

ANEXOS

Anexo 1. Entrevista aplicada al nivel estratégico (I)

El aprendizaje organizacional es, fundamentalmente, una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y la efectividad en el ámbito laboral. Supone un aporte activo de las personas que inician procesos a través de los cuales exploran y descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto.

- 1) ¿Se facilitan en la empresa los procesos de aprendizaje?
- 2) Cómo cree usted que se puede reconocer por parte de la empresa los conocimientos y habilidades de las personas.
- 3) ¿Existe temor a compartir los conocimientos?
- 4) ¿Cómo valora los procesos de cambio que ocurren en la empresa?
- 5) Implican estos cambios:
 - ___ cambios de política, actitudes
 - ___ cambios en la forma de pensar
 - ___ adaptarse al entorno
 - ___ cambios de estructura, estrategia, sistema organizacional
 - ___ transformación del entorno

Gracias por su colaboración.

Anexo 2. Encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)

Compañeros, con el objetivo de desarrollar una investigación relacionada con el desarrollo de su organización, necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

	siempre	con frecuencia	a veces	rara vez	nunca
1) Su empresa aprende con la experiencia y no repite los errores.					
2) Cuando los directivos salen de la empresa su conocimiento permanece.					
3) Cuando concluye alguna tarea en la empresa, se divulga lo que se aprendió.					
4) El conocimiento que se genera en las áreas de la empresa se pone a disposición del resto de la organización.					
5) Su empresa reconoce y recompensa el conocimiento adquirido por personas y equipos.					
6) La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento.					
7) Se desarrollan planes de superación para atender las necesidades.					
8) Se estimula en la empresa el desarrollo de las capacidades y la aplicación del conocimiento.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 3. Tabulación de la encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)

	siempre	con frecuencia	a veces	rara vez	nunca
1) Su empresa aprende con la experiencia y no repite los errores.	12,5%	12,5%	7,5%	0%	0%
2) Cuando los directivos salen de la empresa su conocimiento permanece.	37,5%	25%	25%	12,5%	0%
3) Cuando concluye alguna tarea en la empresa, se divulga lo que se aprendió.	25%	25%	50%	0%	0%
4) El conocimiento que se genera en las áreas de la empresa se pone a disposición del resto de la organización.	25%	37,5%	37,5%	0%	0%
5) Su empresa reconoce y recompensa el conocimiento adquirido por personas y equipos.	37,5%	12,5%	50%	0%	0%
6) La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento.	25%	25%	37,5%	12,5%	0%
7) Se desarrollan planes de superación para atender las necesidades.	50%	12,5%	37,5%	0%	0%
8) Se estimula en la empresa el desarrollo de las capacidades y la aplicación del conocimiento.	25%	12,5%	62,5%	0%	0%

Anexo 4. Encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

Compañeros, con el objetivo de perfeccionar los procesos organizacionales se desarrolla una investigación vinculada a los procesos de aprendizaje. Para ello necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Su respuesta será dada en una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor máximo y 1 el valor mínimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

	1	2	3	4	5
1) Usted aprende con los errores que en algún momento se cometen en el cumplimiento de sus funciones.					
2) Usted transmite sus conocimientos a otras personas.					
3) Se realizan en su empresa o en su área de trabajo talleres, seminarios, entrenamientos, etc., que le ayudan a adquirir conocimiento.					
4) Se reconocen sus conocimientos por la empresa.					
5) Se conoce por parte de su jefe sus necesidades de conocimiento futuro.					
6) Se estimulan sus capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimientos.					

Gracias por su colaboración.

Anexo 5. Tabulación de la encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

	1	2	3	4	5
1) Usted aprende con los errores que en algún momento se cometen en el cumplimiento de sus funciones.	0%	0%	0%	16,7%	83,3%
2) Usted transmite sus conocimientos a otras personas.	0%	0%	0%	0%	100%
3) Se realizan en su empresa o en su área de trabajo talleres, seminarios, entrenamientos, etc., que le ayudan a adquirir conocimiento.	50%	16,7%	16,7%	0%	16,7%
4) Se reconocen sus conocimientos por la empresa.	16,7%	33,3%	16,7%	0%	33,3%
5) Se conoce por parte de su jefe sus necesidades de conocimiento futuro.	0%	33,3%	16,7%	16,7%	33,3%
6) Se estimulan sus capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimientos.	0%	50%	16,7%	16,7%	16,7%

Anexo 6. Encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

Compañeros, con el objetivo de perfeccionar los procesos organizacionales se desarrolla una investigación vinculada a los procesos de aprendizaje. Para ello necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Su respuesta será dada en una escala de 1 a 5, donde 5 es el valor máximo y 1 el valor mínimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

	1	2	3	4	5
1) ¿Son claramente definidos los problemas de la empresa?					
2) ¿Considera que la forma en que se abordan los problemas está en correspondencia con su esencia?					
3) ¿Se siente usted parte importante de su empresa?					
4) ¿Participa usted en la definición de las metas de su empresa?					
5) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa permiten que esta se adapte al entorno?					
6) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa tienen relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales?					
7) Desde su punto de vista, ¿cómo valora la comunicación en la empresa?					
8) ¿Las metas trazadas por la empresa abordan toda la organización?					
9) ¿La estructura de la empresa es adecuada para el cumplimiento de su misión?					
10) ¿El medio en que se desarrolla la empresa lo considera cambiante?					
11) ¿Le es muy difícil adaptarse para realizar nuevas funciones?					

Gracias por su colaboración.

