



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

Maestría en Dirección en Recursos Humanos

Tesis de Maestría:

Evaluación de los Modelos Mentales en equipos de trabajo interculturales.
Empresa Wartsila BsAs, 2021.

Autor:

Licenciado en Administración

Ivan Darío Moreno Jimenez

Director de Tesis:

Dr. Horacio Cortese

Buenos Aires

2022

DEDICATORIAS

A mis padres Ivan Darío Moreno y María Isabel Jimenez que siempre me han apoyado y acompañado en cada proceso de aprendizaje en mi vida, siempre generando gran motivación en mí para así alcanzar mis metas profesionales.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer en primer lugar a mi familia, quienes siempre me dan apoyo en cada nuevo proyecto que tengo en mi vida, muchos de mis logros se los debo a ustedes incluyendo este.

Agradecimiento para todos los profesores de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales BsAs quienes con su gran experiencia me transmitieron todos sus conocimientos de la mejor manera, especialmente a mi tutor de tesis Dr Horacio Cortese y profesora Dra Isabel Pérez Jáuregui quienes me acompañaron y me guiaron en cada etapa de la construcción de esta. También quiero agradecer a mis compañeros de la maestría (Natalia, Edwin, Camila y Alejandra) quienes en el transcurso de la maestría dieron un gran aporte de conocimientos.

A Wartsila Argentina gracias por brindarme el espacio para poder realizar la investigación y todo el personal que con su buena disposición de una u otra forma ayudaron en esta.

PALABRAS ALEGORICAS

*"Lo que no se mide no se controla, lo que no se controla no se gestiona, lo que no se gestiona no se mejora (Deming, 1989)"
(Cortese, 2020, p.182).*

INDICE GENERAL

1. INTRODUCCION.....	9
1.1 Formulación del problema	9
1.2 Objetivos de la Investigación.....	12
1.2.1 Objetivo General	12
1.2.2 Objetivos Específicos.....	12
1.3 Justificación	12
1.4 Resultados esperados	13
1.5. Estructura general de la tesis	13
2. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO	16
2.1 Definición de Organización (Multinacional).....	16
2.2 Gestión de los RRHH y Evolución	17
2.3 Aprendizaje Organizacional.....	22
2.4 Trabajo en equipo.	25
2.5 Aprendizaje en Equipo	29
2.6 Liderazgo en Equipos.....	36
2.7 Modelos Mentales	43
2.8 Cultura y Cultura Organizacional.....	48
2.9 Interculturalidad.....	60
2.10 Comunicación.....	61
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	64
3.1 Tipo de Investigación.....	64
3.2 Unidades de Análisis: Variables.....	64
3.3 Descripción de la muestra.....	64
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	65
4. ANALISIS DE CAMPO	74
4.1 Datos demográficos	74
4.2 Análisis Cuantitativo.....	78
5. CONCLUSIONES	96
5.1 Conclusiones.....	96
5.2 Lecciones Aprendidas.....	99
6. BIBLIOGRAFIA.....	101

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico 1 Distribución en % del total del personal que realizo el test Kolb según su Nacionalidad.	79
Gráfico 2 Distribución en % del total del personal que realizo el test Kolb según los Departamentos de Wartsila Argentina (Central Térmica Pilar)	81
Gráfico 3 Distribución en % del total del personal que realizo el test Kolb según sus Cargos	82
Gráfico 4 Distribución en % del total del total del personal que realizo el test versus Estilos de Aprendizaje Individual.....	83
Gráfico 5 Distribución en % del total del personal que realizo el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo	84
Gráfico 6 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Argentina que realizo el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	86
Gráfico 7 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Chilena que realizo el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	87
Gráfico 8 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Colombiana que realizo el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	88
Gráfico 9 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Venezolana que realizo el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	89
Gráfico 10 Distribución en % del total del personal que realizo el cuestionario GPTW según los Departamentos de Wartsila Argentina (Central Térmica Pilar)	91
Gráfico 11 Distribución en % del nivel de satisfacción en todas las dimensiones	92
Gráfico 12 Distribución en % del nivel de satisfacción en la dimensión Credibilidad.....	93
Gráfico 13 Distribución en % del nivel de satisfacción en la dimensión Respeto	94
Gráfico 14 Distribución en % del nivel de satisfacción en la dimensión Imparcialidad	95

