,- ¿Por qué compartimos con otras personas nuestros conocimientos y experiencias?

Anteriormente se explico y definió lo que es el aprendizaje, explicamos las etapas de los individuos desde el nacimiento, inclusive se explico el ciclo del aprendizaje, ahora procederemos a hacer un espacio para detallar lo que se entiende por Aprendizaje Organizacional.

A través de los libros, varios autores nos dan su propia definición del aprendizaje en las organizaciones. Aquí se escriben algunas de éstas:

- Senge menciona que una organización de aprendizaje es una visión particular de una empresa que tiene la capacidad de realzar continuamente su capacidad de formar su futuro.

“Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla”.

“Un lugar en donde la gente continuamente expande su capacidad de crear resultados que verdaderamente desean, en dónde nuevos y efusivos patrones de pensamiento se nutren, dónde la aspiración colectiva es libre y dónde la gente esta continuamente aprendiendo como aprender”<sup>6</sup>

- Las organizaciones que aprenden son las que tienen capacidad para generar y generalizar ideas con impacto...

“Aprender significa tener la capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias, y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que un competidor.”<sup>7</sup>

- David Garvin, en Agosto de 1993 Harvard Business Review define el aprendizaje en la organización como:

“Una organización hábil para crear, adquirir, y transferir el conocimiento, modificando su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento y entendimiento”.

---

<sup>6</sup> Peter M. Senge “La Quinta Disciplina” 1997

<sup>7</sup> Yeung, Ulrich, Nason y Glinow “Las capacidades de aprendizaje en la Organización” 1999, pags.3-6

- Las organizaciones que aprenden se definen como:

*“Aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio”.*<sup>8</sup>

En su propio estilo o lenguaje cada uno de estos autores nos llevan a sintetizar que es el aprendizaje es un testimonio del cambio, la demostración de la acción y la prueba manifiesta de los resultados.

Menciona Katz en su artículo. “Las organizaciones aprenden como los individuos - después de todo, las organizaciones están compuestas por individuos -. La experiencia es almacenada por una persona, o en el mejor de los casos provee la base para el primer ciclo de aprendizaje: Las organizaciones pueden recoger información, fijar metas, monitorear y corregir las acciones. Mejorar la retroalimentación apareja recompensa cuando hay un cambio pequeño en el ambiente, pero tan pronto como un cambio significativo sucede, la organización debe examinar nuevamente sus principios fundamentales”<sup>9</sup>

Yeung, Ulrich, Nason y Glinow nos mencionan que no es lo mismo el aprendizaje de una persona en una organización que una organización que aprende.

“El aprendizaje en una organización es algo mas que la suma de lo que aprende cada persona”. Nos relatan como Fiol y Lyles describen que el aprendizaje en las organizaciones representa a los sistemas, las historietas y las normas de la organización, mismas que son transmitidas a los elementos nuevos de la organización.

Hacen también mención de Hedberg, otro teórico del aprendizaje, el cual opina:

“Aún cuando el aprendizaje en las organizaciones ocurre por medio de los individuos, sería un error concluir que ese aprendizaje no es sino el resultado acumulado del aprendizaje de sus miembros. Las organizaciones no tienen cerebros, pero tienen memoria y sistemas cognoscitivos. Conforme los individuos van desarrollando sus personalidades, hábitos personales y creencias con el transcurso del tiempo, las organizaciones desarrollan ideologías y visiones del mundo. Los miembros entran y salen, los líderes cambian, pero las memorias de las organizaciones se conservan, ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores con el paso del tiempo”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Charles C. Gabriela “Aprendizaje Organizacional” [www.utem.cl/direpla/artiaprendizaje\\_fm.htm](http://www.utem.cl/direpla/artiaprendizaje_fm.htm)

<sup>9</sup> Katz Nathanel, “Aprendiendo de la experiencia”, [www.leadid.com/artikatz.htm](http://www.leadid.com/artikatz.htm)

<sup>10</sup> Yeung, Ulrich, Nason y Glinow “Las capacidades de aprendizaje en la Organización” 1999, pag.9

- Importancia

Roger Martín<sup>11</sup> menciona que lo más exasperante de las grandes compañías que están en crisis es que llegaron a estar así haciendo las mismas cosas que alguna vez los llevaron a ser grandes realidad irónica que nos da la pauta para iniciar una serie de cuestionamientos y el primero podría ser ¿por qué? ... Porque estas empresas ahora están en crisis ¿Qué hicieron o que dejaron de hacer para estar en esta situación?

Nos sigue comentando en su artículo que las compañías en crisis pasan por un síndrome de cuatro etapas; nos explica:

“Primero los fundadores articulan su visión, después la compañía desarrolla los mecanismos de operación que conduzcan al logro de la visión y guía para el cambio. Desafortunadamente esos mecanismos tienden hacerse rígidos con el tiempo con mucho más fuerza hacia la visión de los fundadores que a los cambios económicos del medio ambiente. Así en la tercera etapa la retroalimentación se deteriora y las señales que podrían ser útiles para el negocio ahora se vuelven rutinas defensivas- La cuarta etapa -” Continúa diciendo “ En la última etapa las corporaciones han creado un mundo en el que los Directivos no solamente no pueden ver que es lo que está saliendo del mercado, ellos gradualmente han empezado a ser impermeables al aprendizaje de cualquier tipo”.

Lo más significativo es que a través del tiempo, estas compañías no aprendieron, se volvieron ciegos ante su propia realidad, hicieron las mismas cosas de la misma manera en un medio ambiente que está en constante cambio, no aprendieron a leer su entorno, no escucharon a su voz interna, no se adaptaron a las nuevas necesidades y requerimientos de sus clientes.

Los autores del libro de Las capacidades de aprendizaje en la organización mencionan:

“Las organizaciones incapaces de adaptarse y de reaccionar ante los retos empresariales se rezagarán en el campo de la tecnología y los servicios; aquellas que se encuentren limitadas por la tradición y que no estén comprometidas con el cambio correrán el riesgo de fracasar”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Martin Roger, “Changing the mind of the corporation” The Harvard Business review on Change, 1998 pags. 113-138

<sup>12</sup> Yeung, Ulrich, Nason, Glinow “Las capacidades de aprendizaje en la organización”, 1999, pags, 5,6



Continúa diciendo:

“Aprender significa tener la capacidad para asimilar las ideas nuevas de otros y las experiencias y traducir esas ideas en actos a mayor velocidad que la de un competidor. El no aprender puede hacer que una empresa se apegue a una línea existente de productos, fuera de toda lógica que no responde con oportunidad a la iniciativa de un competidor para establecer así una diferencia”<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> Yeung, Ulrich, Nason, Glinow “Las capacidades de aprendizaje en la organización”, 1999, pags, 5,6

## 2. ANTECEDENTES

A partir de la década de 1980 se han escrito muchos libros y artículos sobre el aprendizaje organizacional, Concepto creado por Chris Argyris y Donald Shon en su libro *Organizational Learning* (aprendizaje organizacional) de 1978 y popularizado por Peter Senge en su libro de 1990 "The Fifth Discipline"<sup>14</sup>

Pero varios autores coinciden que el concepto de Aprendizaje en la organización tiene su origen con Frederick Taylor a principios de 1900; Conocido como el creador de la administración científica. El creía que el aprendizaje podía transferirse cuando las posiciones administrativas quedaban articuladas y medidas. Esto traía como consecuencia mejorar la eficiencia de la organización.

En el artículo "El aprendizaje organizacional: El estado del arte hacia el tercer milenio" Medina y Espinosa<sup>15</sup> nos mencionan que una posible clasificación acerca del Aprendizaje Organizacional es la propuesta por Fiol y Lyles en 1985, en donde los autores establecen tres áreas (o corrientes) en torno al Aprendizaje en las Organizaciones, cada una con sus teorías e investigadores correspondientes:

- 1.- La importancia de la concordancia ambiental
- 2.- La distinción entre aprendizaje individual y el organizacional
- 3.- la existencia de cuatro factores contextuales importantes en el proceso de aprendizaje:
  - a) Cultura
  - b) Estrategia
  - c) Estructura
  - d) Ambienta

Yeung, Ulrich, Nason, Glinow, nos muestran de una manera gráfica y sencilla el desarrollo de la evolución del pensamiento en la administración, en dónde podemos apreciar que es hasta 1990 se desarrolla la terminología Organización que aprende,

---

<sup>14</sup> Yeung, Ulrich, Nason, Glinow "Las capacidades de aprendizaje en la organización", 1999 pag. 3

<sup>15</sup> Medina Salgado y Espinosa Espíndola, "El aprendizaje organizacional: El estado del arte hacia el tercer milenio", Gestión y Estrategia, Ed. Internet, julio-diciembre 1996 UAM

[www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm)

(Yeung, Ulrich, Nason, Glinow "Las capacidades de aprendizaje en la organización")

1990	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Organización que aprende</li> <li>◆ Cambio de cultura</li> <li>◆ Unidad estratégica</li> <li>◆ Competencia Total</li> <li>◆ Capacidad de la Organización</li> <li>◆ Facultación</li> </ul>
1980	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administración Japonesa</li> <li>◆ Círculos de calidad</li> <li>◆ Excelencia</li> <li>◆ Liderazgo</li> <li>◆ Misión / Visión / Valores</li> <li>◆ Tiempo del ciclo (competir por el tiempo)</li> <li>◆ Servicio a Clientes</li> <li>◆ Intraempresas</li> </ul>
1970	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Planificación Estratégica</li> <li>◆ Ciclos de vida</li> <li>◆ Cadena de Valor</li> <li>◆ Presupuestación base cero</li> <li>◆ Administración por matrices</li> <li>◆ Administración participativa</li> </ul>
1960	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Administración por Objetivos</li> <li>◆ Análisis de Transacciones</li> <li>◆ Creación de Equipos</li> <li>◆ Enriquecimiento de los puestos</li> </ul>
1950	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Grupos T</li> <li>◆ Teoría X / Teoría Y</li> <li>◆ Parrilla Administrativa</li> <li>◆ Pronósticos</li> </ul>

Una aportación muy importante en la continua investigación del Aprendizaje en las organizaciones es la desarrollaron Chris Argyris y Donald Schon sobre El aprendizaje de primer orden y el de segundo orden.

- El aprendizaje de primer orden:

Es también conocido como aprendizaje de un ciclo y trata de mejorar la capacidad de la organización para alcanzar objetivos conocidos y, con frecuencia, está ligado al aprendizaje de rutinas y conductas.<sup>16</sup> Los individuos y

---

<sup>16</sup> Yeung, Ulrich, Nason, Glinow "Las capacidades de aprendizaje en la organización", 1999, pags, 24-25

las organizaciones solo hacen preguntas acerca del “buen funcionamiento del termostato”. Esto garantiza la conexión entre la acción inicial y el resultado.

- El aprendizaje de segundo orden:

Aprendizaje de dos ciclos; vuelve a evaluar la índole de los objetivos, así como los valores y las creencias que los fundamentan. Este aprendizaje examina el principio fundamental que forma la base de toda acción y sus cuestionamientos van más allá del buen funcionamiento. Contemplan planteamientos tales como si hay o no, necesidad del termostato y/o la posibilidad de reemplazarlo.

“El aprendizaje de segundo grado, implica cambiar la cultura de la organización. Es decir, se trata para aprender a aprender”<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Yeung, Ulrich, Nason, Glinow “Las capacidades de aprendizaje en la organización”, 1999, pags, 24-25

### 3. CONCEPTOS DE PETER SENGE; LA QUINTA DISCIPLINA

Peter Senge, es considerado por muchos como el precursor del concepto del aprendizaje en las organizaciones aunque este concepto ya se había utilizado con anterioridad. Lo cierto es que en su Libro la Quinta Disciplina<sup>18</sup>, Senge ha familiarizado y difundido este concepto con un éxito que ni el mismo hubiera podido anticipar.

Con un lenguaje sencillo y práctico, Senge nos lleva de la mano en cada uno de los Fundamentos, cinco para ser exactos, que él considera claves para la Organización que Aprende.

Senge define estos elementos de la siguiente manera:

#### 1. Pensamiento Sistemático

Capacidad para ver la organización como un todo para llegar comprender de una mejor manera cada uno de los problemas y situaciones que se presenten en esta área.

Pensamiento sistemático es un marco conceptual, es un cuerpo de conocimientos y herramientas para que los patrones totales resulten más claros y así poder modificarlos

#### 2. Dominio Personal

Disciplina que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente.

La gente con alto nivel de dominio personal es capaz de alcanzar los resultados que las le importan y esto lo consigue consagrándose a un aprendizaje incesante.

El afán, la capacidad de aprender y los deseos de lograr algo en una organización no pueden ser mayores que la de sus miembros.

El dominio personal es el cimiento espiritual de la organización.

#### 3. Modelos Mentales

Supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de actuar y comprender al mundo.

Prejuicios que llegamos a tener ante ciertas situaciones de las que a menudo somos inconscientes de ellos y de sus efectos en la conducta

---

<sup>18</sup> Peter M. Senge "La Quinta Disciplina" 1997

Las personas se comportan en congruencia con sus modelos mentales. La conducta se desvía de lo que decimos a lo que hacemos. Los modelos mentales son los simplificadores que modelan nuestros actos. Los modelos mentales en la conducta empresarial están profundamente arraigados, esto hace que algunas prácticas organizacionales no se lleven a cabo porque entran en conflicto con estos modelos mentales.

4. **Construcción de una visión compartida**  
La visión pinta la imagen de lo que deseamos crear, el pensamiento sistemático revela como hemos creado lo que tenemos ahora. Las visiones son nuestra orientación y reacción a la realidad actual. La visión transformará en fuerza viviente cuando la gente crea en verdad que ésta puede moldear el futuro.

#### Característica de una Visión

- ◆ Interés por que sea mutua
- ◆ Ser una aspiración común entre gente diversa
- ◆ Lograr que la gente quiera estar contactados a tareas importantes
- ◆ Brindar compromiso y energías para el aprendizaje
- ◆ Lograr compromiso vs. Acatamiento
- ◆ Brindar un timón para mantener el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones

5. **Aprendizaje en Equipo**  
Comienza con el Diálogo, la capacidad para suspender los supuestos y entrar en un auténtico pensamiento conjunto  
Implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo.  
Cuando los equipos aprenden de verdad, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez  
La organización aprende lo que sus equipos sean capaces de aprender.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1. La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una mente sola.
2. Necesidad de una acción innovadora y coordinada. Los equipos destacados desarrollan un “ímpetu operativo” donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.

3. El papel de los miembros del equipo en otros equipos. La mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos, esto hace que un equipo que aprende aliente y modele para otros.

#### 4. LA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE

Se ha definido ya en la sección 1 tanto el concepto de la organización de aprendizaje como la importancia que se tiene su práctica dentro de las empresas. Una compañía que enfoque sus esfuerzos al aprendizaje, no solo debe limitarse a llevar a cabo las iniciativas o acciones necesarias, necesita probar nuevas ideas, abarcar todos los niveles de la organización, traspasar sus fronteras, y asegurarse de practicar y conservar lo que se haya aprendido.

Los autores del Libro “Ten Steps to a Learning Organization” mencionan que para construir una empresa de aprendizaje se deberán crear condiciones que den permiso a la gente a confrontar la ambigüedad y permanecer en este estado hasta que hayan convertido el significado aparente de los patrones en utilidad. “Solamente de este modo nosotros podemos producir la innovación necesaria para seguir con vida en un mercado global altamente competitivo y volátil.”<sup>19</sup>

La organización de aprendizaje no es un evento aislado dentro de la organización, esta deberá influir en la forma de vida de cada empleado, de hecho deberá ser parte misma y esencial de la cultura.