Anexo 7. Tabulación de la encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

	1	2	3	4	5
1) ¿Son claramente definidos los problemas de la empresa?	50%	0%	16,7%	33,3%	0%
2) ¿Considera que la forma en que se abordan los problemas está en correspondencia con su esencia?	33,3%	50%	16,7%	0%	0%
3) ¿Se siente usted parte importante de su empresa?	50%	0%	33,3%	16,7%	0%
4) ¿Participa usted en la definición de las metas de su empresa?	50%	0%	0%	50%	0%
5) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa permiten que esta se adapte al entorno?	50%	16,7%	16,7%	16,7%	0%
6) ¿Las decisiones tomadas por la gerencia de la empresa tienen relación con la transformación del entorno mediante cambios radicales?	50%	0%	16,7%	33,3%	0%
7) Desde su punto de vista, ¿cómo valora la comunicación en la empresa?	50%	16,7%	0%	16,7%	16,7%
8) ¿Las metas trazadas por la empresa abordan toda la organización?	33,3%	16,7%	33,3%	0%	16,7%
9) ¿La estructura de la empresa es adecuada para el cumplimiento de su misión?	50%	0%	33,3%	0%	16,7%
10) ¿El medio en que se desarrolla la empresa lo considera cambiante?	50%	16,7%	0%	16,7%	16,7%
11) ¿Le es muy difícil adaptarse para realizar nuevas funciones?	50%	0%	0%	16,7%	33,3%

Anexo 8. Encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

Compañeros, con el objetivo de desarrollar una investigación relacionada con el desarrollo de su organización, necesitamos su colaboración para responder el siguiente cuestionario. El mismo es anónimo. Solicitamos la mayor sinceridad en sus respuestas.

1) Cómo valora los procesos de comunicación

excelentes

buenos

regulares

malos

2) Las metas de la empresa son conocidas por todos

sí

no

3) La estructura de la empresa la considera:

Centralizada

Descentralizada

4) El medio en que se desarrolla la empresa lo clasificaría en:

muy complejo

complejo

poco complejo

Gracias por su colaboración.

Anexo 9. Tabulación de la encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

1) Cómo valora los procesos de comunicación

0% excelentes

50% buenos

50% regulares

0% malos

2) Las metas de la empresa son conocidas por todos

100% sí

0% no

3) La estructura de la empresa la considera:

100% Centralizada

0% Descentralizada

4) El medio en que se desarrolla la empresa lo clasificaría en:

0% muy complejo

50% complejo

50% poco complejo

Anexo 10. Resultados de la encuesta 1, aplicada al nivel operativo (II)