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Competencias Futuras en profesionales de recursos humanos	21
Figura 2 Escala de tipos ideales.....	22
Figura 3 Proceso de aprendizaje	33
Figura 4 La jerarquía de 5 Niveles	37
Figura 5 Modelo Great Place to Work.....	40
Figura 6 El lado humano de la empresa	46
Figura 7 Aprendizaje de Lazo Doble	48
Figura 8 La evolución cultural de los equipos	49
Figura 9 La cultura como Sistemas.....	52
Figura 10 Esquema de la Comunicación Humana	62
Figura 11 Grilla del tipo de Estilo de Aprendizaje	69
Figura 12 Organigrama Wartsila Central Térmica Pilar.....	75

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Subprocesos de la administración del aprendizaje organizacional	23
Tabla 2 Diagnóstico de administración de aprendizaje organizacional	24
Tabla 3 Estilos de Aprendizaje (Fortalezas, Excesos y Deficiencias)	35
Tabla 4 Las dos caras del liderazgo Nivel 5	38
Tabla 5 Las organizaciones como sistemas socioculturales	54
Tabla 6 Las organizaciones como sistema de ideas	55
Tabla 7 Test David Kolb Identificación Estilos de Aprendizaje	66
Tabla 8 Descripción de Cargos Wartsila Central Térmica Pilar	76
Tabla 9 Numero de test según su Nacionalidad.....	78
Tabla 10 Numero de test por Departamentos de Wartsila Argentina.....	80
Tabla 11 Numero de test por Cargos	81
Tabla 12 Numero de test con Estilos de Aprendizaje	83
Tabla 13 Número de test de Estilos de Aprendizaje	84
Tabla 14 Numero de test en argentinos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	85
Tabla 15 Numero de test en chilenos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	86
Tabla 16 Numero de test en colombianos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo	87
Tabla 17 Numero de test en venezolanos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo.....	88
Tabla 18 Escalas de Respuestas cuestionario Great Place to Work.....	90
Tabla 19 Numero de cuestionarios por Departamentos de Wartsila Argentina	90
Tabla 20 Nivel de Satisfacción en todas las Dimensiones.....	92
Tabla 21 Nivel de Satisfacción en la Dimensión Credibilidad.....	93
Tabla 22 Nivel de Satisfacción en la Dimensión Respeto.....	94
Tabla 23 Nivel de Satisfacción en la Dimensión Imparcialidad	95

1. INTRODUCCION

1.1 Formulación del problema

El tema de la interculturalidad surge en el escenario organizacional actual, de grandes migraciones internas y externas, como necesario a ser estudiado ya que plantea problemas y desafíos a ser abordados pues impactan en la dinámica y organización empresarial.

Grimson (2000) define la interculturalidad como un conjunto de fenómenos que incluyen la convivencia en ciudades y estados multiétnicos, turismo, la vida fronteriza y los medios masivos de comunicación, entre otros. De ese modo, la interculturalidad incluye dimensiones de experiencias cotidianas de extrañamiento frente a la alteridad, diferencias sociales, de reconocimiento y de oportunidades presentes en las políticas de empresas y gobiernos respecto a la diversidad cultural (p. 10).

Ulrich (1997) afirma que nosotros hemos concluido que los asuntos de RR.HH. descansan en el corazón del éxito sustentable de la organización. (p.1).

Las investigaciones realizadas han afirmado que por instinto nos alineamos, innovamos e integramos las tareas de RR.HH. haciendo una drástica diferencia en el desempeño tanto individual y organizacional.

Existen varios conceptos sobre los Modelos Mentales respecto a la naturaleza de los seres humanos y el significado del trabajo. Entre ellos podemos citar a Kofman (1997) que los define como conjuntos de asunciones profundamente arraigadas, generalizaciones, composiciones, imágenes o historias que delinean como entendemos al mundo y como tomamos acción en él.

Los modelos mentales nos permiten darles sentido a nuestras circunstancias y tener cierto control sobre las mismas. Ellos condicionan nuestras expectativas y nos proveen programas de acción, para los comportamientos automáticos con los que funcionamos en nuestras vidas. Los modelos mentales son fundamentalmente para navegar en el mundo con efectividad. Podemos marchar a través de toda nuestra vida, creyendo en la certeza absoluta de nuestras percepciones y conclusiones, sin

darnos cuenta de que todo aquello que experimentamos y creemos es filtrado y condicionado por nuestros modelos mentales.