Para tener un mejor entendimiento acerca de la capacidad de la organización de aprendizaje, Yeung, Ulrich, Nason y Glinownos mencionan ocho fundamentos claves:<sup>20</sup>

- 1) Las organizaciones que aprenden no solo se concentran en el aprendizaje, sino que también alcanzan sus metas  
El éxito del aprendizaje en las organizaciones entraña que la organización alcance sus metas cualquiera que éstas sean. Parte primordial de este proceso es que la organización aprenda a mejorar su competitividad y adaptación ininterrumpida a los cambios del ambiente.
- 2) Las organizaciones que aprenden siguen una lógica de sistemas  
La lógica de sistemas es la capacidad para entender las relaciones casuales complejas que se dan entre una serie de factores y asuntos de la

---

<sup>19</sup> Kline Peter y Saunders Bernard, “Ten steps to a learning Organization” 2da. Ed., 1998 pag. 32

<sup>20</sup> Yeung, Ulrich, Nason, Glinow “Las capacidades de aprendizaje en la organización”, 1999 pags. 29-40

organización ninguno de los actos de una organización es independiente, todos interactúan y se relacionan unas con otras por lo que una empresa debe cambiar la mentalidad de ver cadenas lineales de causa y efecto para ver el todo con sus procesos de cambio

- 3) Lo que aprenden las organizaciones está relacionado con lo que aprenden las personas, pero no se limita a ello.  
Lo que aprenden las organizaciones se halla incrustado en patrones de conducta que no están ligados a una persona determinada. Una empresa solo tendrá capacidad para crearse una “identidad para aprender” propia si el aprendizaje esta ligado a mas de un director entusiasta... la identidad colectiva reemplaza el esfuerzo individual, el aprendizaje verdaderamente ha pasado a formar parte de la cultura.
- 4) El aprendizaje sigue una línea continua, de lo superficial a lo sustancial  
Conocimientos superficiales son aquellos que suelen provenir de rutinas muy establecidas, reglas formales y habilidades tradicionales para resolver problemas. Lo sustancial tiende a definir los problemas antes de que estos ocurran, se hace hincapié en las nuevas misiones, definición de estrategias, establecimiento de agendas administrativas y resultados cognoscitivos.  
La línea continua del aprendizaje también puede concebirse como la diferencia que existe entre el cambio y la capacidad de cambiar: Cuando las iniciativas de cambio son un medio para dar forma a la cultura y los valores fundamentales en toda la organización
- 5) El aprendizaje pasa por muchos pequeños fracasos  
Los fracasos frecuentes brindan la variedad que se necesita para que ocurra el aprendizaje. Algunos fracasos ejercen una influencia positiva en el desempeño de largo plazo porque aumentan la tolerancia al riesgo, la búsqueda de información, el reconocimiento de problemas, el procesamiento de la información y la motivación para adaptarse
- 6) El aprendizaje suele seguir una serie de procesos predecible  
Se refiere al flujo del aprendizaje dentro de las organizaciones, en esta sección lo clasifican de la siguiente manera.
  - ◆ Descubrir => Mostrar las lagunas entre las expectativas y la realidad
  - ◆ Inventar => Analiza las lagunas entre el desempeño y encuentra las soluciones para la misma.
  - ◆ Instrumentar => Se aplican las soluciones
  - ◆ Difundir => Integra lo aprendido y esto se queda al alcance de todos.
- 7) Las organizaciones aprenden por medio de dos fuentes básicas: la experiencia directa y la experiencia de terceros.



La experiencia directa es aquella en la cual se adquieren conocimientos sobre la base de sus propios actos y reflexiones.

La experiencia que se adquiere basándose en terceros es aquella que incluye el aprendizaje indirecto o por observación, el que se injerta mediante la adquisición de nuevos elementos y la difusión de conocimientos por medio de asesores, instituciones educativas y asociaciones profesionales.

- 8) Las organizaciones aprenden, fundamentalmente con dos propósitos: explorar campos nuevos o explotar oportunidades existentes. El trabajo de aprendizaje deberá basarse en el propósito que sigue la organización; explorar o explotar.

En el artículo titulado “Liderazgo, Aprendizaje y Cambio Organizacional”<sup>21</sup> el autor nos menciona que el aprendizaje es la herramienta fundamental que facilita que las empresas innoven y definan su propio futuro. Menciona además las condiciones básicas que soportan un ambiente de aprendizaje continuo según Slater y Bennis:

- ◆ Comunicación amplia y abierta sin importar rasgos o niveles de poder
- ◆ Dirección basada en el consenso, en lugar de mecanismos coercitivos de acción
- ◆ La idea de que la influencia está basada en la competencia técnica y el conocimiento y no en estructuras artificiales de mando
- ◆ Una atmósfera que permita y refuerce expresiones emocionales así como comportamientos orientados a la tarea
- ◆ Vías que permitan aceptar y administrar la inevitable presencia de discrepancias entre la organización y los individuos
- ◆ Un liderazgo que impulse un sistema de creación de valor

En este artículo se sugiere que una organización que aprende mantiene una estructura organizacional propicia para la creación de conocimiento cuyos procesos se encuentren alineados a ciclos de Acción – Reflexión.

Durval Muñiz de Castro<sup>22</sup>, menciona en un artículo que una de las mejores lecciones de las organizaciones que aprenden es la de Rudyard Kipling que introduce a las 5 W’s 1 H: (5 W’s en inglés: What, Why, When, Who, Where. 1 H: How)

---

<sup>21</sup> Torres Luis Arturo; “Liderazgo, Aprendizaje y Cambio Organizacional”, 2000  
[www.angelfire.com/la/torresmange/](http://www.angelfire.com/la/torresmange/)

<sup>22</sup> Muñiz de Castro Durval; “Kipling en Organizaciones que Aprenden” material facilitado por M&W Consultores, Garza García, N.L. 2001

Mantengo seis honestos sirvientes  
(Ellos me enseñaron todo lo que conozco)  
Sus nombres son Qué, Porqué, Cuando, Quién, Dónde y Cómo  
Los he enviado sobre mar y tierra  
Los he enviado al este y al oeste  
Y después de que han trabajado para mí,  
Les doy un merecido descanso

Los dejo descansar de nueve a cinco  
Porque entonces estoy ocupado,  
Así como a la hora del desayuno, comida y té,  
Porqué son hombres hambrientos,  
Pero personas diferentes tienen puntos de vista diferentes,  
Conozco una pequeña persona,  
Ella mantiene diez millones de sirvientes,  
Quienes nunca tienen descanso.  
Ella los manda a sus propios asuntos,  
Desde el momento en que abre sus ojos,  
Un millón de cómo, dos millones de dónde  
Y siete millones de porqués.

Continúa en su artículo "Kipling dice; 5W 1H me ha enseñado todo lo que sé. Interpretar eso, de acuerdo a la teoría del conocimiento, podemos decir que el conocimiento inicia con la separación del sujeto (Quién) y el objeto (Qué) y las representaciones o cuadros mentales son organizados de acuerdo con las categorías de tiempo (Cuando), espacio (Donde) y causa, en sus dos tipos: eficiente (Cómo) para el mundo físico y motivacional (Porqué) para el mundo social.

Concluye su artículo diciendo:

"Si pudiéramos traer algo de las actitudes de los niños a nuestro trabajo, entonces tal vez pudiéramos aprender mas y ser más creativos"

El inicio del aprendizaje en las organizaciones es el indagar, el preguntar mas, el no conformarnos con el "así es" sino el salirnos de nuestra obiedad y como ya lo mencionamos anteriormente, no conformarnos hasta tener una respuesta convincente y aun así preguntarnos: "¿Que tal sí...?"

## 5. COMPROMISO POR EL CAMBIO

“Hemos modificado nuestro entorno tan radicalmente que debemos modificarnos para existir en este nuevo ambiente”.

Norbert Wiener

En la introducción se mencionó que hoy mas que nunca las empresas necesitan adaptarse a los cambios de una manera inteligente, necesitan aprender de sus conocimientos, experiencias, errores y del medio que los rodea e implementar las acciones no solo para seguir en el mercado, sino para ser exitosas.

De esta aseveración partimos para nuestro siguiente punto: Compromiso por el cambio.

Para que se dé una cultura de Aprendizaje en las organizaciones, éstas deben de implementar los mecanismos para propiciar el aprendizaje, pero igualmente importante debe existir un compromiso por el cambio, debe existir dentro de los miembros de la organización la pasión por el cambio hacia el aprendizaje.

En el libro Harvard Business Review on Change, Jeanie Daniel Duck<sup>23</sup> nos menciona lo siguiente:

“El cambio es intensamente personal. Para que ocurra un cambio en cualquier organización, cada individuo, debe de pensar, sentir, o hacer algo diferente. Aun en las grandes organizaciones que dependen de miles de personas con el conocimiento suficiente para traducir los conocimientos de las estrategias de la compañía en acciones, los líderes deben ganar a sus seguidores uno por uno”

Tanto el aprendizaje como el cambio es personal; el reto es cambiar y aprender tan rápidamente como sucede el cambio y adaptarnos a ese mismo cambio a la misma velocidad si es que las empresas quieren sobrevivir; El compromiso por el cambio hacia el aprendizaje Personal

Por eso entonces, nos introduciremos al tema de cambio para comprender el proceso del mismo, su impacto en el individuo y en las organizaciones.

Cambio Organizacional es aquel referente a toda la organización. No se refiere a los pequeños cambios que resultan del día con día como el contratar a una nueva persona, modificar un programa o procedimiento etc.

---

<sup>23</sup> Jeanie Daniel Duck, Harvard Business Review on Change, 1998

Generalmente el término Cambio organizacional se refiere a cambios fundamentales y re-orientación radical en la manera en que opera la empresa y se dan generalmente como respuesta a una estrategia para cumplir una meta en toda la organización.

Un aspecto importante que siempre hay que considerar es la resistencia al cambio.

Resistencia es una fuerza que desacelera o detiene el movimiento. En natural y es parte de cualquier cambio. En cualquier sistema al que nos refiramos; humano o de organización se hará presente la resistencia porque el cambio generalmente se interpreta como dañino.

En un estudio realizado por Rick Maurer<sup>24</sup> declara lo siguiente:

- ✓ De acuerdo con los Ejecutivos Senior de Fortune 500 la resistencia es la razón principal por la que el cambio fracasa en las organizaciones (Across the Board. 1992)
- ✓ Estos mismos ejecutivos mencionaron que más de la mitad de las organizaciones fallaron en sus cambios organizacionales.
- ✓ Menos de la mitad de las iniciativas de mejora de calidad tuvieron éxito (Zenger Miller, 1994)
- ✓ Hammer and Champy (Reengineering the corporation) Admiten que no estaban preparados para la cantidad de resistencia que encontraron al realizar la reingeniería. (Wall Street Journal. 1995) Algunas estimaciones sugieren que más de dos terceras partes de los proyectos de reingeniería fallan.
- ✓ Menos de un treinta porciento de los desarrollos de software tienen éxito (Application Development Trends) 1995)

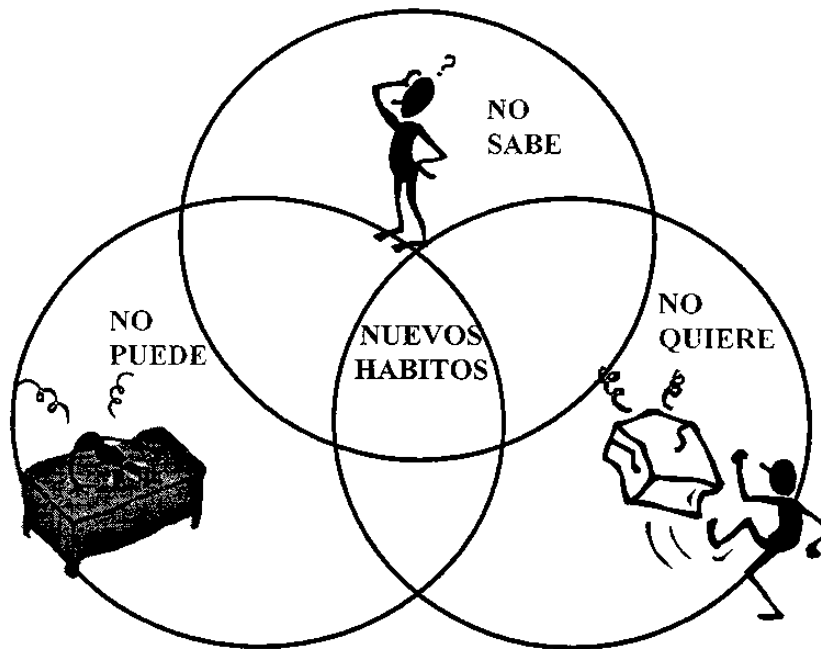
Las empresas deben de enfrentarse con estas realidades, las estadísticas no fallan, tal vez la clave es primeramente definir la necesidad de la empresa y contestarnos la siguiente pregunta... ¿Necesito aprender para cambiar? o ¿Necesito cambiar para aprender?

Comentamos ya que la resistencia es natural y es parte de cualquier cambio, la mayoría de las veces aparece porque el cambio generalmente se interpreta como algo perjudicial y dañino.

La resistencia al cambio ha sido también tema de mucho estudio, inclusive se han definido ya las categorías que esta involucra.

---

<sup>24</sup> Maurer Rick, "Resistance in Organizations", Nov, 02 1999 artículo publicado en: [www.financenet.gov/financenet/fed/cfo/hrc/maurer.htm](http://www.financenet.gov/financenet/fed/cfo/hrc/maurer.htm)



Según Keith Davis<sup>25</sup>, la resistencia al cambio se divide en tres categorías o niveles; “estos tipos funcionan en combinación, dando origen a la actitud general de cada empleado en conexión al cambio”

Nivel 1: Objeciones Lógicas y racionales.