Gráfico 1: El aprendizaje con la experiencia sin repetir los errores

Fuente: Elaboración propia

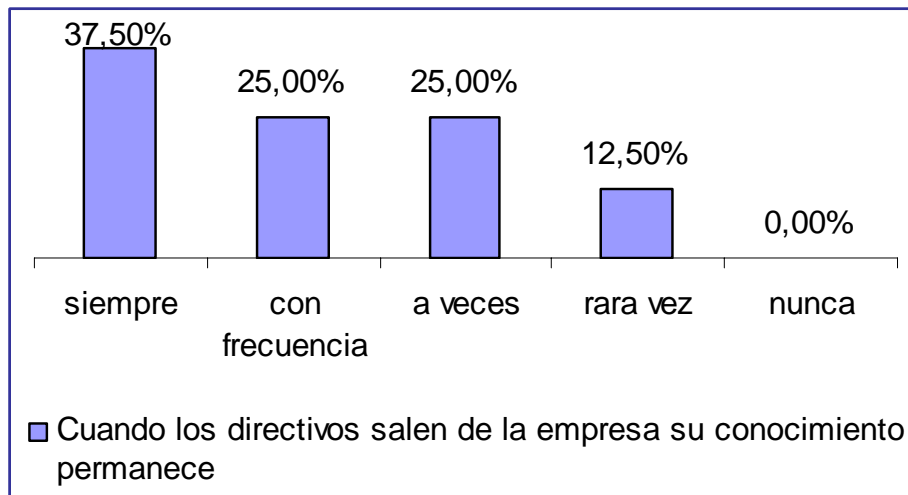


Gráfico 2: La permanencia del conocimiento

Fuente: Elaboración propia

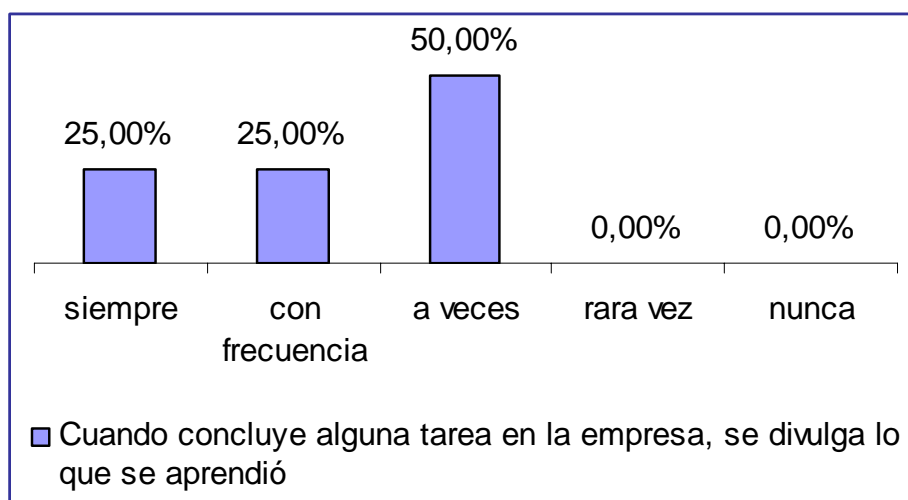


Gráfico 3: Comunicación del aprendizaje

Fuente: Elaboración propia

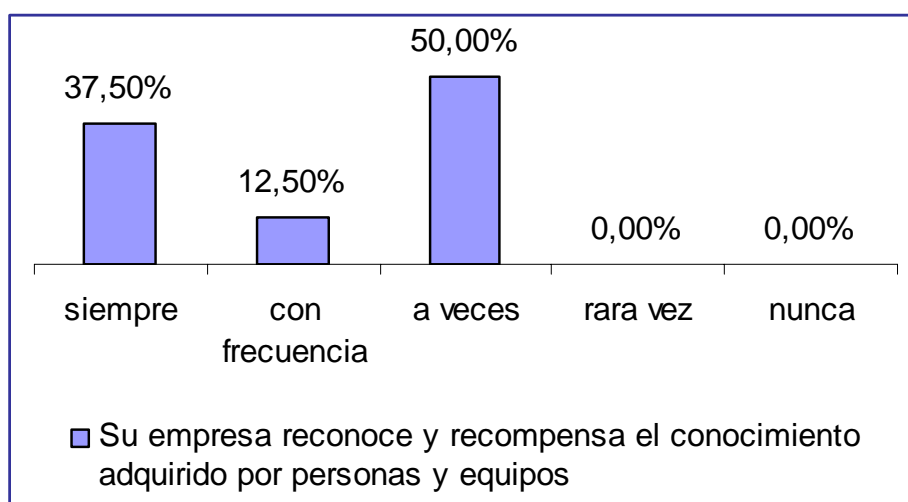


Gráfico 4: El reconocimiento por parte de la empresa del conocimiento adquirido

Fuente: Elaboración propia

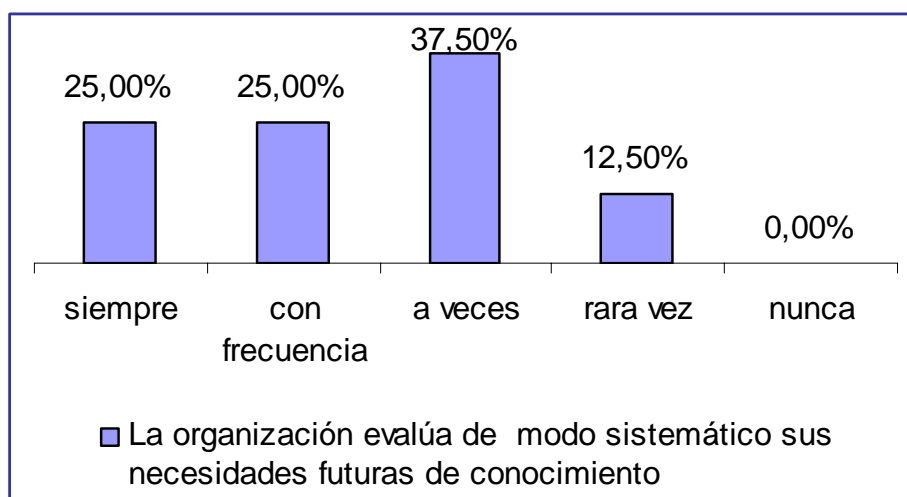


Gráfico 5: Evaluación de las necesidades futuras

Fuente: Elaboración propia

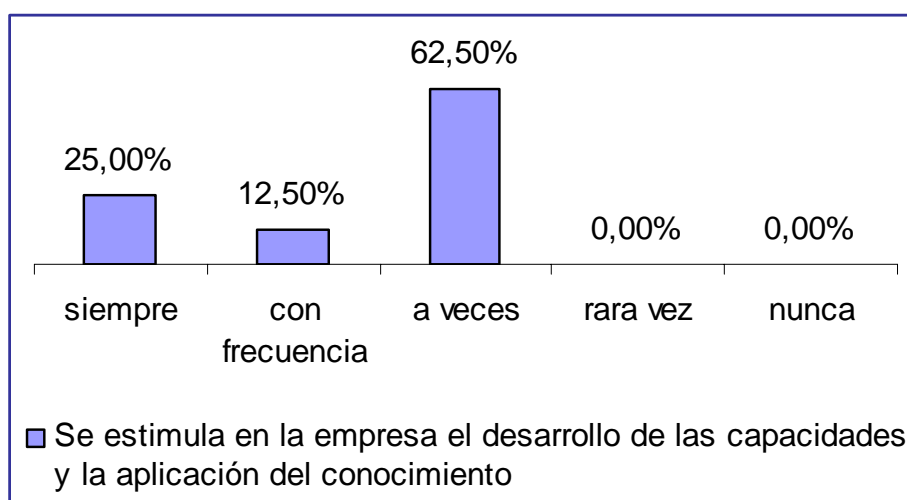


Gráfico 6: Estímulo del desarrollo de capacidades y aplicación de conocimientos

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Resultados de la encuesta 2, aplicada al nivel operativo (II)