Winefield (1984), desarrollando las ideas de Schein (1970), analiza al comportamiento organizacional según el paradigma predominante en él. Estos son el hombre económico-racional, social, autorrealizado y complejo, cada uno con rasgos particulares e indicadores para su evaluación en investigaciones sobre esta temática, consideraciones pertinentes para nuestra investigación. (p.20)

La empresa en que se destina este estudio - Wartsila Argentina S.A –presenta en su plantel de empleados la diversidad cultural a la que hemos hecho referencia.

Wartsila es líder mundial en los mercados marino y de energía, brindando soluciones durante todo el ciclo de vida de las instalaciones. A través del énfasis en la innovación tecnológica y la eficiencia total, Wartsila maximiza la performance medioambiental y económica de los buques y centrales eléctricas de sus clientes. El objetivo de Wartsila es contribuir al avance de sociedades sustentables a través del desarrollo de tecnología inteligente.

Presta el servicio de Operación y Mantenimiento a una Central Térmica de Pampa con motores Wartsila 50DF ubicada en la zona industrial de Pilar, Buenos Aires. Cuenta con 120 trabajadores en la parte administrativa y operativa (planta Pilar), provenientes muchos trabajadores de diferentes países: Argentina, Chile, Venezuela y Colombia.

La Misión de Wartsila ARG es contribuir al desarrollo de sociedades sustentables utilizando tecnologías inteligentes. La demanda de energía limpia y flexible, y la necesidad de un transporte eficiente y seguro, están afectando cada vez más la forma en que operan sus clientes. Esto constituye la base de las visiones de Smart Marine y Smart Energy, con una cartera integrada de servicios, sistemas y productos que cubre las necesidades de nuestros clientes, estamos bien posicionados para responder a la demanda de soluciones innovadoras y de eficiencia energética.

La Visión de Wartsila ARG es buscar constantemente nuevas formas para mantener altos estándares de calidad y eficiencia de costos, a menudo en cooperación con clientes y socios industriales líderes. Nuestra cultura innovadora, junto con un énfasis constante en la seguridad, la diversidad y los altos estándares éticos, atrae a personas capacitadas y comprometidas, y crea la base para una organización de alto rendimiento

El área de RRHH de Wartsila Argentina cuenta con una persona encargada de realizar funciones de selección del personal, capacitación y administración del personal en general y una empresa contratista externa que es la encargada de realizar la liquidación de sueldos y terminaciones de contrato.

Ahora bien, el lograr los objetivos organizacionales y de sus recursos humanos, implica que se posibilite la suficiente integración de ellos de tal modo que funcionen como equipos de trabajo coordinados entre sí.

Mencionamos anteriormente la presencia en la empresa de una diversidad cultural entre los integrantes de los equipos, evidenciándose problemas de comunicación e interacción interpersonal que repercuten en los resultados finales del trabajo.

Pueden señalarse en el trabajo cotidiano barreras idiomáticas, diversas concepciones acerca de cómo realizar un trabajo al provenir de distintas culturas, indicadores de presencia de diversos modelos mentales sobre el significado e importancia del trabajo.

La presencia de estos indicadores problemáticos da lugar a la siguiente pregunta a ser abordada en este trabajo:

¿Cuáles son los modelos mentales predominantes en los grupos de trabajo que poseen una diversidad cultural, en especial, en sus líderes?

Para responder a esta pregunta es necesario investigar cuales son los modelos predominantes en los equipos de trabajo de personas provenientes de diferentes países de Wartsila ARG, analizando y observando sus rasgos centrales como la cultura, comunicación y percepciones diferentes del trabajo y como esto influye en el cumplimiento de las tareas que se realizan a diario en la empresa.

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Identificar las restricciones culturales predominantes en los equipos multiculturales, que inhiben la integración y el aprendizaje organizacional en la empresa estudiada.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Evaluar la presencia de restricciones culturales e indicadores de modelos mentales racional-económico, social, autorrealizado y complejo en los integrantes de equipos de trabajo.
- Estudiar la implicancia que la diversidad cultural tiene respecto a las percepciones y comportamientos de los empleados, y su valor de posibilitar o dificultar la integración del equipo por el logro de objetivos organizacionales.
- Evaluar el tipo de gestión de RRHH llevada a cabo en la empresa respecto a la comunicación de equipos con diversidad cultural y el aprendizaje organizacional, basándonos en las conceptualizaciones de modelos mentales.