Están basadas en la información, hechos, ideas y en la razón. Características de este nivel:

- ✓ Tiempo Requerido para adecuarse
- ✓ Esfuerzo adicional para comprender
- ✓ Posibilidad de condiciones menos deseables
- ✓ Costos económicos del cambio
- ✓ Factibilidad del cambio puesta en duda

---

<sup>25</sup> Davis Keith; Organizational Behavior, 7<sup>th</sup>. Edition PH, 1996

## Nivel 2: Actitudes Psicológicas y emocionales.

Es una reacción personal de cambio. Aumenta el ritmo cardiaco, fluye la adrenalina y el pulso se incrementa. Características de este nivel:

- ✓ Temor a lo desconocido
- ✓ Escasa tolerancia al cambio
- ✓ Falta de confianza en otros, necesidad de seguridad
- ✓ Pérdida de poder o estatus
- ✓ Sentimiento de pérdida o Abandono

## Nivel 3: Factores Sociológicos; Intereses de Grupo.

Las personas no se resisten a la idea, tal vez hasta la encuentren atractiva, sin embargo existen factores como culturales o religiosos que afectan a lo que esto representa. Características de este nivel:

- ✓ Coaliciones políticas
- ✓ Valores de grupo de oposición
- ✓ Deseo de conservar amistades existentes

En un artículo titulado “50 razones del porque no cambiamos”<sup>26</sup> publicado por la revista “Fast Company” se mencionan precisamente 50 razones del porque nos resistimos a cambiar. Estos motivos son los siguientes:

1. NUNCA SE HA HECHO DE ESTA MANERA
2. NADIE MAS LO HA HECHO ASÍ
3. NUNCA SE HA TRATADO DE HACERLO DE ESTA MANERA
4. YA LO HEMOS TRATADO ANTES
5. OTRA COMPAÑÍA/PERSONA YA LO TRATARON
6. LO HEMOS HECHO DE ESTA MANERA POR 25 AÑOS
7. NO FUNCIONARA EN UNA COMPAÑÍA PEQUEÑA
8. NO FUNCIONARA EN UNA EMPRESA GRANDE
9. NO FUNCIONARÁ EN NUESTRA COMPAÑÍA
10. PORQUE CAMBIAR--- ESTAMOS TRABAJANDO BIEN ASÍ
11. EL JEFE NUNCA LO COMPRARÁ
12. NECESITA MAS INVESTIGACIÓN

---

<sup>26</sup> “50 Reason Why We Cannot Change” by Fast Comany. Artículo publicado en [www.fastcompany.com/online/00/change.html](http://www.fastcompany.com/online/00/change.html)

13. NUESTRA COMPETENCIA NO LO HACE
14. ES MUCHO PROBLEMA PARA CAMBIAR
15. NUESTRA COMPAÑÍA ES DIFERENTE
16. EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DICE QUE NO SE PUEDE COMPRAR
17. EL DEPARTAMENTO DE VENTAS DICE QUE NO SE PUEDE HACER
18. EL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS NO LE GUSTA
19. EL CONSERJE DICE QUE NO SE PUEDE
20. NO SE PUEDE HACER
21. NO TENEMOS EL DINERO
22. NO TENEMOS EL PERSONAL
23. NO TENEMOS EL EQUIPO
24. EL SINDICATO VA A REPELAR
25. ES MUY VISIONARIO
26. NO PUEDES ENSEÑAR A PERROS VIEJOS NUEVOS TRUCOS
27. ES UN CAMBIO MUY RADICAL
28. ESTA MAS ALLÁ DE MI RESPONSABILIDAD
29. NO ES MI TRABAJO
30. NO TENEMOS TIEMPO
31. SERÁN OBSOLETOS OTROS PROCEDIMIENTOS
32. LOS CLIENTES NO LO VAN A COMPRAR
33. ES CONTRARIO A LA POLÍTICA
34. SE INCREMENTARA MUCHO
35. LOS EMPLEADOS NO LO ACEPTARÁN
36. NO ES NUESTRO PROBLEMA
37. NO ME GUSTA
38. TIENES RAZÓN, PERO....
39. NO ESTAMOS LISTOS PARA ESO...
40. NECESITAMOS PENSARLO MEJOR (MAS)
41. LA GERENCIA NO LO ACEPTARÁ
42. NO PODEMOS TOMAR EL RIESGO (OPORTUNIDAD)
43. PERDERÍAMOS DINERO CON ESO
44. TOMA MUCHO TIEMPO EL RETORNO DE INVERSIÓN
45. ESTAMOS HACIENDO LAS COSAS BIEN TAL CUAL ESTAN
46. NECESITA UN ESTUDIO A CONCIENCIA
47. A LA COMPETENCIA NO LE VA A GUSTAR
48. NECESITAMOS DEJARLO REPOSAR UN RATO
49. NO VA A FUNCIONAR EN ESTE DEPARTAMENTO
50. ES IMPOSIBLE

La mayoría de los expertos, nos exhortan a Administrar el cambio para que éste sea efectivo.

Sea cual sea el método que utilicemos en este proceso, no debemos olvidar primeramente él porque estamos haciendo la intervención para el cambio; menciona Jeanie Daniel Duck<sup>27</sup>, que no hay sorpresa alguna de que las compañías están llenas de “sobrevivientes del cambio” y las define como aquellas personas que han aprendido a vivir los programas de cambio sin haber cambiado en realidad... Y en segundo lugar que estamos hablando de individuos, de seres humanos cuya participación y compromiso es fundamental y la clave del éxito en nuestra organización.

Sin cambio real, sin un aprendizaje consciente que nos lleve al logro de los resultados; Las empresas están destinadas a no adaptarse, están destinadas a no sobrevivir, están destinadas a morir.

En el libro “La Danza del Cambio” Peter Senge<sup>28</sup> nos menciona:

“Todas las organizaciones aprenden, en el sentido de que se adaptan a medida que el mundo cambia a su alrededor, pero algunas son mas rápidas y eficientes aprendices. La clave está en ver el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano”

Peter Senge menciona Diez Retos que, básicamente son la fuente de los impulsos para una iniciativa de cambio y la misma esencia de su libro:

1. **No tenemos tiempo para eso.** El reto de control de nuestro tiempo. Los que toman parte en una iniciativa de cambio necesitan suficiente flexibilidad para dedicar tiempo a la reflexión y práctica.
2. **No tenemos ayuda.** Los restos de inadecuado entrenamiento, guía y apoyo para grupos innovadores y de desarrollar recursos internos para crear capacidad.
3. **Esto no es pertinente.** El reto de lo que es impropio: defender el cambio planeado claramente, un enfoque apropiado para el negocio y mostrando porque nuevos esfuerzos tales como desarrollar capacidades de aprendizaje, son pertinentes para las metas comerciales.

---

<sup>27</sup> Jeanie Daniel Duck, Harvard Business Review on Change, 1998

<sup>28</sup> Senge Peter, “La danza del Cambio” Ed. Norma 2000, pags. 21-25



4. ***No cumplen lo que prometen.*** El reto de la claridad y la consecuencia de la administración: La incongruencia entre la conducta y los valores que se defienden, especialmente para los campeones del cambio.
5. ***Esto de aprender es...*** El reto de temor y ansiedad: temores de exposición, vulnerabilidad e incapacidad, iniciados por el conflicto entre niveles crecientes de franqueza y apertura y bajos niveles de confianza entre los miembros de los grupos pilotos
6. ***Esto no está funcionando.*** El reto de evaluación negativa del progreso; la desconexión entre las maneras tradicionales de la organización para medir el éxito (tanto las medidas mismas como el horizonte del tiempo) y las realizaciones de un grupo piloto.
7. ***Nosotros lo estamos haciendo bien / Ellos no nos comprenden.*** El reto de aislamiento y arrogancia que aparece cuando los verdaderos creyentes dentro del grupo piloto se enfrentan a los incrédulos fuera del grupo; el grupo piloto y el resto del sistema organizacional constantemente se mal interpretan mal unos con otros.
8. ***¿Quién está encargado de esto?*** El reto de la estructura existente de gobierno y el conflicto entre los grupos pilotos que buscan mayor autonomía y los directivos que se preocupan de que ésta pueda llevar al caos y a la fragmentación interna.
9. ***Seguimos inventando la rueda.*** El reto de la difusión, el no poder traspasar conocimientos a través de las fronteras organizacionales, dificultando así que los que pertenecen a un mismo sistema aprovechen recíprocamente los éxitos que otros obtienen.
10. ***¿Adónde vamos? Y ¿Para qué estamos aquí?*** El reto de la estrategia y propósito organizacional: revitalizar y re-pensar los objetivos de la compañía, su contribución a la sociedad y su identidad

## 6. LÍDERES QUE APRENDEN

Se menciona al inicio de esta investigación que de acuerdo a Roger Martin<sup>29</sup> llega una etapa en las empresas que los líderes no solamente no pueden ver que es lo que se está saliendo del mercado, los líderes gradualmente empiezan a ser impermeables al aprendizaje de cualquier tipo pero esto se debe a que precisamente en la organización ya fue creado un mundo, una estructura y unos mecanismos rígidos los cuales lejos de favorecer el aprendizaje, lo asfixian y lo sofocan. Pero esto va más allá, si hacemos los siguientes cuestionamientos: ¿Quiénes son los líderes en las empresas? ¿A quien o quienes les atribuimos este rol y responsabilidad?

Actualmente, de unos años a la fecha la palabra “Líder” se ha popularizado mucho dentro de las organizaciones. Al escuchar una frase similar a “Los líderes de la empresa”, generalmente nuestra interpretación es “Los Altos Directivos”.

Iniciemos rompiendo paradigmas y estableciendo nuestra propia interpretación: Los líderes no necesariamente son los altos directivos. Los directivos forman parte del grupo de líderes pero no son los únicos.

En una de las más recientes obras<sup>30</sup> de Peter Senge nos hace reflexionar acerca de los líderes y sus mitos:

“El cambio significativo sólo ocurre cuando es impulsado desde la cumbre”

“No tiene sentido seguir adelante a menos que el director ejecutivo esté a bordo”

“Nada ocurrirá sin participación de la alta administración”

Si analizamos cada una de estas frases podemos notar que solo se habla de la alta dirección, como si el liderazgo estuviera solo en el equipo directivo y el éxito dependiera exclusivamente de este grupo.

Sostiene además en su libro que estamos acostumbrados culturalmente a buscar en los directores algo así como un ser todo poderoso. Aquel hombre que nos va a salvar y que nos va a llevar a la cumbre. En su libro lo bautiza como “Líder Héroe” y comenta al respecto:

---

<sup>29</sup> Martin Roger “Changing the Mind of the Corporation” *The Harvard Business Review*, 1998 pag. 113

<sup>30</sup> Senge Peter, “La Danza del Cambio” Ed. Norma, 2000 pags. 9-10

“El mito del líder héroe crea un círculo vicioso de cambio drástico impuesto desde la cumbre y disminución de capacidad de liderazgo en la organización, lo cual lleva con el tiempo a nuevas crisis y más líderes héroes”<sup>31</sup>

Peter Senge sugiere en su libro que en vez de seguir con la obsesión en encontrar un líder héroe, hagamos en nuestras organizaciones un cambio realmente significativo: Desarrollar la Capacidad de liderazgo en toda la organización.

Con un particular enfoque, Senge define el liderazgo como la capacidad de una comunidad humana para dar forma a su forma a su futuro y sostener los procesos de cambio que se requieran. “Creemos específicamente que el liderazgo nace de la capacidad de mantener tensión creativa, la energía generada cuando las personas especifican una visión clara y dicen la verdad (hasta dónde la entiendan) acerca de la realidad corriente”<sup>32</sup>

Acerca del principio de la tensión creativa, Senge menciona a Martin Luther King, quien expresa la idea del principio en su famosa carta desde la prisión de Birmingham:

“Así como Sócrates pensaba que era necesario crear tensión en la mente, a fin de que los individuos pudieran elevarse y salir de la esclavitud del mito y de las verdades a medias, así nosotros tenemos que crear en la sociedad la tensión que ayude al hombre a salir de las oscuras profundidades del prejuicio y el racismo”<sup>33</sup>

“Crear tensión en la mente”, “Crear tensión en la sociedad”, “Crear tensión en la comunidad”... Crear tensión que genere en las personas la energía, creatividad, impulso para actuar en pos de su futuro, de su visión.

Siguiendo esta línea, Senge continúa ... “Cualquier organización, cuenta con muchos líderes porque hay muchas personas en diversos niveles que de la jerarquía que desempeñan papeles críticos para generar y sostener tensión creativa”<sup>34</sup>

A este grupo de líderes dentro de las organizaciones, Senge los identifica y se refiere a ellos como “Comunidades Líderes” y hace una apreciación de tres tipos de líderes que interactúan:

◆ Líderes locales de línea:

---

<sup>31</sup> ibid

<sup>32</sup> Senge Peter, “La Danza del Cambio” Ed. Norma, 2000 pag. 14

<sup>33</sup> ibid,

<sup>34</sup> ibid pag. 15

Personas con responsabilidad por los resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo en su nivel local. Pueden llevar a cabo experimentos organizacionales para probar en la práctica el impacto de nuevas ideas y enfoques. El impacto es limitado a su unidad.

- ◆ **Líderes de Intercomunicación**  
Trabajadores de red interna o creadores de comunidad; Redes informales de información por las cuales las nuevas ideas y prácticas se difunden por toda la organización. Tienen la capacidad de moverse por toda la empresa; tomar parte y alimentar amplias redes de alianzas con otras personas que piensan lo mismo y ayudan a los líderes locales a ponerse en contacto con otros que comparten su pasión y de quienes puede aprender.
  
- ◆ **Líderes Ejecutivos**  
Tienen la responsabilidad global por el rendimiento de la entidad pero menos capacidad para influir directamente en los procesos de trabajo. Son vitales para el cambio profundo sus esfuerzos por crear un ambiente organizacional de innovación continua y generación de conocimientos.

Comentan el libro de “Las Capacidades de aprendizaje en la organización”<sup>35</sup> que “Hace 10 años, Ray Stata, presidente del consejo de Analog Devices afirmaba *“El ritmo de aprendizaje que tengan las personas y las organizaciones tal vez será la única ventaja competitiva sostenible, sobre todo en las industrias que requieren muchos conocimientos”*

Los líderes ejecutivos tienen que dejar de pensar que ellos están obligados a dar todas las soluciones, comenta Senge y continúa diciendo: “Para crear una cultura orientada al aprendizaje los líderes ejecutivos tienen que acostumbrarse a hacer preguntas que no tienen fáciles respuestas, y deben comprender que esto no lo pueden hacer solos, que necesitan socios”<sup>36</sup>.

Necesitan iniciar el proceso de aprendizaje que radica básicamente en inquirir, polemizar, indagar, preguntar.

Tomando en base lo anterior, una conclusión aceptable sería afirmar que el principio del aprendizaje en los líderes ejecutivos (así como en cualquier persona) es el planteamiento de cuestionamientos.

---

<sup>35</sup> Yeung, Ulrich, Nason y Glinow; “Las Capacidades de aprendizaje en la organización” Ed. Castillo 1999, pag. 5

<sup>36</sup> Senge Peter, “La Danza del Cambio” Ed. Norma, 2000 pags. 16

Pero este es solo el principio, no hay que olvidarnos que para que exista aprendizaje debe de haber un cambio. Cambio en la manera de pensar, en la manera de interpretar, en la manera de sentir, en la manera de actuar.

Comentan Yeung, Ulrich, Nason y Glinow en su libro<sup>37</sup>:

“Los administradores que quieran crear organizaciones que aprendan, deben concentrarse en el aprendizaje, tanto por parte de los individuos como de la organización. El aprendizaje personal ocurre cuando los miembros de la organización adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación. Las organizaciones aprenden cuando sus sistemas y su cultura conservan estos conocimientos y los transfieren a partir de los individuos”.

El adquirir conocimientos y transferirlos implica cambio, lo que es imperativo vigilar es que estos cambios no sean temporales ni transitorios. No convertirse en sistemas cambiantes sin dar resultados ni obtener algún aprendizaje. El enfoque principal es crear capacidad para el aprendizaje y cambio continuo.

Peter Senge<sup>38</sup> en su libro nos introduce al concepto que él ha llamado “*Cambio Profundo*” y lo define como el cambio organizacional que combina modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones externas en los procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Senge dice:

“EN EL CAMBIO PROFUNDO HAY APRENDIZAJE”

Los líderes que aprenden propician en la organización mecanismos para que se dé una comunidad de aprendizaje a través de su intervención, participación y ejemplo directo.

---

<sup>37</sup> Yeung, Ulrich, Nason y Glinow; “Las Capacidades de aprendizaje en la organización” Ed. Castillo 1999, pag.9

<sup>38</sup> Senge Peter, “La Danza del Cambio” Ed. Norma, 2000 pags. 14

## 7. APRENDIENDO A APRENDER

El concepto de “*Aprendiendo a Aprender*”<sup>39</sup> puede formar parte de la estrategia de cambio o transformación de las organizaciones.

La base para este proceso de “Aprendiendo a Aprender”, dice el autor; depende de la predisposición de la gente; como individuos y comunidad, a estar abiertos a los cambios en el ambiente mientras se examinan las suposiciones fundamentales Acerca de como manejar esos cambios.

Algunas condiciones Katz menciona y que son necesarias para Aprender a Aprender son:

- 1.- Un sistema que sea abierto y flexible, designado para aceptar errores y dudas como parte del contexto cambiante. Esto es en contraste a la situación en la cual la organización motiva a sus miembros a negar la existencia de errores y no enfrentar cuestiones complicadas.
- 2.- Motivación a ser innovador cuando se refiere a temas complejos, mirarlos con "diferentes espejos", introducir nuevas palabras cuando el viejo lenguaje dificulte la percepción, expandir el "Circuito de Información" dentro de la organización, y permitir que el conflicto sea un instrumento para introducir nuevas ideas.
- 3.- Creatividad en los métodos de trabajo, incluyendo nuevos grupos de trabajo, conceptos, y ampliación del involucramiento de los miembros en el proceso de aprendizaje, con foros estructurados para fomentar apertura a los errores, cuestionamientos, y pensamiento creativo.
4. - Estructura de Cooperación con las Comunidades Vecinas, y entidades Extra-Comunitarias.