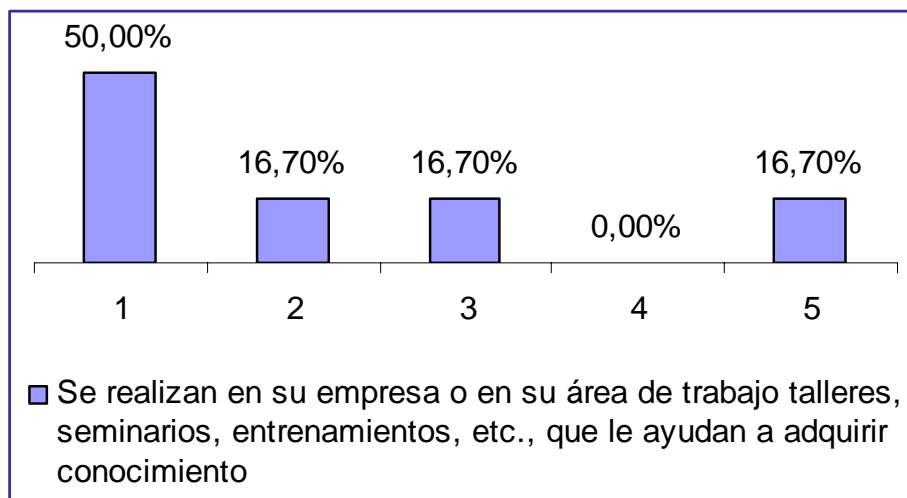


Gráfico 1: Adquisición de conocimientos a través de seminarios y talleres

Fuente: Elaboración propia

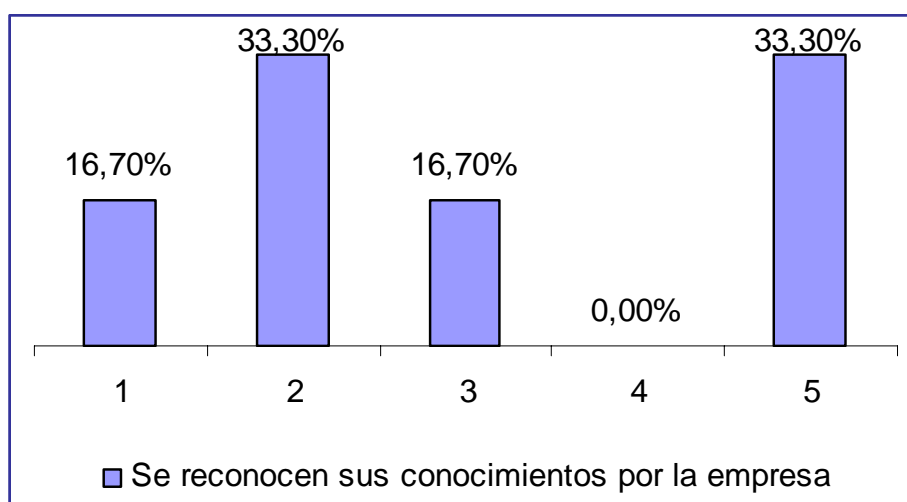


Gráfico 2: Reconocimiento de los conocimientos por la empresa

Fuente: Elaboración propia

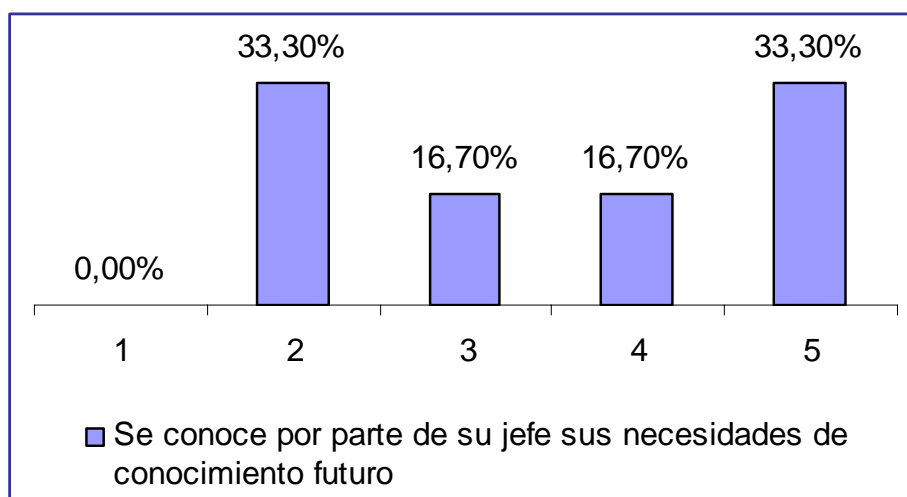


Gráfico 3: Visión de los directivos de las necesidades de conocimiento futuro

Fuente: Elaboración propia

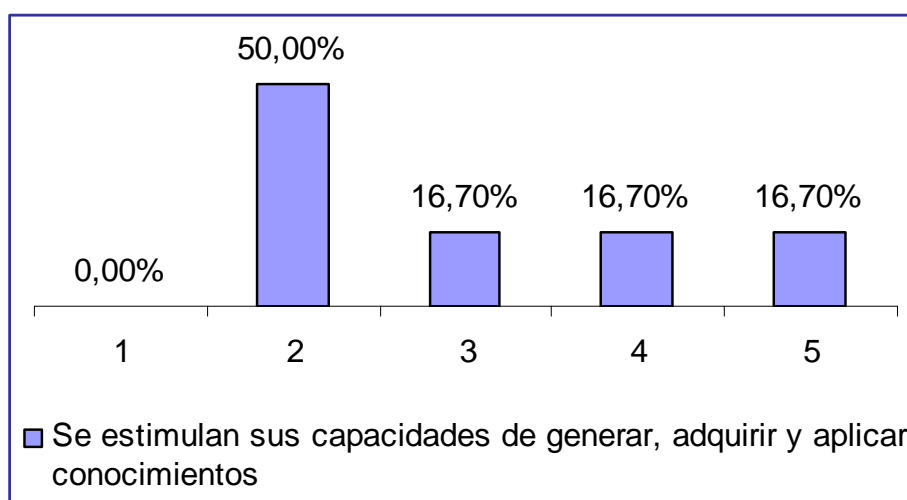


Gráfico 4: Estímulo de las capacidades de generar, adquirir y aplicar conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Anexo 12. Resultados de la encuesta 3, aplicada al nivel operativo (II)