1.3 Justificación

La presente investigación se legitima en base a cuestiones organizacionales, teóricas y de análisis de una temática inherente a los contenidos curriculares de la Maestría de Dirección de Recursos Humanos (UCES).

Se realiza la investigación por la necesidad de soluciones de los problemas interculturales en la multinacional Wartsila Argentina, que se generan por la diversidad de culturas de trabajadores provenientes de diferentes países en la organización que genera inconvenientes en el cumplimiento de funciones y tareas dentro de esta.

Así mismo el estudio se legitima dada la necesaria formación del tesista, en conocer y aplicar recursos conceptuales y procedimentales específicos en el rol de dirección de RRHH.

1.4 Resultados esperados

Con esta investigación se espera crear modelos de intervención, para así proponerlos al área de Recursos Humanos de Wartsila Argentina como sugerencias de innovación y solución a los problemas interculturales que dificultan la integración entre los trabajadores en vistas a la realización de tareas y logros de objetivos organizacionales.

Este estudio puede colaborar en futuras investigaciones sobre la temática tratada.

La investigación brindará herramientas para el personal de recursos humanos, en su formación y desempeño, referente a los problemas interculturales que se observan actualmente, para que así sean más eficientes en las funciones que deben desempeñar cada uno en la organización y no se vean afectadas por la comunicación o trabajo en equipo.

Asimismo, se estima aportar al área disciplinar de la Gestión de Recursos Humanos, a las Ciencias del Trabajo y la Administración, elementos teóricos y empíricos que sustenten un enriquecimiento sobre el tema estudiado y aspectos vinculados a él.

1.5. Estructura general de la tesis

La conformación de este trabajo de investigación está organizada por cinco contenidos los cuales se distribuyen de la siguiente forma.

En el primer contenido se encuentra la Introducción, donde se explicará la formulación del problema generando la pregunta problema, hipótesis, objetivos de la investigación, justificación y resultados esperados, donde se exponen detalladamente la organización y la gestión de RRHH que se tiene actualmente en la empresa, también mostrando lo que se quiere lograr con el presente trabajo.

En el segundo contenido se encuentra el marco teórico que explica los diferentes conceptos relacionados con los temas de la investigación y sus diferentes autores.

En el tercer contenido se encuentra la metodología de la investigación, explicando los diferentes procedimientos y técnicas que se necesitan realizar en función de conocer los modelos mentales de los miembros en los equipos de trabajo interculturales.

El cuarto contenido se encuentra el análisis de los resultados obtenidos por medio de los procedimientos cuantitativos aplicados al personal operativo de Wartsila Argentina.

Por último, el quinto contenido se encuentra las conclusiones generadas después de analizar y estudiar los resultados obtenidos en la investigación.

En cuanto a las conclusiones realizadas en base a los análisis obtenidos de las técnicas implementadas, los resultados han arrojado que no se pudieron cumplir los objetivos definidos ya que no se puede generalizar que todos los chilenos, argentinos, colombianos y venezolanos pertenecen a los estilos de aprendizaje que nos dieron como resultado, para poder determinar los modelos mentales en Wartsila Argentina se determinó que estos influyen directamente de los líderes de los departamentos o equipos de trabajo por lo tanto se realizó el cuestionario Great Place to Work.

Observamos como la aplicación del Test de estilos de aprendizaje (Kolb) y el cuestionario de GPTW no nos permiten dar fundamentos vinculados a los orígenes de los participantes de cada equipo, pero sí le dan valor al liderazgo dentro de la organización. Por lo que creemos viable proporcionar modelos de intervención al área de Recursos Humanos de Wartsila Argentina como sugerencias de innovación y solución a los problemas interculturales que dificultan la integración entre los trabajadores en vistas a la realización de tareas y logros de objetivos organizacionales, brindando herramientas para el personal de recursos humanos como Agentes de Cambio, en su formación y desempeño, referente a los problemas interculturales que se observan actualmente, para que así sean más eficientes en

las funciones que deben desempeñar cada uno en la organización y no se vean afectadas por la comunicación o trabajo en equipo.

Creemos que es un aporte de envergadura para poder implementarlo en organizaciones o grupos donde haya multiculturalidad, dando valor al liderazgo dentro de las organizaciones.

2. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

2.1 Definición de Organización (Multinacional)

La investigación se realizará en la empresa Multinacional Wartsila (Argentina, Pilar BsAS), una empresa multinacional que fue fundada o registrada en un país y que con el tiempo fue creciendo globalmente hasta tener networks en diferentes partes del mundo; es aquella que tiene instalaciones y otra clase de activos en más de una nación, casi siempre dirigida por su país de origen, por lo tanto en estas organizaciones en sus equipos de trabajo hay personas de diferentes nacionalidades debido a su expansión y la rotación de su personal en los países en los que se encuentra la empresa.

En otras palabras, una empresa multinacional posee oficinas y/o fábricas en distintos países, donde ofrece sus productos y/o servicios en más de un mercado distinto al de la matriz.

Las organizaciones son estructuras organizadas sistemáticamente con el fin de cumplir metas u objetivos, basándose los recursos humanos en su misión, visión y valores para cumplir de forma eficiente con su objeto social. Todas las organizaciones tienen diferentes departamentos, enfocaremos el estudio en los recursos humanos que son de gran importancia para las organizaciones en fin de lograr estas metas y objetivos.

Anton (2011) define el concepto de Organización empresarial como aquel lugar dedicado a las actividades industriales, mercantiles, o de prestación de servicios con fines lucrativos. Para que las empresas logren cumplir sus objetivos, deben coordinar los siguientes factores: Productivos: trabajo, maquinaria. Financieros: Recursos Financieros para invertir. Marketing: Recursos para vender. Además, debe contar con: Elementos humanos: Personas. Materiales: Bienes económicos. Inmateriales: Conocimientos técnicos y económicos.

2.2 Gestión de los RRHH y Evolución

La gestión de RRHH en las organizaciones influye directamente en el cumplimiento de los objetivos de estas ya que las personas son el recurso más importante de cualquier empresa y con una buena gestión les ayuda a tomar buenas decisiones en fin de cumplir las metas que se proponen, para lo cual estudiaremos diferentes conceptos de varios autores que hicieron sus aportes del pasado hasta la actualidad.

Zapata (2011) afirma que el mayor agregado de valor es consecuencia de la gestión eficaz del capital humano. Para este autor, el factor que contribuye a la atracción y retención del capital humano talentoso es un sistema por competencias, que ayude a una selección eficaz del talento, con el fin de poder identificar aspectos de elegibilidad (conocimientos y habilidades específicas del puesto), aspectos de idoneidad (actitudes, valores, motivaciones, atributos) para cada de uno de los puestos de la empresa, esto contribuirá a un ambiente de profesionalismo y servicio al cliente que genere una de sus principales ventajas competitivas para distinguirse de sus competidores actuales y futuros. De esta manera, se logrará retener ese capital humano talentoso, desarrollar su potencial al máximo y poder alinearlos a la estrategia de la organización. Al lograr desarrollar su potencial, la organización crece; y este crecimiento contribuye al desarrollo de la persona; es decir, existe una interdependencia entre la persona y la empresa.

Los principales objetivos de la Gestión de RRHH en las empresas según Alles (2011), es ayudar a los empleados a cumplir con sus objetivos personales, donde la gestión debe interesarse por sus inquietudes y proyectos, analizar la satisfacción laboral y como compatibilizar los diferentes intereses individuales con los planes de la organización, donde el desarrollo del talento de las personas es al mismo tiempo positivo para ellas (aumenta su autoestima, permite su autorrealización) y para la organización.

Uno de los principales autores y que más influye en la gestión de recursos humanos es Ulrich (1997), señala que las prácticas de los RR. HH, deben diseñarse de modo de crear valor y proporcionar resultados, un punto de vista similar del autor Zapata

en relación a la creación de valor por parte del área de RR.HH. Las prácticas de los RR. HH son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las capacidades de la organización. Cuando las prácticas de los RR. HH están en consonancia con las necesidades de los clientes internos y externos, las firmas tienen más probabilidades de éxito.

Mondy (2005), asimismo, afirma que la Administración de Recursos Humanos (ARH) es la utilización de las personas como recursos para lograr objetivos organizacionales. En consecuencia, los gerentes deben participar en la ARH, logrando liderar por medio de un esfuerzo conjunto una ARH eficaz.

Por otro lado, siguiendo esta misma línea, vemos que, para que la gestión de RR. HH puedan cumplir con sus objetivos, depende inexorablemente de las personas que lo integran, es Chiavenato (2015) quien afirma que la administración de recursos humanos se basa en que las organizaciones están formadas por personas y dependen de éstas para lograr sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen un medio para lograr diversos objetivos personales con un costo mínimo en cuanto a tiempo y esfuerzo, y con un mínimo de problemas.