Estas iniciativas deberían colaborar en la creación de una comunidad en desarrollo, que realiza cuestionamientos y calificaciones permanentes y aprende de sus miembros, en contraste con una comunidad conservadora e inactiva; como diría Peter Senge, administrada solo por Líderes Héroeos.

---

<sup>39</sup> Tomado del artículo de Nathanel Ketz, “Aprendiendo de la Experiencia” publicado en [www.leadid.com/artikatz.htm](http://www.leadid.com/artikatz.htm)

En el resumen final del Artículo Katz menciona que la llave del éxito y supervivencia de una comunidad, radica en convertirla en “Comunidad de Aprendizaje” esto permitirá el desarrollo del individuo, fortalecimiento y desarrollo del grupo, preservando sus tradiciones y su naturaleza...

... “Esto presenta a los Líderes Comunitarios con un desafío enorme, no solo deben convertirse en "Líderes en Aprendizaje" (con todas las dificultades que esto implica), sino que deben conducir a toda la comunidad hacia un proceso de Aprendizaje. Mientras los líderes cargan con la responsabilidad, aquellos involucrados con la instrucción y orientación pueden asistir a los líderes hacia más apertura, habilidad de auto-observación y en el proceso de observación.

Cada reunión de instrucción personal o grupal debería fomentar el aprendizaje de la experiencia en todas las etapas del ciclo. Finalmente, la red de instrucción, debería fortalecer la habilidad de sus miembros, para fortalecerse aún más, sus Comunidades y crear el sentido necesario de apertura y seguridad. Esas comunidades producirán una generación de líderes que verán al aprendizaje Individual o comunitario como parte esencial de su vida cotidiana.”



## CAPÍTULO 11. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1. Problemática

Generalmente existe un ¿Cómo? Inmerso las mentes de directivos, propietarios, administradores... ¿Cómo hago para que exista transferencia del conocimiento de mis empleados al área de trabajo? ¿Cómo hacer para que exista un verdadero aprendizaje que apoye a los objetivos de la organización? ¿Porqué no aprendemos como empresa?

La obiedad, el estar inmerso en la aparente realidad, la ignorancia de lo desconocido, la pérdida de la visión, la cultura, etc. Existen muchos factores a los que podríamos atribuirle que las empresas no aprendan. Cada organización, cada empresa, cada grupo, cada sistema es diferente entre si. Como entes formados por individuos son distintos en su ser, en su estructura, en sus procesos y en su cultura, pero tienen un común denominador; viven por un objetivo: Ser rentables, eso es un hecho.

Luego entonces, ¿Cómo hacer para tener una verdadera Organización de Aprendizaje que me ayude a cumplir con los objetivos que como compañía se han establecido?

### 2. Justificación

La respuesta a la pregunta del porque las empresas no aprenden es, entre otras; la ceguera. Cada organización en su contexto y en sus circunstancias se han vuelto automáticas, repetitivas, mecánicas. Nadan en un mundo de acciones que aparentemente son de realidad, porque ya no ven mas allá de su aquí y ahora.

Antoine de Saint-Exupéry, en su famoso libro "El Principito" expresa que lo esencial es invisible para los ojos... Tanto en el aspecto humano como en las organizaciones, nuestra razón de ser o de existir se nubla como consecuencia de la rutina, los miembros de la organización están inmersos en sus procedimientos, procesos, en el día con día y se alejan de su principal propósito. Lo importante es entonces, iniciar un re-proceso una re-definición, una renovación.

Por lo expuesto anteriormente, es que decidí ahondar en el tema, aportar aunque sea un granito de arena con esta investigación, mostrando el "Cómo" pueden las empresas aprender de su gente, cómo pueden construir espacios en dónde aflore la creatividad e innovación y en dónde se transfieran los conocimientos en la práctica, en el día con día y en la toma de decisiones.

### **CAPÍTULO III. MODELOS Y PROCESOS PARA UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE**

Durante el transcurso de esta investigación, se me fueron presentando varios modelos y procesos de expertos en el tema. Por la imposibilidad de ver cada uno de ellos, decidí ahondar en tres de ellos que me parecieron más interesantes. Cabe aclarar que todo lo contenido en este apartado es extraído directamente de la obra del autor.

Los modelos que se presentarán son:

3. *Diez pasos para una Organización de Aprendizaje de Kline y Saunders*
4. *Tres claves para construir una organización de aprendizaje de Kaipa*
3. *Peter Senge. Un modelo de aprendizaje en equipo.*

“En la Quinta disciplina Senge nos dio la Teoría, Diez pasos para una Organización de Aprendizaje nos da las herramientas para implementarla”

Tom Norfleet, Group Leader  
Training & Employment, Subaru-Isuzu Automotive, Inc.

### 1.- Diez pasos para una Organización de Aprendizaje; Kline y Saunders<sup>40</sup>

- 1) Valora tu cultura de aprendizaje
- 2) Promueve lo positivo
- 3) Haz del lugar de trabajo un lugar seguro para el pensamiento
- 4) Recompensa el tomar riesgos
- 5) Ayuda a la gente a convertirse en recursos unos de otros
- 6) Pon la fuerza del aprendizaje a trabajar
- 7) Proyecta la visión (mapea hacia el futuro)
- 8) Trae la visión a la vida
- 9) Conectando los sistemas
- 10) Manos a la obra

#### 1) Valora tu cultura de aprendizaje

Menciona el autor que ha llegado a dos conclusiones para que se dé el proceso de aprendizaje:

- Es absolutamente esencial cambiar la cultura antes de iniciar con el proceso
- Cualquier compañía que inicia por este proceso, ya ha dado un enorme salto en el corto tiempo en lo que a productividad y utilidad se refiere.

Existen dos caminos para iniciar con la valoración proceso; el Corporativo o Institucional (Conocer que es lo que todos piensan) y el Individual (el tomar responsabilidad de lo que piensa el individuo y de lo que hace)

El alienar el ser humano con la organización es indispensable ya que así se tiende a darle a la persona un sentido mas personal y responsable que simplemente su trabajo en el sentido de trabajo técnico.

---

<sup>40</sup> Kline Peter y Saunders Bernard, “Ten Steps to a Learning Organization” , Great Ocean Publishers 1998

La gente que sabe que su compañía se preocupa por ella, tiene a ser mas y más cuidadosa hacia su empresa y desea dar lo mejor. Desean valorar sus propias acciones, ya que de ésta manera pueden mejorar su desempeño.

Un elemento clave es el Tomar la responsabilidad... Mejorar uno mismo. El autor menciona las palabras de Crosby: "Nunca es la real dificultad, una vez que los individuos reconocen y están de acuerdo con sus posiciones, nunca es difícil mejorar. La parte desafortunada es que hay muy pocos de nosotros que se adueñan de esto"

Para conocer la cultura de la organización el autor nos aporta la primera versión de la valoración de la empresa, él la llama "Valoración del Aprendizaje en la Organización" (anexo 1)

## 2) Promueve lo positivo

Una vez terminado el proceso de valoración de la empresa, se tendrá una clara fotografía de dónde está la organización. También se tendrá una visión clara de dónde se quiere estar, lo que falta es definir el cómo llegar desde donde se está hasta donde se desea estar.

Para empezar hacer cambio que creen una organización de aprendizaje, no se tiene que empezar a introducir nuevas tecnologías o mover alguna varita mágica. El siguiente paso es cambiar actitudes y comportamientos de las personas que trabajan en la empresa a fin de que ellos puedan aprender a pensar positivamente.

Establecer una cultura que promueva el pensamiento positivo, es mas que formar el hábito de felicitar a otros cuando las cosas se estén dando bien, es adicional a este aspecto es construir la confianza que al final se traduce en incrementar su habilidad de hacer las cosas bien.

Crear una cultura de pensamiento positivo requiere sorprender a las personas haciendo cosas positivas y benéficas. Eso significa estar concentrados en las fortalezas que exhiben las personas, desarrollar esas fortalezas y aprender como manejar las debilidades o limitaciones.

Es claro que para que tenga éxito el paso número dos, cada uno de la organización sepa que son escuchados y crean que la organización es realmente un "todo positivo" en cualquier circunstancia.

Otro aspecto necesario e importante en este paso, es el de tratar a la gente con dignidad y respeto, mientras esto no se dé, la organización de aprendizaje será un fracaso. Se necesita una cultura de aprendizaje que se dé cuenta del valor que tiene cada uno de las personas que la conforman.

Algo que no debe escapar en esta etapa es el multiculturalismo, hoy en día existe un tremendo incremento de empleados de diferentes culturas. Esto es realmente un reto para las organizaciones. En las actuales circunstancias de negocios es imposible escapar del multiculturalismo.

El entrenamiento, aprendizaje y aceptación de múltiples culturas en nuestra organización es importante que se den, antes de pasar al siguiente paso. Cuando todos los empleados tengan el hábito de dar una retroalimentación positiva, exista una cultura que brinde soporte a todos y cada uno de los miembros de la organización, cuando exista respeto hacia todos los empleados, no importando su credo ni cultura, entonces se estará listo para iniciar el siguiente paso.

### **3) Haz del lugar de trabajo un lugar seguro para el pensamiento**

El reto verdadero es crear un ambiente en dónde todos busquen otras maneras de hacer mejor su trabajo, en dónde las actitudes y las motivaciones son necesarias para activar el poder de la calidad, la mejora continua y todos los demás objetivos corporativos que son manifestados en las expectativas y comportamientos de cada uno de los individuos.

Nuevas maneras de pensamiento nacen y florecen rápidamente en un ambiente positivo y de soporte. Para que los individuos aprendan a pensar positivamente, se debe de practicar en un medio ambiente en dónde no hay razones para tener miedo de las posibles consecuencias de los que se pudiera descubrir.

El pensamiento y la creatividad deben de ser comportamientos normales porque esto es precisamente lo que el cerebro sabe hacer bien.

El negativismo de los líderes para aceptar que sus subordinados piensen y sean creativos responde a sus propios miedos, angustias y/o inseguridades.

Algunas de estas razones por la cual existe una conducta negativa hacia el pensamiento son:

- El miedo de perder su autoridad
- El miedo de hacer algo incorrecto y que serán castigados por ello.
- Ego
- Creencia que el proceso de cambio se llevará mucho tiempo
- El temor que el cambio será temporal y de corto plazo
- Temor de ser despedidos o reemplazados
- Inhabilidad de ver el beneficio
- Cinismo de decir “ya hemos pasado por esto anteriormente”
- Preocupación de que ya no serán necesarios
- Temor que los efectos del cambio serán muy difíciles de evaluar.

La seguridad es una necesidad básica del ser humano. Es indispensable en cada una de las etapas del crecimiento y desarrollo del individuo o de la organización. Una organización de aprendizaje, permite e incentiva a cada empleado a pensar y a beneficiarse con el pensamiento de sus compañeros.

Sentirse seguro fomenta la habilidad de descubrir y experimentar. De aprender de los errores sin sentir culpa o remordimientos. Sentirse seguro guía al conocimiento de cómo disfrutar las posibilidades de una acción creativa tanto individual como colectiva. La seguridad implica ser soporte para el aprendizaje.

El autor menciona tres requerimientos para crear un ambiente seguro en donde se pueda desarrollar el aprendizaje:

1. Estructura                      Como será el comportamiento del equipo, el comité o la organización. Ayuda en concentrar la atención del equipo en la acción, y clarifica las fronteras de cada una de las actividades del equipo.
  
2. Gratificación                  Conlleva ayudar a otros a tener éxito. En vez de hacer que la gente piense por otros, la gratificación los soporta para que ellos mismos encuentren soluciones creativas.

3.Solución de Problemas Cada uno en la organización piensen todo el tiempo con el propósito en encontrar soluciones como manera de vida

Una manera de empezar a crear una cultura de respeto mutuo por el pensamiento es por medio de la actividad de “Pensar y Escuchar”

El pensar y escuchar puede ayudar a cada uno de los miembros del equipo y pensar efectiva, eficiente y excelentemente, así como aprender del pensamiento de sus compañeros y colegas.

#### 4) Recompensa el tomar riesgos

Las compañías necesitan poner atención especial a este proceso y adoptar prácticas en las cuales se aliente la temeridad y nueva empresa. Inevitablemente las organizaciones que no fomentan la toma de riesgos están cayendo en un riesgo mayor: Quedar fuera del mercado.

La buena noticia es que cada nuevo riesgo es una oportunidad para aprender como ser más exitoso, y también como tomar riesgos mas inteligentemente y con cautela; Tomar riesgos moderados.

El riesgo moderado se refiere cuando las oportunidades de tener éxito son mejores que las actuales, pero aun no está nada definido.

Dice estudio que menciona el autor que si se tiene entre el 60% y el 90% de tener éxito el riesgo es moderado, abajo del 60% el riesgo es muy alto y por encima del 90% el riesgo casi no existe.

Para construir una cultura que soporte el tomar riesgos para los miembros de un equipo o para una gran organización requiere que los individuos estén **protegidos** por su grupo u organización hasta que tengan la oportunidad de demostrarlo.

También deberán estar listos y bien posesionados para tener éxito. Las personas nunca deberán embarcarse en un proyecto hasta que su **capacidad** este asegurada como resultado de su desarrollo o haya tenido acceso a todas las habilidades requeridas por el mismo reto.

Finalmente, necesitan **permiso** del líder para tomar el riesgo.

## 5) Ayuda a la gente a convertirse en recursos unos de otros

La capacidad de observar los talentos de las otras personas es una habilidad aprendida de gran valor en el área de trabajo. Demasiadas pocas veces nos nutrimos con esas cualidades que descansan debajo de la superficie que con un poco de estímulo pueden florecer como extraordinarios dones.

Generalmente dejamos pasar por alto esas cualidades únicas, pero el conocimiento de los talentos de las otras personas, incrementa nuestra contribución potencial a la Empresa.

Entre mejor sea la persona para percibir los valores de sus compañeros, será mayor su oportunidad de realizar su propia efectividad.

Una organización de aprendizaje, está basada en torno a un aprendizaje diverso. Se trata de proveer un entorno en dónde se pueda conocer y aprovechar los dones y habilidades de cada uno de los elementos, buscando con esto equilibrio y complementos entre los miembros de la organización

Un modelo que puede ayudar en términos de conocer bien cada uno de los talentos de la organización, el autor sugiere realizar lo que él le llama el “Inventario de Recursos del Equipo” y nos da acceso a la guía para que de una manera formal, las empresas puedan mejorar sus habilidades de aprendizaje:

- 1.- Todos los miembros del equipo u organización completen el Cuestionario de Inteligencias Múltiples (MIC) (Anexo II)
- 2.- Tener a un miembro del equipo o una persona externa, para que desarrolle un perfil de cada uno de los miembros
- 3.- Conducir una sesión de equipo en donde el dialogo este alrededor de los resultados del equipo del MIC
- 4.- Guiar al equipo para que observen las similitudes y diferencias entre sus resultados individuales del MIC y el resultado del equipo
- 5.- Tomar a todo el equipo completo con el objetivo de evaluar las fortalezas, debilidades, y las amenazas que como equipo puedan tener y que vayan en contra de las habilidades de aprendizaje



6.- Preguntar -¿Qué tipo de información arrojó del equipo el MIC que nos ayude a maximizar el potencial de aprendizaje del equipo?

7.- ¿Que Conocimientos afloraron de la información del equipo que nos pueden ayudar a prevenir conflictos entre los miembros del equipo?

8.- ¿Existen entre los miembros del equipo convenios en el cual se comprometan unos con otros a soportarse en su trabajo? ¿Existe en esos contratos objetivos de aprendizaje?

9.- Cada miembro del equipo haga una lista de sus talentos individuales, que no se mostraron en los resultados del MIC.

10.- Conduzca una sesión en donde los miembros del equipo discutan y hablen acerca de la lista de sus talentos.

11.- Deje que el equipo explore como el equipo puede usar esta información en su trabajo diario y en su proceso de aprendizaje del equipo.