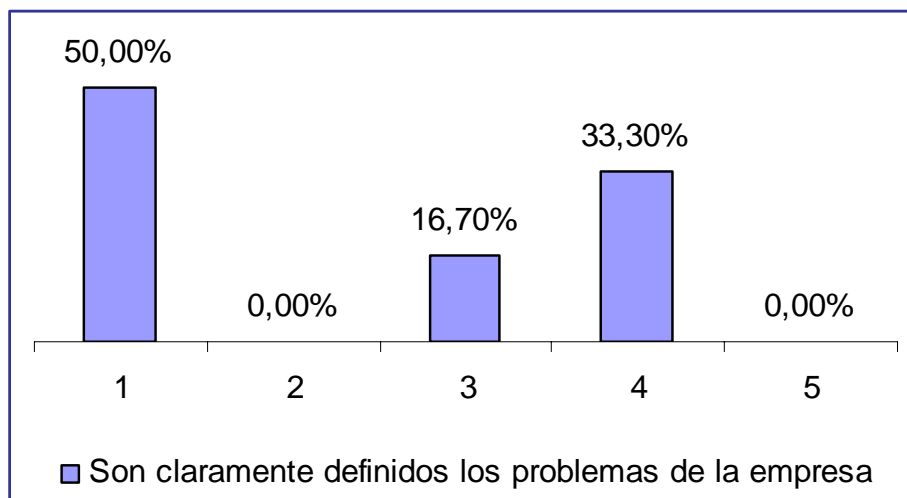


Gráfico 1: Definición de los problemas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