Ya mencionado anteriormente las organizaciones tienen diferentes departamentos en el que se encuentra el departamento de recursos humanos que es uno de los más importantes ya que está encargado de realizar selección y formación de los trabajadores, siempre estando en contacto directo con ellos para satisfacer las necesidades que estos tengan en función del cumplimiento de sus objetivos.

Debemos tener en cuenta el gran impacto de la globalización en las organizaciones y como esas tienen que hacer cambios para adaptarse, de cómo las telecomunicaciones, la tecnología, los viajes, la información, las ideologías y las asociaciones generan cambios directos en los recursos humanos de las empresas haciendo que las organizaciones se tengan que redefinir fundamentalmente como un equipo de relevos global, desarrollando capacidades globales como mover talento, ideas e información de forma continua para crear productos y servicios más rápidos y mejores que los competidores. Podemos mencionar a Hatum Andres

(2013), quien relaciona la adaptación a los cambios derivados por la globalización a los siguientes factores:

- a. Innovación;
- b. Descentralización;
- c. Menos niveles jerárquicos;
- d. Aceleración de procesos;
- e. Horizontalidad en la comunicación;
- f. Tercerización; y
- g. Alianzas estratégicas.

En conclusión, un estilo de dirección guiado por el paradigma de aprendizaje mutuo.

Vemos en lo anteriormente mencionado, como la adaptación a los cambios dentro de las organizaciones son necesarios para lograr la innovación dentro de las empresas y como esos cambios deben darse, no desde una mirada superficial, sino desde la estructura propia de la organización, con el fin de adaptarse a los cambios dados por la globalización.

Es un error común que el futuro de la profesión de RRHH se encuentre exclusivamente en el ámbito de las funciones tales como “socio estratégico de negocios”, “arquitecto de la organización” o “agente de cambio de capital humano”. La idea, parece ser que si los profesionales de recursos humanos no están en una de estas funciones ellos son irrelevantes, reemplazables por servicios externos, u obsoletos. Por supuesto que estas funciones son importantes, pero la historia demuestra que las profesiones maduras extienden su rol, en lugar de dejar anteriores roles en el pasado. Cuando surgieron las finanzas, no todos los contadores tenían que convertirse en analistas financieros. Cuando surgió el marketing, no todas las personas de ventas tenían que convertirse en jefes marketing (Boudreau; Ramstad, 2007). (Cortese, 2011, p.9).

En relación con este punto, Ulrich (1997) plantea que los profesionales encargados de RR.HH. en las organizaciones deben mirar siempre hacia el futuro, tratando de ser lo más predecible para tomar las decisiones más exactas, siempre cumplidos en el momento exacto y con el presupuesto que se tiene. Obteniendo buenas relaciones con los jefes como con los subordinados. Proponiendo diferentes puntos de vista, siempre de forma cordial y sincera, ofreciendo nuevas alternativas y visiones.

Después de muchas investigaciones realizadas por Ulrich (2016), según su investigación y la más reciente que se realizó con una encuesta de más de 30.000 personas la mayoría miembros del área de RRHH, con el objetivo de identificar cuáles son las competencias que debe tener todo profesional de RRHH en la actualidad y según su teoría le generen valor al negocio, los resultados dieron como resultado las siguientes competencias indispensables para el personal de RRHH en las organizaciones:

- Activista Creíble.
- Integrador de la tecnología y las redes sociales.
- Diseñador de análisis de Big Data e implementador.
- Gestor de la conformidad (Leyes y Derechos).
- Posicionador Estratégico.
- Campeón de la cultura y la gestión del Cambio.
- Guardián del Capital Humano.
- Responsable de las recompensas totales.