## **6) Pon la fuerza del aprendizaje a trabajar**

La inteligencia y el talento pueden ser desarrollados en cualquier persona y esto, precisamente lo que nos da el gran potencial del ser humano. El soporte que provee la compañía para el desarrollo individual no es algo que se dé tan fácilmente en la mayoría de las organizaciones. Se ha estado demasiado tiempo enterrado en las tradiciones sellando a los individuos como si no existieran diferencias, y manteniéndolos solamente en su lugar de trabajo en vez de darles aliento para desarrollar nuevas funciones en donde puedan incrementar su potencial.

Es un hecho, la manera más obvia de que las empresas puedan promover el desarrollo personal en el lugar de trabajo es a través de los programas de capacitación para realzar las habilidades del trabajo y los conocimientos.

Para que una capacitación en el área de trabajo tenga éxito, cita el autor, deben existir tres características esenciales:

1. - El aprendizaje debe provenir del trabajo mismo (Hacer / Aprender)
2. - El aprendizaje debe de ser desarrollado (Creativo vs. Correctivo)
3. - Aprendizaje dignifica Descubrimiento (Mejorar / Nuevos métodos)

Aprendemos mejor cuando no existe una separación entre los que aprendemos y lo que hacemos, cuando el “todo” esta incluido: Cuerpo, Intelecto y Emociones.

## 7) **Proyecta la visión (mapea hacia el futuro)**

El futuro del grupo solo puede comenzar en su proceso de evolución natural por el logro de la visión compartida. Esta evolución de la visión compartida, no puede ser un proceso mecánico. Debe involucrar la personalidad total de cada uno de los miembros del equipo. Sin una fuerte firmeza de las convicciones, la sinergia es imposible.

Cuándo el ser humano es tomado en cuenta y ha negociado, puede lograr un nuevo nivel de sinergia que da más a todos que cualquier otra cosa. Una visión compartida creada a través de la sinergia de un grupo, obtenida por el consenso de la participación de cada uno de los integrantes tiene muchas mas posibilidades de tener éxito que cualquier esfuerzo individual o de grupo.

Es en este paso, en donde se recomienda el uso de mapas mentales. Un mapa mental representa a través de símbolos las relaciones entre ideas, proyectos, metas, y entre otras cosas las relaciones geográficas entre los individuos.

Esta herramienta ayudará a los miembros de la organización a lograr la visión compartida, y ha comprender su participación en el logro de la meta.

Los mapas mentales refuerzan el proceso natural del cerebro fusionando, disparando y aparentando ideas separadas y conceptos en una gráfica de trabajo representando un todo. Esto da al cerebro la materia prima que puede usar posteriormente para hacer una mejores conexiones lógicas a través de los patrones descubiertos. Una vez que nuestro cerebro tiene la gran pintura, imagen o idea, será fácil llenar los detalles.

Los mapas mentales proveen la oportunidad a todos los participantes de ser activos en el proceso de aprendizaje y desarrollo, de ser respetados por sus únicas e individuales perspectivas y de construir un resultado común dinámico y productivo.

## 8) Trae la visión a la vida

Traducir la visión en acción. Cuando se traduce la visión del trabajo en el mundo actual, se tiene que tener las maneras de transformar las palabras que expresan las metas y los objetivos en acción.

Una interesante y ortodoxa recomendación es usar modelos Kinestéticos... Aprender usando las capacidades del cuerpo. Todas las ideas se pueden simbolizar de manera abstracta en forma de movimientos. Cuando las ideas son traducidas en esta forma, los alcances de aplicaciones se vuelven mucho más obvias. Los modelos kinestésicos proveen el marco para el logro de los objetivos. Tratar de mostrar a alguien algún concepto mediante el lenguaje corporal, producirá inevitablemente discusiones acerca de lo que se está pretendiendo. Estas discusiones son necesarias para que se logre realmente el objetivo que se está buscando.

## 9) Conectando los Sistemas

¿Que es lo vital en la teoría de sistemas? El autor nos menciona que todos los sistemas están diseñados de tal forma que si cambias una operación o parte de ella todo lo demás se verá afectado. Este es un punto vital y esencial para el éxito de cualquier organización

El pensamiento sistémico y la organización que aprende. El punto principal es el elemento humano como el componente esencial, con un potencial, emociones, maneras de comunicación, motivaciones, pero también es lo más impredecible al momento de diseñar el sistema, luego entonces, es indispensable crear un pensamiento sistémico que lleve a la organización al ser una organización efectiva de aprendizaje.

Las seis guías para construir el propio teoría de sistemas:

- 1.- Memoria: todos los sistemas tienen un sistema de rastreo de ellos mismos
- 2.- Propósito: Dejar claro el propósito del porque esta hecho y eliminar lo que no esta alienado al propósito
- 3.- Reglas: Articular y establecer las reglas en la cual va operar
- 4.- Mejora continua: Mantener una revisión constante de las reglas para producir la mejora continua del sistema
- 5.- retroalimentación: Monitoreo y Regulación
- 6.- Conducta Humana: Alentar a la gente a trabajar de manera positiva y efectiva

## 10) Manos a la obra

Interiorizar todo lo aprendido y expresar en formas particulares en acciones que han sido escogidas para dirigir la energía de la vida.

“Creatividad, facultamiento y liderazgo, son usadas generalmente de manera aislada al conversar, pero yo creo que éstas están intrínsecamente relacionadas y son las claves para una organización de aprendizaje”

Kaipa

## 2.- Tres Claves para construir una organización de aprendizaje de Kaipa<sup>41</sup>

Prased Kaipa menciona que la Creatividad, Facultamiento, y liderazgo son usualmente mencionadas como entidades independientes, pero en su interpretación él cree que son intrínsecamente inseparables y las piedras angulares del aprendizaje en las organizaciones:

### ◆ Creatividad

La creatividad demanda que la gente piense en nuevas formas. De hecho se tiene que “despensar” y “desaprender” para descubrir nuevas ideas y nuevos puntos de vista. Se debe estirar los límites, retar la misma sabiduría y tratar de ver las cosas con nuevos ojos. Salirse del ambiente familiar y verlo como si fuésemos extranjeros, 20 años mas jóvenes, 20 años más viejos o de diferente sexo.

Exigirse a uno mismo.

La creatividad es traspasar las fronteras, pisar en nuevos territorios. Entre más valiente, más dramáticos los resultados los resultados que se pueden obtener.

### ◆ Facultamiento

Los líderes y gerentes deben alentar el facultamiento en todos los niveles si ellos quieren gente que sean atrevidos y creativos. Crear un ambiente en el que la gente confíe una en la otra, con una comunicación abierta y ver, a través del ejemplo que ese riesgo está soportado.

Una buena manera de establecer confianza y puentes en los huecos de la credibilidad que siempre existen en los negocios es compartir y tener empatía por la situación de otros. Si piensa que existe alguien en la compañía siente que no tiene suficiente poder, hazle ver que tu también, en ciertas ocasiones tienes poco poder.

Solamente cuando las diferencias de poder entre gerentes y empleados se minimicen, se podrán dar realmente el soporte y el facultamiento.

---

<sup>41</sup> Tomado y traducido del artículo de Kaipa Prased “ 3 Keys to a building a learning organization” [www.smartbiz.com/sbs/asrts/excel42.htm](http://www.smartbiz.com/sbs/asrts/excel42.htm)

De a las personas una verdadera razón por la cual trabajar juntos, ayudarse unos a otros y hacerlos sentir que forman parte del mismo equipo.

Los gerentes y los líderes deben de mostrar seriedad acerca del facultamiento que otorgan a sus empleados a través de proveer las más mínimas necesidades como programas de salud, guarderías etc. Cuide esos detalles y los empleados sentirán libres para concentrarse en su trabajo y tendrán mas energía para la creatividad y la toma de decisiones aparte de que sentirán que la compañía se preocupa de ellos.

#### ◆ Liderazgo

El liderazgo puede venir de cualquier lado. Este descansa en la habilidad de trabajar con y a través de los demás y ser creativo con el espacio, los recursos y la gente disponible. Exige toma de riesgos y honra a aquellas personas que se equivocaron en el camino. Alienta a las personas para que vengan con alternativas y soluciones.

El rol del líder no es crear una mono-cultura, sino compartir y desarrollar en otros hacia una verdadera interdependencia y diversidad organizacional.

Los líderes deberán ser capaces de dar acceso a todo el cuerpo de conocimientos que llevan cada persona en la organización. Su trabajo es prestar atención de los dones y habilidades de todos los empleados y motivarlos para que los compartan con sus compañeros, pero los empleados harán esto sí y solo sí, la compañía les ofrece facultamiento, seguridad y les enseña que sus ideas son válidas.

Solo entonces los líderes serán capaces de juntar la visión con el conocimiento de todos los empleados y así, tener con esto lo que lleva a crear una continua organización de aprendizaje.

### 3. Peter Senge. Un modelo de aprendizaje en equipo.<sup>42</sup>

"Por designio y por talento" - Escribe el jugador Bill Russell acerca de su equipo de baloncesto, los Boston Celtics – "Eramos un equipo de especialistas, y como cualquier equipo de especialistas, nuestro desempeño dependía tanto de la excelencia individual como del buen trabajo conjunto".

"Ninguno de nosotros tenía que esforzarse para comprender que debíamos complementar las especialidades de los demás; era un hecho, y todos procurábamos una combinación más efectiva... Fuera de la cancha, la mayoría éramos tíos raros según las pautas convencionales, no la clase de individuos que se mezclan con los demás o que adaptan su personalidad según lo que se espera de ellos"

Russell señala que la clave del equipo no radicaba en la amistad sino en otra clase de relación. Esa clase de relación, más que ningún triunfo individual la brindó sus mejores momentos en el deporte: "A veces un partido de los Celtics se calentaba tanto que era más que un juego físico o incluso mental.

Era magia. Esa sensación es difícil de describir, y por cierto yo nunca la mencionaba al jugar. Cuando ocurría, sentía que mis dotes de jugador se agudizaban... Esa sensación me aureolaba no sólo a mí y a los demás Celtics, sino a los jugadores del equipo contrario, e incluso a los árbitros... En ese nivel especial, ocurrían muchas cosas raras. El partido estaba en plena ebullición competitiva, pero yo no me sentía competitivo, lo cual es un milagro en sí mismo... El partido marchaba tan deprisa que cada gambeta y cada pase eran sorprendentes, pero nada podía sorprenderme. Era casi como jugar a cámara lenta.

Durante esos momentos, casi podía prever la jugada siguiente y adónde iría la pelota... Para mí, la clave era, que ambos equipos tenían que estar jugando con todo su fervor, y tenían que ser competitivos".

Los Celtics de Russell (ganadores de once campeonatos mundiales en trece años) demuestran un fenómeno que Peter Senge ha denominado "alineamiento", y que se refiere a cuando un grupo de personas funciona como una totalidad. En la mayoría de los equipos, la energía de cada miembro se encauza en diversas direcciones.

---

<sup>42</sup> W. Russell y Taylor Branch. "Tres modelos de aprendizaje y desarrollo" [www.galeon.com/proyecto4/](http://www.galeon.com/proyecto4/)

La característica fundamental de un equipo relativamente no alineado es el desperdicio de energía. Los individuos pueden poner muchísimo empeño, pero sus esfuerzos no se traducen eficazmente en una labor de equipo. Por el contrario, cuando un equipo logra mayor alineamiento, surge una dirección común y las energías individuales se armonizan. Hay menos desperdicio de energía.

Surge una resonancia o sinergia, como la luz coherente de un láser en contraste con la luz incoherente y dispersa de una bombilla. Hay un propósito común, una visión compartida que permite complementar los esfuerzos.

Los individuos no sacrifican sus intereses personales a la visión del equipo, sino que la visión compartida se transforma en una prolongación de sus visiones personales. El alineamiento es la condición necesaria para que la potencia del individuo infunda potencia al equipo. Cuando hay poco alineamiento, la potencia del individuo agrava el caos y dificulta el manejo del equipo.

Los jazzistas saben sobre alineamiento. En jazz, el giro "being in de Groove" (estar en el surco) sugiere ese estado en el cual un conjunto "toca como una sola persona".

Estas experiencias son difíciles de expresar en palabras y los jazzistas las mencionan en términos casi místicos: "la música no fluye desde ti sino a través de ti"

Muchos líderes que fueron miembros de equipos se desempeñaban en niveles igualmente extraordinarios, describen reuniones que duraban horas, pero "las horas volaban"; no recordaban "quien dijo qué, pero sabíamos que habíamos llegado a un entendimiento compartido", "sin tener que votar nunca, pues simplemente llegábamos a un punto en que sabíamos que hacer".

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida.

También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes. El mundo está lleno de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo pero no logran aprender. El gran conjunto de jazz tiene talento y una visión compartida, pero lo que realmente importa es que los músicos saben tocar juntos.

Nunca hubo tanta necesidad de dominar el aprendizaje en equipo en las organizaciones. Trátese de equipos administrativos, equipos de desarrollo de productos o fuerzas de tareas múltiples, los equipos se están transformando en

la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones. Todas las decisiones importantes se toman en equipo. Los individuos aprenden todo el tiempo y sin embargo no hay aprendizaje organizacional. Pero si los equipos aprenden, se transforman en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos (aunque no hay garantía de que se propaguen). Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización.

Dimensiones críticas del aprendizaje en equipo dentro de las organizaciones:

- (1) Necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos.  
Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para saber ser más inteligentes que una mente sola. Aunque esto es fácil de decir, en las organizaciones actúan poderosas fuerzas que vuelven la inteligencia del equipo inferior y no superior a la inteligencia de cada uno de sus individuos. Muchas de estas fuerzas pueden estar bajo el control de los miembros del equipo.
- (2) Necesidad de una acción innovadora y coordinada.  
El equipo deportivo campeón y los grandes conjuntos de jazz ofrecen metáforas de actuación espontánea pero coordinada. Los equipos destacados de las organizaciones desarrollan la misma clase de relación, un "ímpetu operativo" donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.
- (3) El papel de los miembros del equipo en otros equipos.  
La mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos. Así, un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

El aprendizaje en equipo supone aptitudes y conocimientos individuales, pero es mayoritariamente una disciplina colectiva. Implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión, las dos maneras en que conversan los equipos.

En la discusión se presentan y defienden diferentes perspectivas y se busca la mejor perspectiva para respaldar las decisiones que se deben tomar.



En esta partida hay muchos puntos comunes de interés para analizar, pero el objetivo principal de esta partida como de cualquier juego es ganar, y en este caso ganar significa lograr que el equipo contrario acepte nuestros puntos de vista. El énfasis en el acto de ganar, sin embargo, no es compatible con la prioridad de la coherencia y la verdad.

D. Bohm sugiere que para lograr un cambio de prioridades se necesita el “diálogo”.

En el diálogo existe la exploración libre y creativa de los asuntos complejos y sutiles, donde se escucha a los demás y se suspenden las perspectivas propias. La palabra “diálogo” viene del griego diálogos. Día significa “a través”. Logos significa “palabra” o más ampliamente “sentido”. En el diálogo un grupo tiene acceso a una mayor “reserva de significado común”, a la cual no se puede tener acceso individual.

El objetivo de un diálogo consiste en trascender la comprensión de un solo individuo. “En un diálogo no intentamos ganar. Todos ganamos si lo hacemos correctamente.”

En el diálogo, los individuos obtienen una comprensión que no se podría obtener individualmente. “Una nueva clase de mente comienza a cobrar existencia, la cual se basa en el desarrollo de un significado común... La gente ya no está primordialmente en oposición, y tampoco se puede decir que está interactuando, sino que participa de esta reserva de significado común, que es capaz de un desarrollo y cambio constante,”

El aprendizaje en equipo también implica aprender a afrontar creativamente las poderosas fuerzas que se oponen al diálogo y discusión productivas.