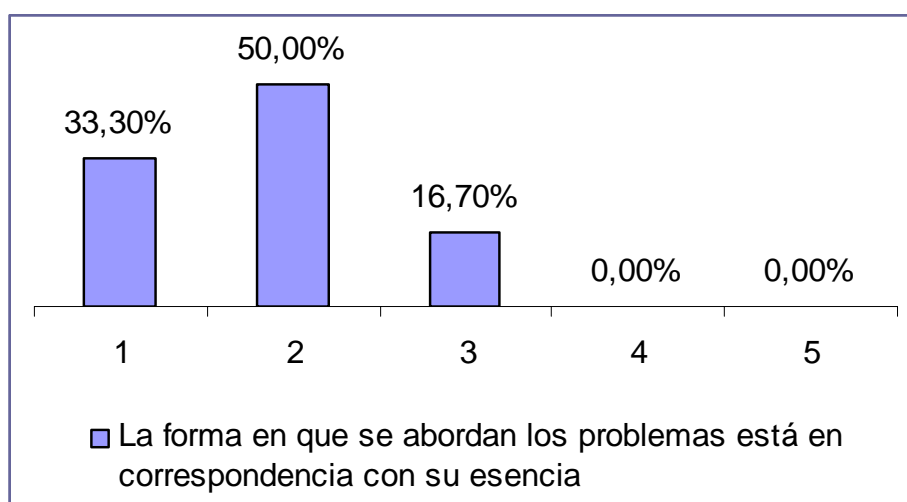


Gráfico 2: Correspondencia entre la forma de abordar los problemas y su esencia

Fuente: Elaboración propia

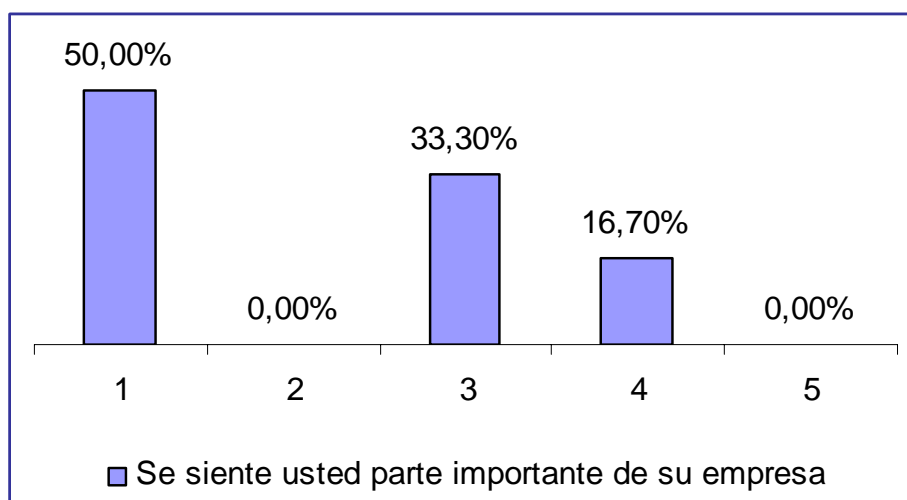


Gráfico 3: Los trabajadores como parte importante de la empresa

Fuente: Elaboración propia

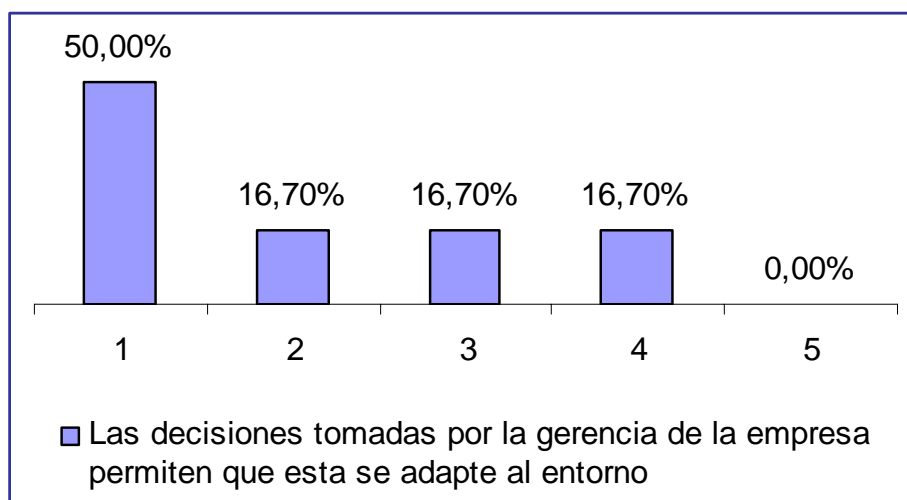


Gráfico 4: Repercusión de las decisiones tomadas en su adaptabilidad al entorno

Fuente: Elaboración propia

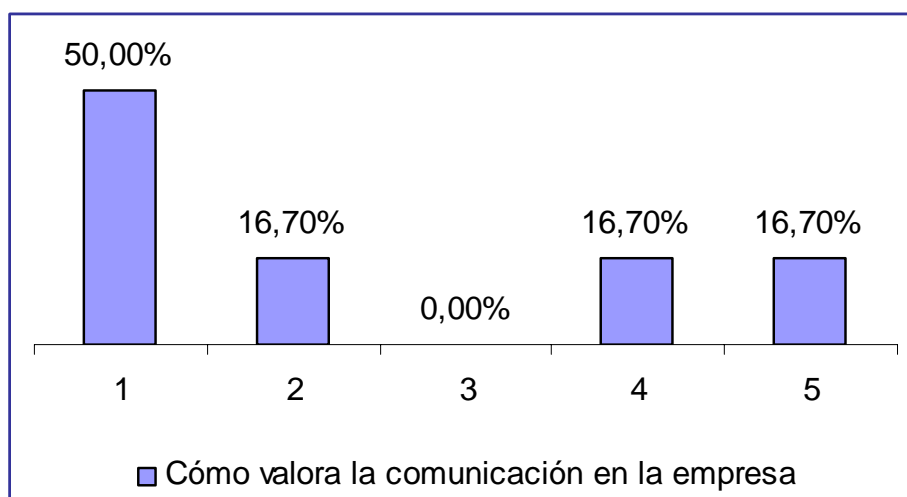


Gráfico 5: La comunicación en la empresa

Fuente: Elaboración propia

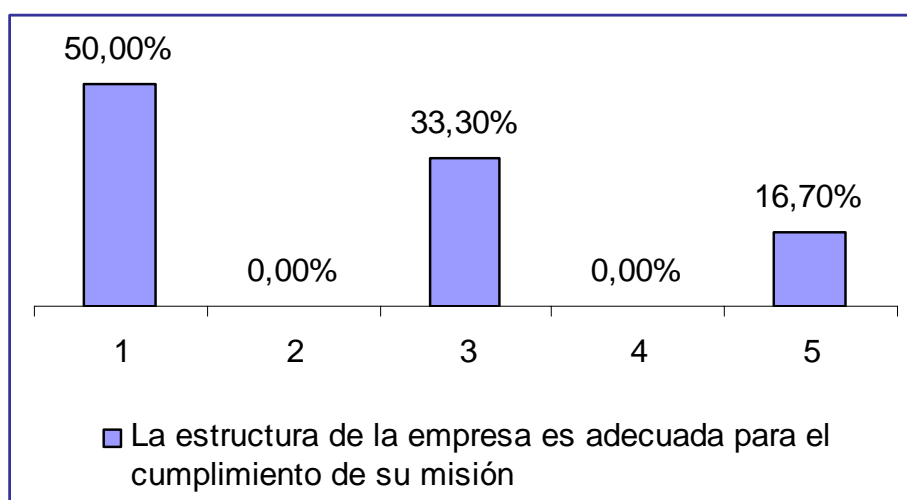


Gráfico 6: Relación entre la estructura de la empresa y el cumplimiento de su misión