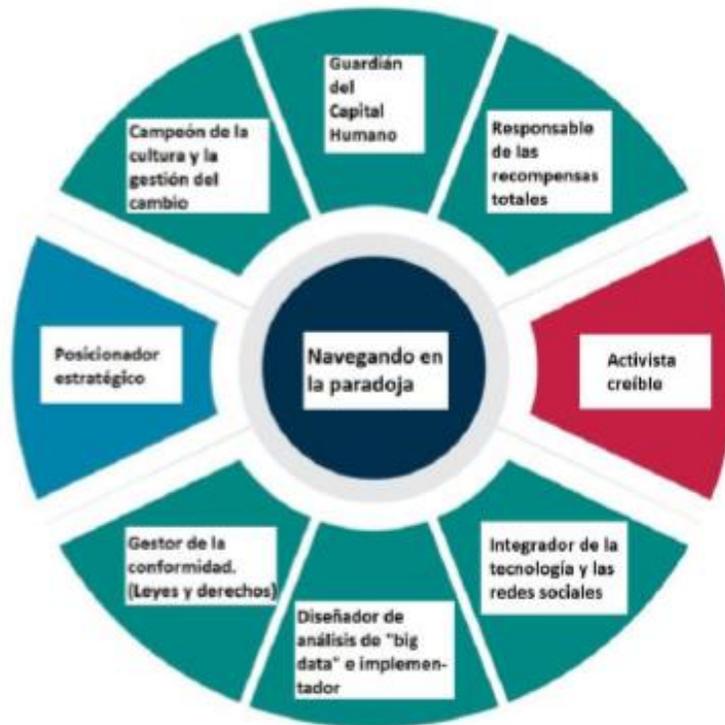


Figura 1 Competencias Futuras en profesionales de recursos humanos

Nota: Adaptado de “De Recursos humanos a comportamiento organizacional. Elaboración y análisis de 96 casos de estudio realizados entre 2003-2019”, p.7 por Ulrich Dave. 2016

Según la experiencia y las diferentes investigaciones hechas por Cortese relacionadas con la gestión de RRHH en las organizaciones muestran que la manera de realizar esta gestión depende del tipo de empresa en el que se está haciendo. Donde propone una escala de tipos ideales que se ven reflejadas en la evolución de la gestión de RRHH y que en las organizaciones en las que se realizaron las investigaciones la mayoría se acercan a básico transaccionales y proveedor de servicios humanos, se encontraron muy pocas que se acercan al tipo ideal que sería aliado del negocio. Se observa en la siguiente figura:



Figura 2 Escala de tipos ideales

Nota: Evolución del Rol de recursos humanos de las organizaciones, las empresas en su gestión humana se basan en estos tres modelos: básico transaccional, proveedor de servicios de recursos humanos o aliado del negocio. Adaptado de “La Gestión Humana en situación y tiempo real. Estudio de 46 empresas de Argentina”, p.10 por Cortese H. 2003-2011, Buenos Aires.

2.3 Aprendizaje Organizacional

Cangelosi y Dill (1965) consideran al aprendizaje organizacional como un proceso complejo de ajuste intra organizacional, el cual tiene su origen a partir de una combinación de diferentes tipos de distensiones percibidas por la organización. Es decir, para estos autores se trataría de interacciones, estrés y adaptación entre los niveles individual, grupal y organizacional.

El aprendizaje como adaptación en las organizaciones hace referencia a la habilidad de la organización para mejorar su desempeño en función de los cambios que pueden presentarse en el entorno, como la búsqueda de estrategias aplicables a la solución de estas contingencias y la capacidad para desarrollar estructuras apropiadas o subsistemas para implantar estas estrategias.

Podemos entender al aprendizaje organizacional cómo una acumulación de experiencia adquirida a través de una serie de procesos de ajuste continuos, en esta serie de procesos se busca el establecimiento de reglas, atención a las mismas y a los resultados de la organización. Los ajustes que posibilitan los logros exitosos son los que principalmente se usarán en el futuro. Una organización aprende cuando sus actores claves adquieren el conocimiento (comprender la magnitud de los desafíos que plantea este contexto) y tiene la capacidad y la voluntad de aplicar ese conocimiento en la toma de decisiones y en la influencia de los demás.

Cortese (2007) lo define como una respuesta a los cambios del entorno, como la repetición de las acciones mejoradas, la adquisición de nuevos conocimientos, el cambio cognoscitivo que conlleva a mejorar la acción individual y colectiva y el pensamiento sistémico que la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y competencias. De tal modo, la organización ideal, es la que adopta el aprendizaje continuo, como factor determinante de su competitividad, es decir, ser capaz de innovar más rápidamente que sus competidores. La ventaja competitiva sustentable es poder suscitar cambios de forma eficaz. En un contexto VICA (volátil. Incierto, complejo y ambiguo) las organizaciones que más rápida y efectivamente fomente las transformaciones liderará los mercados. No hay recetas para un futuro incierto. Tenemos que co-crearlo El aprendizaje mutuo es el camino para salir fortalecidos organizacionalmente.