La disciplina del aprendizaje en equipo requiere práctica. Esto es precisamente lo que falta en los equipos de las organizaciones modernas. El proceso por el cual aprenden los equipos consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño.

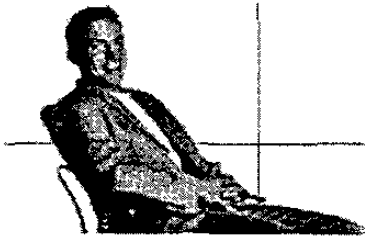
#### **CAPÍTULO IV. APLICACIÓN EN UNA EMPRESA GLOBAL**

Para esta sección, seleccioné a: Steelcase Inc.; Empresa dedicada a la fabricación de Mobiliario de Oficina con operaciones de manufactura en 15 países y más de 900 distribuidores en los cinco continentes.

Agradezco de antemano las facilidades e información otorgada para este trabajo de investigación, principalmente por su colaboración y autorización a Laurent Bernard, Vicepresidente de Recursos Humanos de Steelcase International, a George Wolf, decano de Steelcase University por sus valiosos comentarios y a mis colegas y compañeros de recursos humanos.

Cabe aclarar que toda la información aquí presentada es para fines académicos y toda información clasificada por la compañía como Confidencial se ha omitido.

#### **STEELCASE INC.**



More than 49 manufacturing plants in 35 locations.....  
80+ sales offices..... dealers in more than 800 locations.....  
540+ product lines.... 21,000+ employees.....  
and 88 years of Steelcase tradition.

## 1. HISTORIA Y ANTECEDENTES

**Steelcase Inc.** fue fundada en los Estados Unidos, en el año 1912. Sus operaciones son controladas desde un corporativo ubicado en Grand Rapids, Michigan.

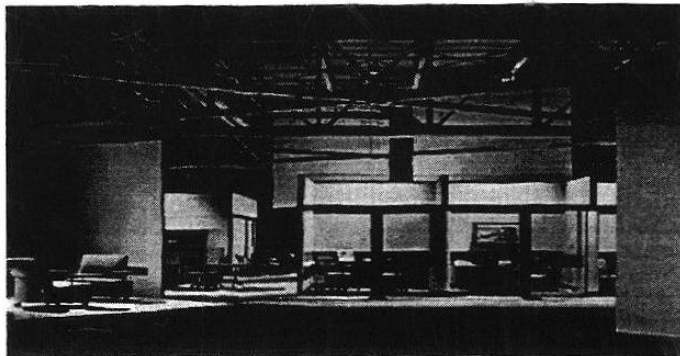
Steelcase es la compañía líder a nivel mundial en diseño y manufactura de muebles tradicionales y sistemas de mobiliario (en acero y madera), de sillas, escritorios, archiveros, gabinetes, mesas, libreros y accesorios para los productos antes mencionados y en últimas fechas complementa su oferta con productos arquitectónicos e iluminación ambiental de trabajo.

Cuenta una red de más de 900 distribuidores en los cinco continentes de los cuales con algunos se tiene Co-inversiones o Joint Ventures, además mantiene operaciones de manufactura en 15 países, con esta estructura son mas de 22,000 empleados los que forman el gran equipo de Steelcase. A finales de 1999 Steelcase alcanza una venta de casi 3.2 billones de dólares y cierra su año fiscal 2000 con 3.8 billones de dólares.

Steelcase ofrece la gama más extensa del mercado en sistemas de mobiliario, líneas de sillas, líneas de escritorios, líneas de mesas y líneas de archiveros.

Para complementar sus servicios, Steelcase adquirió una serie de compañías para formar lo que se llama "Steelcase Design Partnership". En esta Asociación se encuentran:

- Vecta (1978),
- Brayton International, Inc. (1987),
- Metropolitan Furniture Corporation (1987),
- Atelier International, Ltd (1988),
- Design Tex fabrics, Inc.(1988),
- Anderson (1993),
- Details
- Stow Davis.



Fue en el año de 1968 cuando Steelcase se ubicó en el primer lugar de ventas a nivel mundial; lugar que ha conservado ininterrumpidamente hasta la fecha con un 23% de participación en el mercado.

Dentro de los principales factores que han contribuido al liderazgo de Steelcase se encuentran:

- a) Integración vertical en su fabricación
- b) Calidad en sus productos y garantía
- b) Investigación y desarrollo
- c) Sistema innovador de distribución
- e) Convenios globales con compañías mundialmente reconocidas como: AMOCO, BOSTON EDISON, TEXACO U.S.A INC., AT&T, XEROX, AMERICAN AIRLINES, FEDERAL EXPRESS, GENERAL MOTORS, FORD MOTOR CO., COCA-COLA, PEPSICO, SOUTH WESTERN BELL, EXXON, entre otras.

Siguiendo con en la línea visionaria y global, en Abril de 1998 se realizó la adquisición de Steelcase Strafor con la que antes de esta fecha se tenía una co-inversión del 50%. Steelcase Strafor es líder en la industria del ramo de mobiliario en Europa, y su corporativo esta situado en Strasburgo.

## FILOSOFÍA



philosophy and  
values

### ⇒ **Steelcase Visión**

*"TRANSFORMAR LA MANERA EN LA QUE TRABAJA LA GENTE"*

### ⇒ **Valores Steelcase**

- Tratar a la gente con dignidad y respeto
- Decir la verdad
- Cumplir compromisos
- Promover relaciones positivas
- Proteger el entorno
- Actuar con Integridad
- Excel (Ir mas allá de lo esperado)

### **Estructura:**

Steelcase ha dividido sus operaciones en dos áreas:

- ⇒ Norteamérica (que comprende Estados Unidos y Canadá)
- ⇒ Steelcase Internacional (comprende el resto del mundo)

La estructura de Norteamérica, teniendo líderes y responsables de cada una de las áreas: Operaciones, Recursos Humanos, Mercadotecnia y comunicación, Investigación y Desarrollo, Relaciones con Dealers, etc. mismas que reportan directamente al CEO

A partir de Enero de 2000 se nombró al Sr. Bob Black para ser dirigir los esfuerzos de Steelcase Internacional, Actualmente él es responsable de todas las operaciones fuera de Norteamérica y reporta directamente al CEO de Steelcase.

Un cambio importante que realizó al iniciar sus actividades el nuevo presidente de Steelcase International fue dividir el mercado global en seis grandes grupos o territorios de negocios según de acuerdo a su volumen de ventas e importancia

- ⇒ Reino Unido
- ⇒ Francia
- ⇒ Alemania
- ⇒ América Latina
- ⇒ Asia Pacifico
- ⇒ RENA (Africa, Australia, Países Arabes, etc.)

Cada territorio de negocio tiene un responsable que reporta directamente a Bob Black.

Otro cambio importante fue el de crear lideres globales para todas las áreas de soporte como los son: Mercadotecnia, Recursos Humanos, Operaciones y Finanzas.

De esta manera se creo una organización transversal, que facilite el flujo de información a lo ancho y largo de toda la empresa

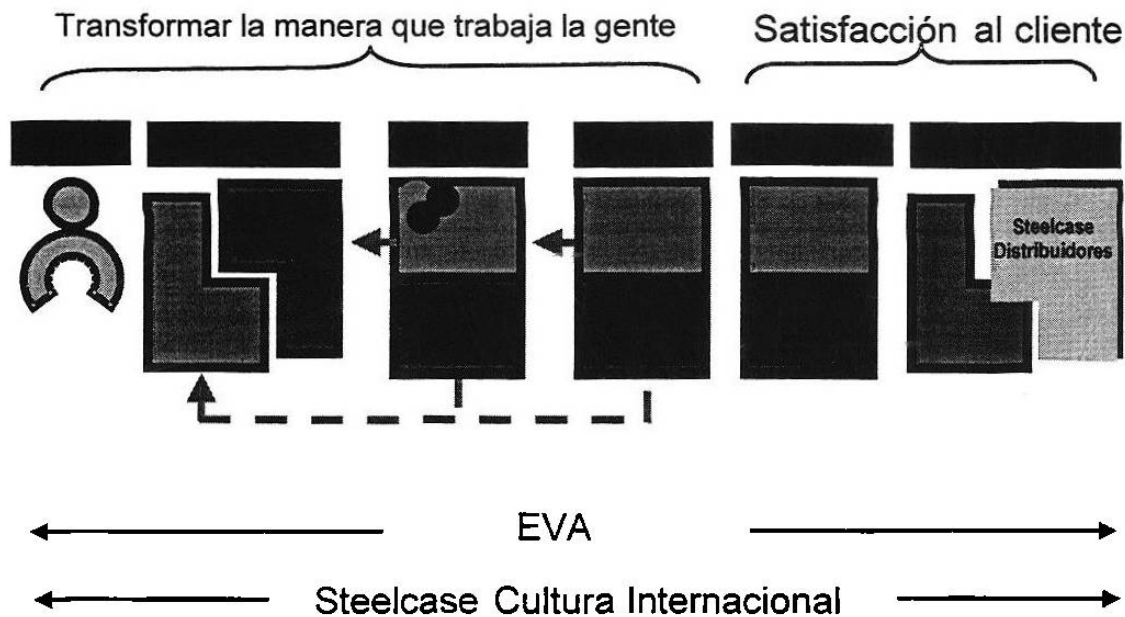
- **DESARROLLO Y APLICACIÓN DEL MODELO**

Preconcebido al modelo de aprendizaje, Steelcase desarrollo un modelo o curso de negocio que es importante conocer porque éste es el fundamento, la razón por la cual se diseño la estrategia de aprendizaje de la compañía

Modelo de Negocio

Para Steelcase es claro el hecho que el crecimiento de las ventas no esta en Norteamérica, sino en el mercado Internacional.

Por lo anterior se desarrolló un curso de negocio con los cuatros aspectos de mayor relevancia para la compañía encaminados a apoyar los objetivos establecidos.



**Las cuatro guías del modelo que abarcan las principales áreas del negocio son:**

- Transformar la manera en que trabaja la Gente
- Satisfacción del Cliente
- Obtener un EVA<sup>43</sup> positivo
- Cultura Internacional

El curso del modelo de Negocio de Steelcase inicia con el usuario.



Durante mas de 10 años Steelcase a tenido dentro de su cultura, escuchar la voz del cliente como factor para el cambio, es por eso que hoy en día el futuro de la empresa esta marcado por las necesidades de los clientes.

- ¿Que es lo que quieren los clientes de Steelcase?
- ¿Cuál es su mercado actual, sus productos y servicios y hacia dónde se deberá atacar?
- ¿Hacia dónde debe Steelcase encaminar sus esfuerzos como compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes?

<sup>43</sup> EVA (Economic Value Added) Valor Económico Agregado, es decir el Capital de Retorno de la Inversión

Después de estudios de mercado, cuestionarios y entrevistas<sup>44</sup> que Steelcase continuamente lleva a cabo, los resultados arrojan como resultado que los clientes desean de Steelcase, Transformar la manera en que la trabaja la gente, y esto, no solo basándose en los de productos... ellos quieren que los empleados de Steelcase tengan conocimientos...

- ◆ Conocimientos de cómo trabaja la gente y los equipos de personas
- ◆ Conocimientos de Procesos y Diseños
- ◆ Conocimientos de Tecnología y herramientas

Por otro lado los clientes desean además de Steelcase una red de distribución y servicios globales. Ordenar en un lugar, facturar y cobrar en otro y entregar en otro. Los clientes desean servicio y asesoría en otras partes del mundo, desean su traje a la medida en cualquier parte del mundo

Para Steelcase el escuchar al cliente ha sido el principal impulso para implementar mecanismos de aprendizaje que faciliten el proceso para desarrollar real innovación y creatividad entre su gente de tal manera que puedan transformar la información del trabajo en Conocimientos de espacios efectivos de trabajo.

Pero Steelcase, como compañía también tiene compromisos con sus accionistas, por lo que se ha propuesto alcanzar los objetivos de retorno de inversión que se ha propuesto así como mantener una cultura internacional de negocio.

Es evidente para Steelcase que solamente mediante su gente; mediante sus empleados podrá obtener los resultados que como empresa se ha propuesto mediante su modelo de negocio...

Es por eso que ha desarrollado una estrategia corporativa para impulsar el aprendizaje, la innovación y desarrollo. Esta estrategia esta soportada básicamente por dos inversiones que Steelcase realizó:

- 1) Centro de investigación y Desarrollo
- 2) Steelcase Univesity<sup>45</sup>

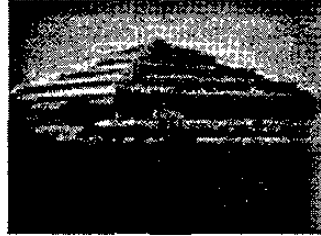
---

<sup>44</sup> "Listen to Improve" es una práctica y cultura de la organización. De esta manera y de forma continua realizan encuestas (escuchar para mejorar) con clientes, proveedores y empleados.

<sup>45</sup> Steelcase University es un concepto basado de las Universidades Corporativas. Material de Lectura: Corporate Univesities, Jeanne C. Mester, ASTD, Edición revisada y actualizada.



## 1. Centro de Investigación y Desarrollo



Steelcase inicia la construcción del Centro de Investigación y Desarrollo en el año de 1986 con el objetivo de tener una plataforma para el futuro.

Con una superficie de 174,802.2 metros cuadrados de construcción dedicados al desarrollo de nuevos productos, con 10 laboratorios especiales para la investigación, Steelcase se ha convertido en una de las oficinas más grandes del oeste de Michigan dedicadas a la investigación y desarrollo de nuevos productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

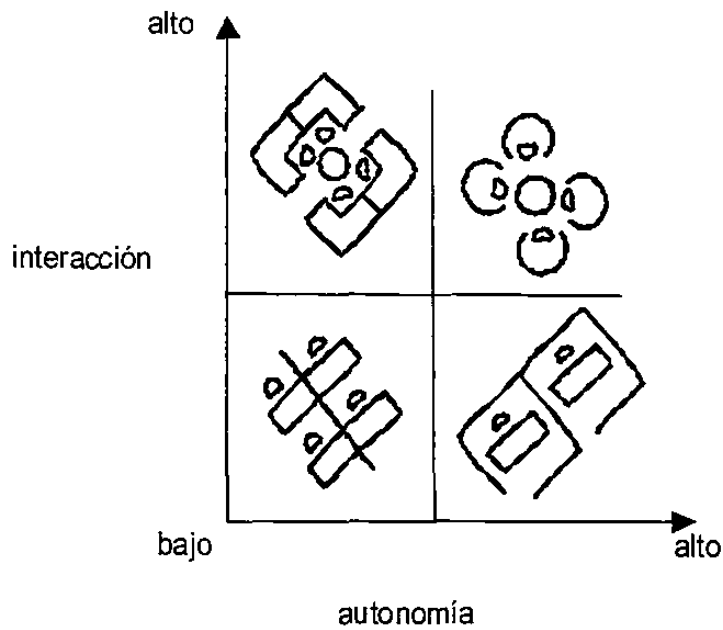
Estas instalaciones están dedicadas en su mayoría, a brindar espacios donde la creatividad e innovación puedan aflorar. Y no solo se trata de nuevos productos, se trata de integrar los conocimientos, procesos, tecnología y espacios adecuados para ofrecer al cliente soluciones de negocios a través de la Sincronía de la Arquitectura, Mobiliario y Tecnología.

Es precisamente aquí, en donde se desarrolla el concepto de **ambientes para aprendizaje** como respuesta de era de la información, como un modelo para solucionar las necesidades de espacios y aprendizaje dentro de las organizaciones.