Fuente: Elaboración propia

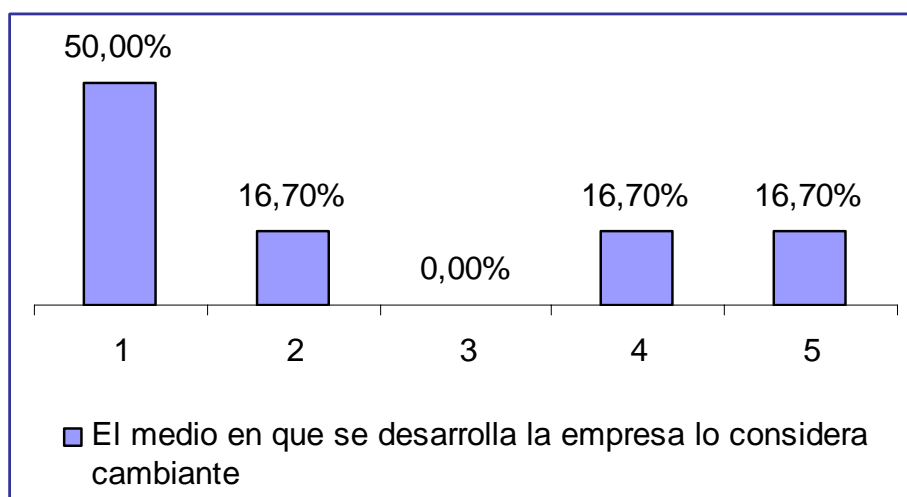


Gráfico 7: Medio en que se desarrolla la empresa

Fuente: Elaboración propia

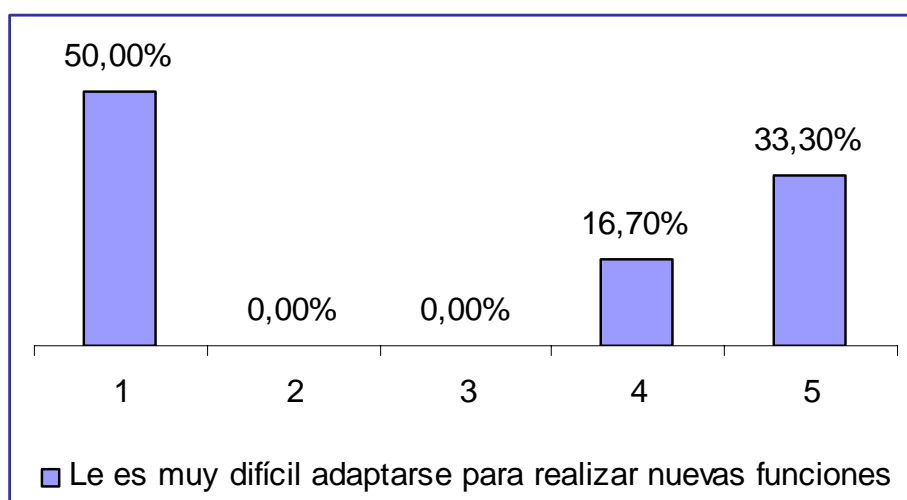


Gráfico 8: Adaptabilidad al enfrentarse a nuevas funciones

Fuente: Elaboración propia

Anexo 13. Resultados de la encuesta 4, aplicada al nivel estratégico (I)