### El modelo

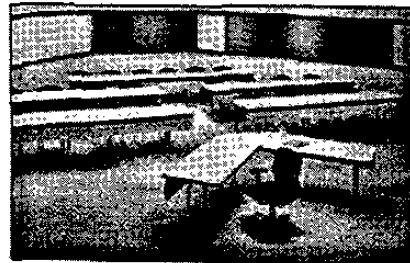
Para comprender el Concepto de Ambientes para el aprendizaje, dos atributos principales son los que se combinan para crear el modelo bi-dimensional:

- Colaboración o Integración
- Autonomía



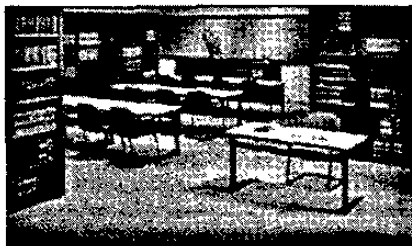
◆ **Baja Autonomía y Baja Interacción:**

El maestro imparte clase, asigna lecturas, da instrucciones o test para ejecutar  
Pasillos para lectura, salones de clases, Aulas para computación



◆ **Alta Autonomía y Baja Interacción:**

El estudiante realiza trabajos de investigación personal  
Cubículos o enclaves, salas de bibliotecas etc.



◆ Baja Autonomía y Alta Interacción

El maestro identifica un problema y comparte con el grupo para obtener lluvia de ideas

Salones multi-propósito

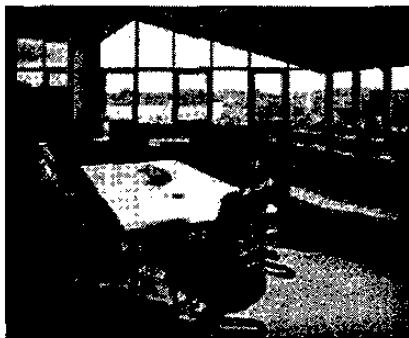
Salones con espacios para recesos



◆ Alta Autonomía y Alta Interacción:

Un grupo de estudiantes completa un proyecto de un nuevo producto

Salones de proyectos, Sala de conferencias, Salones multi-propósito



La inversión que ha realizado, ha llevado a la compañía a tener desde 1994, 34 premios por el diseño de nuevos productos, incluyendo el prestigioso premio a la Excelencia del Diseño (IDEA) obtenido en 1995 y 1997 .

## 2. Steelcase University

El Centro de Aprendizaje de la Universidad de Steelcase, (Steelcase University) localizada en Grand Rápids, Michigan, sirve como facilitador para impulsar e impartir las actividades de aprendizaje local y remotamente vía el intra/internet para los usuarios de Steelcase University.

Steelcase University, que abrió sus puertas en marzo del año 2000, es una locación de lo más moderno en lo que a sistemas de aprendizaje se refiere, diseñado para inspirar a la gente a querer aprender y enseñar.

Construido dentro de una superficie de 18, 288 metros cuadrados de una fábrica de mas de 30 años, Steelcase utiliza las herramientas de alto desempeño "Pathways", los productos de Diseño de sus socios y una red de tecnología integrada, para crear ambientes de trabajo prósperos y propicios para el aprendizaje.

De los 18, 288 metros cuadrados se dedico una 1/3 parte del espacio a las aulas para el aprendizaje planeado:

- 9 aulas formales
- 10 espacios para recesos
- Centro de Descubrimiento del aprendizaje
- Laboratorios de Practica

Las otras 2/3 se dedicó al aprendizaje informal, provee y sostiene áreas:

- 2,560 metros cuadrados para el personal
- 457 metros cuadrados de área de café/ espacio de reunión
- 914 metros cuadrados jardín
- 2 Entradas: la Principal y para el Personal
- 12 Baños (6 damas/6 hombres)
- Area de presentaciones
- Almacenamiento de Muebles y Equipo
- 22 áreas disponibles para el estudiante/ en donde puede hacer uso de teléfono de y acceso a Internet.

En todo el espacio de Steelcase University se puede encontrar amplia gama de productos soportando y estimulando el aprendizaje según las necesidades que van desde el aula tradicional, trabajo intensivo de equipo, hasta los espacios cómodos y atractivos para fomentar socialización y aprendizaje informal.

Cuenta además con Tecnología de punta, multimedia de lo más moderno y equipo visual, Aprendizaje de Distancia y/o Virtual (a través de la Web)

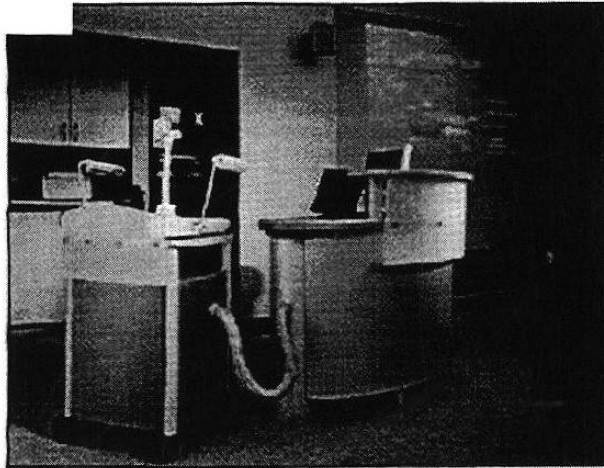
Medio ambiente de aprendizaje:

- Aulas Formales
- Laboratorios de Práctica
- Aprendizaje Formal de Distancia o Virtual (Aula con soporte para Web utilizando de Computadora)
- Informal local (connivencias en áreas del café, el patio, etc.)
- Aprendizaje Informal (software de discusión en línea)

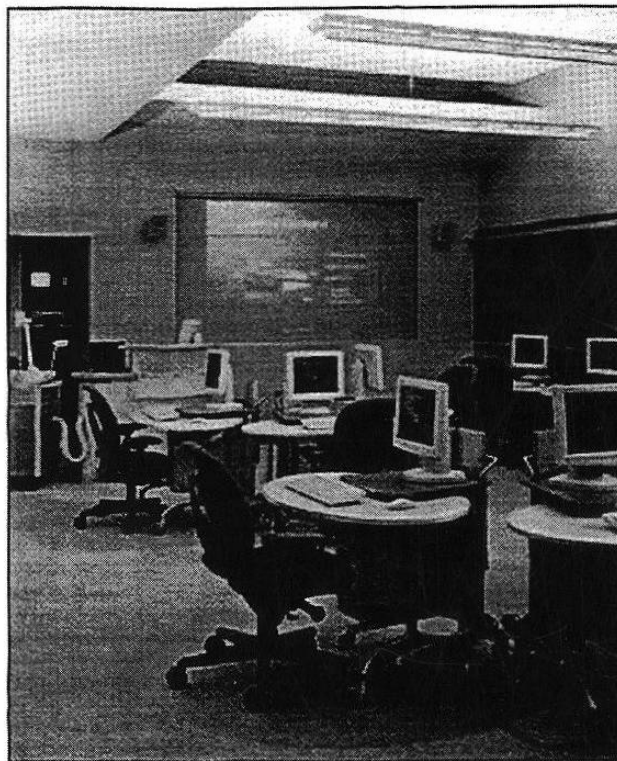


Centro de Descubrimiento del aprendizaje que incluye:

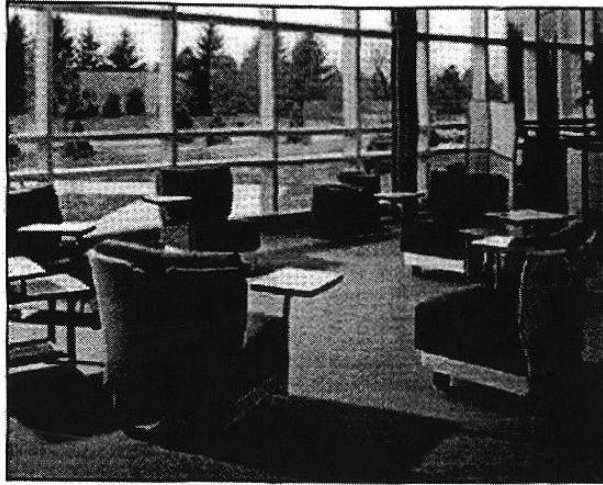
- Enclaves con computadoras equipadas para los cursos de auto-aprendizaje
- Librería para el aprendizaje que incluye libros, revistas, videos, etc.
  - Asistencia personal



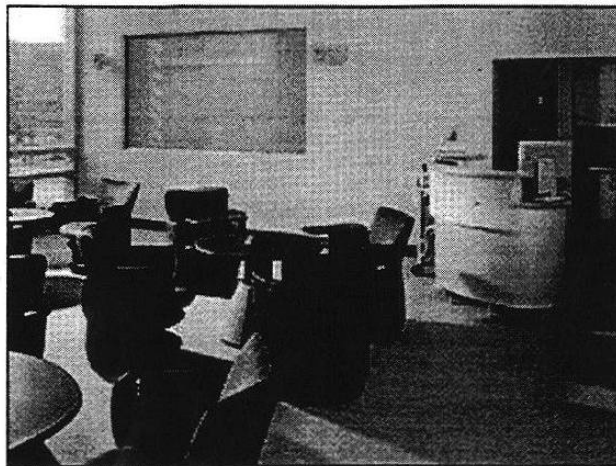
Cada salón de clases esta equipada con lo último en tecnología de aprendizaje. La tecnología esta integrada de tal manera que el uso sea amigable y fácil de usar tanto para el maestro como para los alumnos.



Salones flexibles de trabajo, facilitan el proceso de aprendizaje y aplicación de conocimientos.



Existen 12 espacios para los recesos, en los cuales se puede usar para conversaciones informales de aprendizaje e intercambio de conocimientos



Un aula para 16 personas, esta acondicionado con mobiliario no tradicional.

Una variedad de escenarios soportan la amplia gama de variedad en donde el aprendizaje toma lugar.

### **Mision de Steelcase University:**

Exceder como catalizadores para el progreso, proveyendo consultoría, aprendizaje, y soluciones de desarrollo para mejorar el desempeño de nuestros usuarios para alcanzar los objetivos del negocio.

Steelcase University sirve como paraguas global y corporativo para desarrollar y educar. Funciona también como ayuda en fomentar e incrementar la cultura corporativa y acentuar la importancia del aprendizaje largo de la vida.

La misión de la Universidad de Steelcase abraza cinco elementos claves:  
La cultura de la compañía, el cambio, las soluciones de aprendizaje, la tecnología, y los valores.

- ◆ La cultura:  
Trabajaremos para cultivar una pasión por aprender y enseñar que inspire la creatividad, la innovación y el descubrimiento, y redes de soporte que fomentan y mantienen una cultura corporativa saludable.
- ◆ El cambio:  
Funcionaremos como un agente del cambio, el proveedor de herramientas efectivas de administración de cambio, y seremos un catalizador primario en la transformación de Steelcase Inc.
- ◆ Los productos:  
Proporcionaremos a nuestros clientes globales con “Lo mejor de la Clase” las soluciones de aprendizaje, basadas en el desempeño, agregando un valor medible, aumento en las ventas y ganancias.
- ◆ La tecnología:  
Proveer la tecnología a sobrepasando todas limitaciones que existen en el espacio, el tiempo o estilo de aprendizaje.
- ◆ Los valores:  
Trabajaremos para mantener y transmitir la herencia de Steelcase y sus valores a todas audiencias.



- SEGUIMIENTO

Gorge Wolfe, decano de Steelcase University comenta: “Ahora tenemos que avanzar de la era de la información a la era del conocimiento. Como sociedad tenemos mucha información que continuamente nos esta llegando, y tenemos el desafío de saber con cual quedarnos y cual desechar. Las compañías que encuentren la manera de administrar su conocimiento, ésas serán las corporaciones exitosas en el futuro”

Continúa diciendo “Por administrar el conocimiento me refiero a capturar los éxitos y los errores y administrar esos datos para materia prima del aprendizaje. Esto aunando con el manejo de mejores prácticas organizacionales como una forma continua de vida. De esta manera las compañías tendrán acceso al conocimiento en cualquier momento del tiempo, y será capaz de transferir el conocimiento a los empleados para que estos sean capaces de aplicarlo en el día con día”.

Para Steelcase, el principal objetivo es el de mejorar el desempeño individual a través del aprendizaje para lograr los objetivos que como compañía se han establecido. Es por eso que la inversión en conocimientos y en capacitación será un rubro primordial dentro de la compañía.

Para Steelcase, su gente el principal recurso potencial para tener éxito en el logro de sus metas corporativas. Seguirá invirtiendo en investigación, utilizando todos los avances tecnológicos, los conocimientos sobre el aprendizaje humano, creando espacios para la innovación, creatividad y la reflexión.

- **CONCLUSIONES**

Hoy en día las organizaciones necesitan actualizarse y adaptarse al rápido paso de los cambios. Las capacidades tecnológicas están forzando la manera de pensar y hacer los negocios; sin embargo, dado que los negocios los hacen las personas, los seres humanos, cada cambio en el diseño estratégico o en el modelo de negocios de una compañía significa un cambio en las prácticas y hábitos de trabajo de las personas que deben intervenir en la ejecución de los distintos procesos de trabajo de la compañía.

Las personas necesitan aprender a adaptarse, necesitan estar siempre actualizados y necesitan ser capaces de transferir los conocimientos a su entorno de trabajo. Necesitan de manera casi inmediata cambiar en las prácticas y hábitos, Senge nos menciona “En el cambio profundo hay aprendizaje”

Otra realidad, que se descubre desde las primeras paginas de esta investigación y que a través de los libros se reitera es que para que exista un aprendizaje, es necesario que exista acciones que refuercen ese aprendizaje. Maturana nos dice “Todo hacer es conocer y todo conocer es hacer”

Ciertamente el conocimiento es una de los recursos más importantes de la compañía, pero es necesario que este conocimiento se pueda ver traducido a acciones dentro de las empresas; es por esta razón que hoy en día se necesitan procedimientos, mecanismos y/o modelos de aprendizaje en las organizaciones para que, a través del cúmulo del conocimiento y la ejecución las empresas puedan ser realmente adaptarse y competir en este nuevo milenio.

- **RECOMENDACIONES**

Es imprescindible que las organizaciones definan mecanismos de actualización y aprendizaje permanente en relación con los avances tanto tecnológicos como de estructuras de negocios, junto con mecanismos que les aseguren que sus procesos se están adaptando de manera dinámica a estos cambios y produciendo las capacidades necesarias en su personal para ejecutar dichos procesos con efectividad.

Es esencial que las organizaciones propicien espacios en donde se dé la creatividad e innovación, en donde las ideas fluyan en pos de apoyar las metas y objetivos del negocio

Es necesario que las organizaciones comuniquen una visión clara del negocio y de cómo cada uno de la organización tiene un papel importante en el cumplimiento de esta visión.

Es vital que las organizaciones desarrollen mecanismos de comunicación y retroalimentación permanente por los cuales la información llegue a cada rincón de la empresa y se pueda nutrir con los comentarios de cada uno de su gente. Gente de diversa cultura, que tiene mucho que aportar en las organizaciones

Si las empresas u organizaciones quieren no solo sobrevivir, sino que desean a más de cumplir con sus objetivos ir mas allá de lo esperado, es substancial que se conviertan en Organizaciones de Aprendizaje, para que a través de la creatividad, ideas, innovación y conocimiento de su gente; Su Recurso Humano, constantemente se renueven las **prácticas, las conductas, los hábitos y las capacidades** de acuerdo a las necesidades y cambios estratégicos de la organización.

No por moda, sino por una convicción, por una forma de vida. Como una parte neuronal de su cultura.

## **BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS**

1. The Fifth Discipline; Peter Senge, Editorial Granica, 1997 Barcelona España
2. Las Capacidades de aprendizaje en la Organización; Arthur K. Yeung, David O. Ulrich, Stephen W. Neson, Mary Ann von Glinow. Oxford University Press, 1999
3. Ten Steps to a Learning Organization; Peter Kline and Bernard Saunders, Second Edition, Great Ocean Publishers, 1998
4. Harvard Business Review on Change , Harvard Business School Press, 1998
5. La Danza del Cambio, Peter Senge, Grupo Editorial Norma, México 2000
6. Organizational Behavior, Dannis 7<sup>th</sup> Edición 1996
7. Corporate Universities; Jeanne C. Meister, Mc.Graw-Hill, 1998
8. Successful Manager's Handbook, Personnel Decisions Inc. 1992
9. El Principito, Antoine de Saint-Exupéry, Fernández Editores
10. El árbol del Conocimiento; Humberto Maturana y Francisco Valera, Editorial Universitaria, Chile 1989
11. Administración de Recursos Humanos, R.Wayne Mondy y Robert M. Noe, Editorial Prentice Hall, 1997
12. Desarrollo Organizacional, Wendell L. French y Cecil H. Bell Jr., Quinta Edición, Editorial Prentice Hall, 1996
13. M & W Consultores, Calzada San Pedro #400 Garza García, N.L. México

## DIRECCIONES DE INTERNET

- Nombre del sitio, <http://www.smartbitz.com/sbs/asrts/execl42.htm>
- Nombre del sitio, <http://www.leadid.com/arikatz.hlm>
- Nombre del sitio, [http://www.utem.cl/direpla/artiaprendizaje\\_fm.htm](http://www.utem.cl/direpla/artiaprendizaje_fm.htm)
- Nombre del sitio, <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm>
- Nombre del sitio, <http://www.angelfire.com/la/torresmange>
- Nombre del sitio, <http://www.mapnp.com>
- Nombre del sitio, <http://www.fastcompany.com/online/00/change.html>
- Nombre del sitio, <http://www.financenet.gov/financenet/fed/cfo/hrc/maurer.htm>
- Nombre del sitio, <http://www.work911.com>
- Nombre del sitio, <http://www.thinking.net>
- Nombre del sitio, <http://www.brit.com>

## ANEXOS

APRENDIZAJE EN EQUIPO  
*Diagnóstico*

NOMBRE Y APELLIDOS: \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

PUESTO Y DEPTO. \_\_\_\_\_

EMPRESA: \_\_\_\_\_

Utilizando las opciones de respuesta que se muestran a continuación, escribe en el espacio en blanco frente a cada párrafo el número que mejor describa tu respuesta.

**Opciones de Respuesta:**

- 1. No existe**
- 2. Bajo grado**
- 3. Mediano grado**
- 4. Alto grado**
- 5. Muy alto grado**

**La realidad actual en mi organización es que:**

- \_\_\_ 1. La gente se siente libre de hablar acerca de lo que han aprendido. No existen miedos, amenazas o repercusiones por disentir o estar en desacuerdo.
- \_\_\_ 2. Los errores cometidos tanto en lo individual como por equipo se convierten en experiencias constructivas de aprendizaje.
- \_\_\_ 3. Existe un sentimiento generalizado de que siempre es posible encontrar una mejor manera de hacer algo.
- \_\_\_ 4. Se alientan y promueven los múltiples puntos de vista así como los debates o discusiones productivas.
- \_\_\_ 5. La experimentación se promueve y se busca, es un estilo de trabajar.
- \_\_\_ 6. Los errores son vistos claramente como oportunidades de crecimiento positivo a lo largo y ancho del equipo.
- \_\_\_ 7. Existe voluntad para romper con los patrones antiguos y así experimentar con diferentes enfoques de organizarse y administrar el trabajo cotidiano.
- \_\_\_ 8. Las prácticas gerenciales son innovadoras, creativas y periódicamente tomadoras de riesgo.
- \_\_\_ 9. La calidad de vida de trabajo en nuestro equipo se esta mejorando.
- \_\_\_ 10. Existen estructuras formales e informales diseñadas para alentar a la gente a compartir sus aprendizajes con sus compañeros y el resto del equipo.
- \_\_\_ 11. La organización del equipo es percibida con diseño para la solución de problemas y aprendizaje.
- \_\_\_ 12. El aprendizaje es esperado y promovido en el equipo así como en todos los niveles de la organización.

- \_\_\_ 13. La gente tiene un panorama general del equipo más allá de su especialidad y su función y adaptan sus patrones de trabajo a esto.
- \_\_\_ 14. Se conducen sesiones de “lecciones aprendidas” para generar y producir cambios organizacionales específicos, claros, permanentes y estructurales.
- \_\_\_ 15. Las practicas organizacionales, las operaciones, políticas y procedimientos que se hacen obsoletos entorpeciendo el continuo crecimiento de la gente y del equipo son removidas y reemplazadas con sistemas y estructuras funcionales.
- \_\_\_ 16. La mejora continua siempre es esperada y bienvenida en el equipo.
- \_\_\_ 17. Existe una expectativa clara y específica en cada persona del equipo y de la organización respecto a recibir una cantidad determinada de horas anuales de educación y/o entrenamiento.
- \_\_\_ 18. Las personas son específicamente dirigidos hacia oportunidades relevantes y valiosas de entrenamiento y aprendizaje, tanto dentro como fuera del equipo.
- \_\_\_ 19. Oportunidades de aprendizaje de “cruce de funciones” se esperan y se organizan en forma regular, de modo que la gente comprenda las funciones de otros quienes tienen trabajos diferentes pero de importancia equiparable.
- \_\_\_ 20. Se percibe al equipo con un rol básico de mantener el proceso de aprendizaje actuando en forma regular y suave a través de toda la organización.
- \_\_\_ 21. Lo inesperado es visto como una oportunidad de aprendizaje.
- \_\_\_ 22. La gente busca mejorar sus propias competencias así como las de todo el equipo.
- \_\_\_ 23. Los sistemas, estructuras, políticas y procedimientos del equipo son diseñados para ser adaptables y responder a los estímulos internos y externos.
- \_\_\_ 24. En la actualidad, aunque el ambiente de la organización y del equipo este complicado, caótico y activo, nunca se sobrecarga.
- \_\_\_ 25. Hay un nivel manejable de estrés que apoya la promoción del aprendizaje.
- \_\_\_ 26. La mejora continua se practica tanto como se predica.
- \_\_\_ 27. La diferencia entre entrenamiento, educación y aprendizaje es claramente comprendida (el entrenamiento y educación pueden ser conducidos sin que se dé el aprendizaje).
- \_\_\_ 28. A la gente del equipo se le alienta y se le provee de los recursos para convertirse en aprendices autodirigidos.
- \_\_\_ 29. Existe un programa formal y en pleno desarrollo de educación para preparar al equipo en sus nuevos roles de maestros, coaches y líderes.
- \_\_\_ 30. El reconocer tu propio estilo de aprendizaje y el de tus compañeros es utilizado para mejorar la comunicación y el aprendizaje en el equipo y la organización.
- \_\_\_ 31. El equipo es sensible al aprendizaje y desarrollo de las diferencias en sus miembros, dándose cuenta que la gente aprende y mejora sus situaciones en muy variadas maneras.
- \_\_\_ 32. Las agendas cuentan con espacio para dedicar tiempo tanto para hacer una pausa en el ritmo cotidiano como a la reflexión de que está pasando en el equipo y la organización.
- \_\_\_ 33. Existe planeación, dirección y recursos asignados para que el aprendizaje sea



significativo y duradero.

- \_\_\_ 34. Los equipos son reconocidos y recompensados por sus innovaciones y el rompimiento de paradigmas en la solución de sus problemas.
- \_\_\_ 35. Las personas tienen considerables habilidades para reunir información y desarrollar sus capacidades para enfrentarse con situaciones demandantes y cambiantes.
- \_\_\_ 36. Se promueve que los equipos sean auto-desarrollados y así aprendan como mejorar su desempeño.

### EVALUACION DE LOS RESULTADOS

Suma el total de puntos y divídalo entre 36, este valor representa el grado en que tu percibes a tu organización como una organización que aprende con sus atributos correspondientes (en una escala del 1-5, es la percepción del grado).

## INTELIGENCIAS MULTIPLES, AUTO-VERIFICACION <sup>®</sup>

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

Encontrarás 77 características de inteligencia múltiple enlistadas a continuación. Lee con atención cada una y marca bajo la columna de la letra A **aquellas frases que te describen**.

- | A       | B   |
|---------|---|
| 1. ___  | Piensas en imágenes visuales.   |
| 2. ___  | Aprendes mejor actuando y/o haciendo.   |
| 3. ___  | Tienes “astucia callejera”  |
| 4. ___  | Tienes profunda conciencia de sus sentimientos internos, sueños e ideas.                          |
| 5. ___  | Tocas un instrumento musical o canta durante su tiempo libre.                                     |
| 6. ___  | Deletreas con facilidad y certeza las palabras.   |
| 7. ___  | Disfrutas la computadora o equipos de química.  |
| 8. ___  | Aprendes mejor viendo y/o observando.   |
| 9. ___  | Demuestras talento en coser, carpintería, cerámica, etc.  |
| 10. ___ | Gozas actividades estructuradas en grupo, donde es permitido hablar.                              |
| 11. ___ | Tienes cualidad de sabiduría interna y habilidad intuitiva.                                       |
| 12. ___ | Coleccionas discos, cintas y discos compactos.  |
| 13. ___ | Disfrutas jugar con las palabras y hacer versos “tontos”.   |
| 14. ___ | Disfrutas las reglas lógicas y las formulas.  |
| 15. ___ | Recuerdas con facilidad caras/rostros.  |
| 16. ___ | Tienes una excelente coordinación psicomotriz fina-larga  |
| 17. ___ | Eres muy empático con los sentimientos de otros.  |
| 18. ___ | Vives en tu propio mundo en búsqueda de metas personales.   |
| 19. ___ | El tiempo lo llevas al ritmo de la música.  |
| 20. ___ | Gustas de hacer crucigramas, juegos como el escrable o el ahorcado.                               |
| 21. ___ | Tienes buena memoria para principios y teorías.   |
| 22. ___ | Bueno para hacer rompecabezas y/o laberintos.   |
| 23. ___ | Te comunicas bien con lenguaje corporal, gestos, etc.   |
| 24. ___ | Con frecuencia actúas como mediador en conflictos familiares, amigos, compañeros de oficina, etc. |
| 25. ___ | Tienes opiniones fuertes cuando se discuten temas controversiales.                                |
| 26. ___ | Recuerdas mejor los hechos/acontecimientos cuando los pones en música.                            |
| 27. ___ | Te gusta contar chistes, historias, cuentos, relatos, etc.  |
| 28. ___ | Prefieres lecturas de ciencia-ficción o misterio.   |
| 29. ___ | Escoges actividades de arte o de construir en tu tiempo libre.                                    |
| 30. ___ | Cuando estas sentado te mueves, tamborileas con los dedos, zapatear, etc.                         |
| 31. ___ | Te gusta involucrarte en juegos o actividades de grupo.   |
| 32. ___ | Eres independiente en tu estilo de vestir, comportamiento y actitudes.                            |
| 33. ___ | Buscas la música para expresar tus sentimientos.  |

34. \_\_\_ Te desempeñas bien en pruebas de papel y lápiz.
35. \_\_\_ Recibes comentarios como: que “listo”, que cerebrito, que rápido, etc.
36. \_\_\_ Disfruta las películas, fotografías, vídeos, etc.
37. \_\_\_ Te enganchas en actividades físicas, natación, escalar, correr, tenis, golf, etc.
38. \_\_\_ Socializas en gran manera en el trabajo y en el vecindario, etc.
39. \_\_\_ Disfrutas estar a solas para atender intereses personales, hobbies o proyectos.
40. \_\_\_ Haces tonadas, raps, música, etc.
41. \_\_\_ Recibes comentarios de “que ingenioso”, “muy verbal”, “muy inteligente”.
42. \_\_\_ Piensas conceptualmente (categorizando, haciendo hipótesis)
43. \_\_\_ Sabes donde localizar cualquier cosa en la casa o en la oficina.
44. \_\_\_ Prefieres las historias con mucha acción.
45. \_\_\_ Comprendes muy bien a la gente.
46. \_\_\_ Tienes un callado pero fuerte sentido de confianza en ti mismo.
47. \_\_\_ El tocar un instrumento musical o componer te trae comentarios como “tan talentoso”, “que musical”.
48. \_\_\_ Piensas en palabras.
49. \_\_\_ Aprendes mejor explorando patrones y relaciones, manipulando ambientes naturales y experimentando en forma ordenada.
50. \_\_\_ Disfrutas maquinas, artefactos y algunas veces construyes los propios.
51. \_\_\_ Tocas a las personas cuando hablas con ellas.
52. \_\_\_ Conoces que está pasando con tu gente en el trabajo (quienes se llevan bien, quienes no, etc.)
53. \_\_\_ Se hacen comentarios de ti tales como: “personalidad única”, “el mismo se conoce bien”, “ es profundo”, etc.
54. \_\_\_ Frecuentemente tarareas, silbas o murmuras.
55. \_\_\_ Aprendes mejor verbalizando y/o escuchando palabras.
56. \_\_\_ Constantemente cuestionas e indagas acerca de acontecimientos naturales (¿Dónde termina el universo? ¿cuando empezó el tiempo?)
57. \_\_\_ Comprendes con facilidad mapas, diagramas, croquis, etc.
58. \_\_\_ Imitas con astucia los gestos y conductas de la gente.
59. \_\_\_ Recibes comentarios como: “muy bueno(a) para escuchar”, “tan apoyador(a)”, “amigo(a) de verdad ”.
60. \_\_\_ En contacto con tus sentimientos.
61. \_\_\_ Frecuentemente te mueves y cantas al ritmo de la música.
62. \_\_\_ Te gusta escribir
63. \_\_\_ Disfrutas los acertijos mentales, rompecabezas y juegos que requieren razonamiento, como el ajedrez.
64. \_\_\_ Sueñas despierto frecuentemente.
65. \_\_\_ De tú movimiento corporal la gente dice: “gracia para moverse”, “que atlético(a)”, “gran bailador(a)”.
66. \_\_\_ Piensa al hablar.
67. \_\_\_ Aprendes mejor con actividades independientes.
68. \_\_\_ Tienes opiniones claras y fuertes de la música que se toca a tú alrededor.

69. \_\_\_ Tienes buena memoria para los nombres, fechas, detalles, etc.  
 70. \_\_\_ Capaz de realizar formas altamente abstractas de pensamiento lógico.  
 71. \_\_\_ Tu trabajo artístico obtiene comentarios como: "que creativo", "que talentoso".  
 72. \_\_\_ Piensas mejor moviéndote, haciendo y/o sintonizándote en sensaciones corporales.  
 73. \_\_\_ Aprende mejor a través del trabajo en equipo, grupos de estudio, etc.  
 74. \_\_\_ Tienes una personalidad definida, un fuerte sentido de autonomía y/o disciplina.  
 75. \_\_\_ Sensible a sonidos del ambiente no verbalizados.  
 76. \_\_\_ Disfrutas la lectura en tu tiempo libre.  
 77. \_\_\_ Calculas los problemas matemáticos con rapidez.

Al completar de contestar la lista de verificación, ahora vas a enumerar la columna B colocando el número 1 frente a la frase con el número 1 y así sucesivamente y al llegar al #8 vuelves a iniciar con el número 1 y así hasta el 7 y vuelves a empezar.

Ahora contabiliza las marcas de cada serie del 1 al 7 y anótalos en los espacios correspondientes en esta tabla (todos los 1, los 2, los 3, los 4, etc).

<b>Números 1</b>	=	___	<b>Visual/Espacial</b>
<b>Números 2</b>	=	___	<b>Kinestésica/Corporal</b>
<b>Números 3</b>	=	___	<b>Interpersonal</b>
<b>Números 4</b>	=	___	<b>Intrapersonal</b>
<b>Números 5</b>	=	___	<b>Musical/Armónica</b>
<b>Números 6</b>	=	___	<b>Lingüística/Verbal</b>
<b>Números 7</b>	=	___	<b>Lógico/Matemática</b>

Los resultados anteriores son una fotografía de tus capacidades naturales para el aprendizaje. No pretenden ser una medida de tu C.I. Y la intención es sugerir cuales son las modalidades o estilos preferidos de aprendizaje de una persona y sus relativas fuerzas y debilidades si la comparas con otras personas.