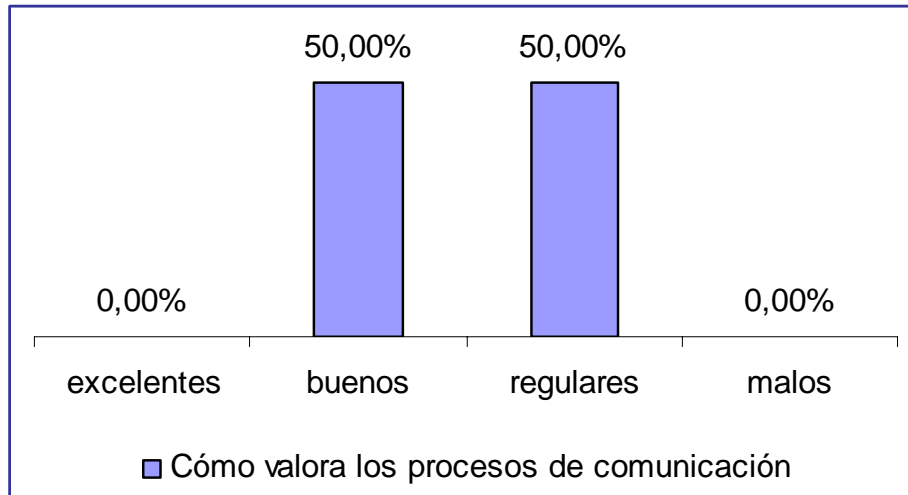


Gráfico 1: Valoración de los procesos de comunicación

Fuente: Elaboración propia

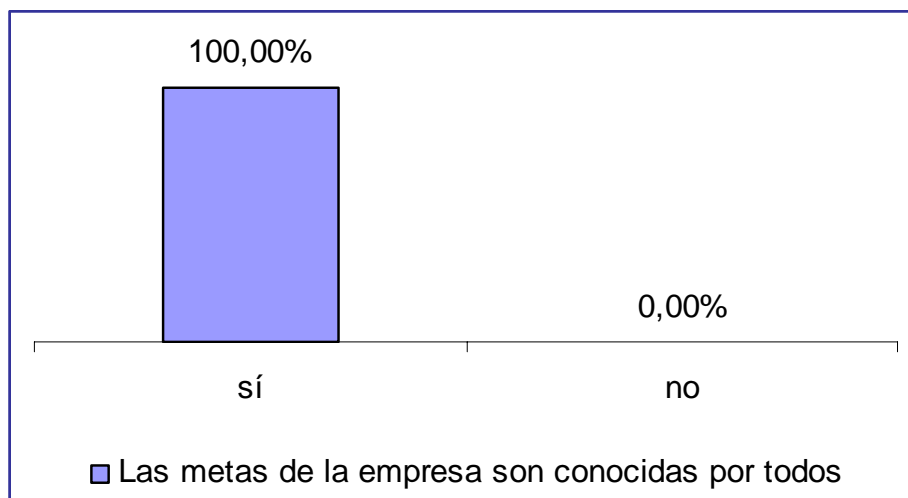


Gráfico 2: Conocimiento de las metas de la empresa

Fuente: Elaboración propia

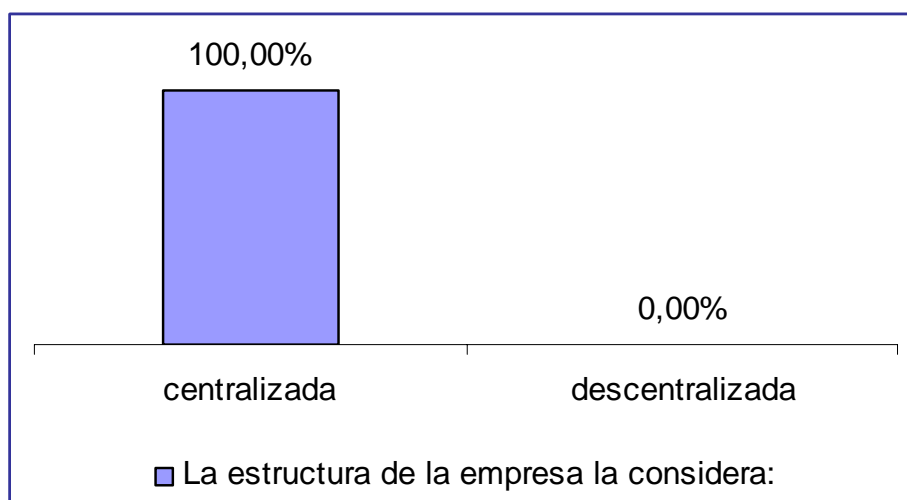


Gráfico 3: Clasificación de la estructura de la empresa

Fuente: Elaboración propia

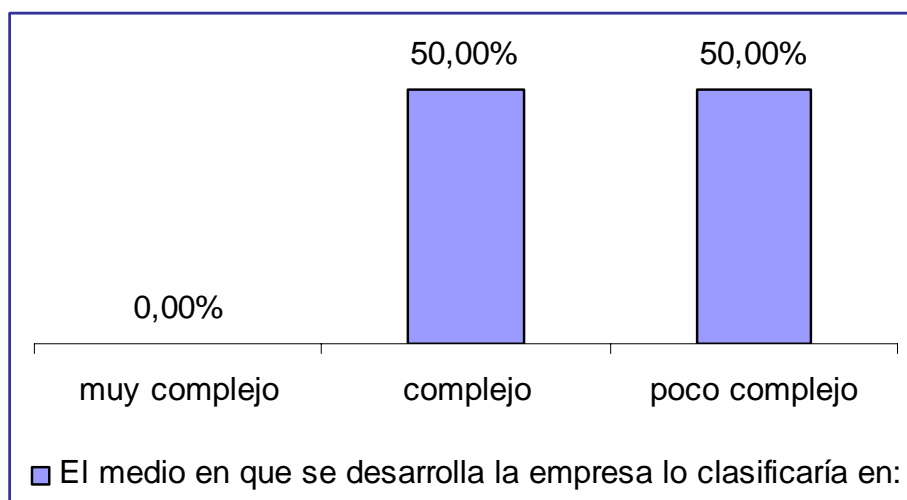


Gráfico 4: Clasificación del medio en que se desarrolla la empresa

Fuente: Elaboración propia

Anexo 14. Plan de acciones para la implementación de las estrategias

Acciones	Fecha	Responsable	Ejecuta
Crear espacios para amplificar e integrar el conocimiento adquirido individualmente	Según plan	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos de áreas
Desarrollar talleres para compartir experiencias, conocimientos y habilidades donde unos aprendan de otros	Según plan	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores
Abrir sesiones para abordar problemas, aclarar diferencias y compartir inquietudes	Todo el año	Directivos de áreas	Directivos y trabajadores
Determinar las necesidades internas de aprendizaje en todos los niveles de la empresa	Enero a marzo de 2008	Directivos y Subdirector de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores
Confeccionar un resumen de la determinación de las necesidades de aprendizaje	Marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Jefe de cuadro y capacitación y entrenadores
Elaborar programas para desarrollar el proceso	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Entrenadores

Establecer cronograma de cursos en la propia empresa, priorizando, según urgencias e importancia, las necesidades detectadas	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Jefe de cuadro y capacitación
Desarrollar el seguimiento y la evaluación de las actividades de capacitación	Todo el año	Directivos y jefe de cuadro y capacitación	Entrenadores
Conveniar con instituciones y expertos para desarrollar el proceso que de manera interna no se pueda satisfacer	Marzo a abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos y jefe de cuadro y capacitación	Jefe de cuadro y capacitación
Explicar los beneficios del proceso de aprendizaje	Todo el año	Directivos	Directivos de áreas
Destacar sistemáticamente los mejores resultados que vaya otorgando el proceso	Según plan	Directivos	Directivos, jefe de cuadro y capacitación y entrenadores
Buscar formas y espacios para el reconocimiento individual y colectivo	Todo el año	Directivos	Directivos, jefe de cuadro y capacitación y entrenadores
Diseñar políticas de estimulación	Febrero a marzo de 2008	Directivos	Directivos

Establecer parámetros de estimulación	Febrero a marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos y trabajadores
Seleccionar personas para preparar como entrenadores	Marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos y directivos de áreas
Elaborar programas para la formación de entrenadores	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos y jefe de cuadro y capacitación
Preparación de entrenadores para dar respuesta a las necesidades detectadas	Todo el año	Subdirector de Recursos Humanos	Entrenadores seleccionados
Diseñar indicadores de control	Enero a marzo de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Subdirector de Recursos Humanos y directivos de áreas
Realizar un control sistemático para corregir cualquier tipo de desviación	Todo el año	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos
Establecer indicadores de medición del impacto	Abril de 2008	Subdirector de Recursos Humanos	Directivos