En la siguiente tabla Zapata (2011) presenta los subprocesos en las organizaciones en los cuales están enfocados estos elementos del aprendizaje organizacional:

Tabla 1 Subprocesos de la administración del aprendizaje organizacional

1. Alineación estratégica capital – proceso
2. Diagnóstico de desempeño organizacional
3. Identificación y desarrollo de las redes sociales de la organización
4. Análisis de brechas de desempeño en aprendizaje
5. Codiseño de especificaciones de diseño de aprendizaje
6. Codiseño de ambientes de aprendizaje
7. Explicitación de contenidos

8. Codiseño de la estrategia de comunicación interna
9. Implantación del diseño de ambientes de aprendizaje
10. Desarrollo de facilitadores, mentores y coaches.
11. Alineación estratégica de los sistemas de capital instrumental y capital agente en la organización
12. Desarrollo de clima laboral
13. Diseño del sistema motivacional integral de la organización
14. Determinación del modelo y filosofía de aprendizaje
15. Diseño de la evaluación
16. Diseño del proceso de certificación
17. Diseño del proceso de compensación

Nota: Adaptado de *Comportamiento Organizacional*, (p.9), por L. Zapata, 2011, México D.F: Editorial Mc Graw Hill.

De todos los autores mencionados vemos, como todos confluyen en pensar que el Aprendizaje Organizacional a un modo de adaptarse a los cambios buscando siempre la mejora de la organización con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Mejorando su desempeño, su entorno, sus personas, etc.

Zapata (2011) también nos muestra un diagnóstico de aprendizaje basada en cinco competencias organizacionales clave que afectan la administración del aprendizaje en las organizaciones: correspondencia valor/desempeño, gestión del desarrollo, alineación de competencias, aseguramiento del aprendizaje y liga entre agregación de valor y compensación. Tal como se muestra en la tabla Nro. 2

Tabla 2 Diagnóstico de administración de aprendizaje organizacional

COMPETENCIA ASIMILADA	Entre las áreas hay una clara concordancia entre lo que establece el sistema de valor y la dirección real de sus esfuerzos	Las áreas cuentan con un sistema de desarrollo profesional	Las áreas cuentan con las competencias que les son críticas	Las áreas tienen asimilado un proceso de aprendizaje robusto al flujo de trabajo	Existe una clara relación entre la agregación de valor y el sistema de compensación
COMPETENCIA CONSCIENTE	Las acciones de las áreas están orientadas a cerrar la discrepancia entre el sistema de valor y la dirección de sus esfuerzos	Las áreas activamente participan en la creación de su sistema de desarrollo profesional	Las áreas están identificando y validando las competencias que son críticas para sus resultados	Las áreas se encuentran desarrollando un proceso de aprendizaje robusto	Las áreas buscan alinear el valor agregado con la compensación
INCOMPETENCIA CONSCIENTE	Las áreas perciben la discrepancia entre el sistema de valor de la empresa y la dirección real de sus esfuerzos	Las áreas perciben la necesidad de contar con un sistema de desarrollo profesional	Las áreas perciben la importancia de contar con las competencias que son críticas para aportar valor al negocio	Las áreas perciben la relación entre un sistema de aprendizaje robusto y los resultados del aprendizaje	Las áreas se percatan de la importancia de la relación entre agregación de valor y compensación
INCOMPETENCIA INCONSCIENTE	Las áreas ignoran que existe una discrepancia entre el sistema de valor de la empresa y la dirección real de sus esfuerzos	Las áreas ignoran la importancia de contar con un sistema de desarrollo profesional	Las áreas ignoran las competencias críticas para el buen desempeño de su función	Las áreas ignoran la relación entre un sistema de aprendizaje robusto y los resultados del aprendizaje	Las áreas no perciben la relación agregación de valor y la compensación
	CORRESPONDENCIA VALOR/DESEMPEÑO	GESTIÓN DEL DESARROLLO	ALINEACIÓN DE COMPETENCIAS	ASEGURAMIENTO DEL APRENDIZAJE	LIGA ENTRE AGREGACIÓN DE VALOR Y COMPENSACIÓN

Nota: Adaptado de *Comportamiento Organizacional*, (p.10), por L. Zapata, 2011, México D.F: Editorial Mc Graw Hill.

2.4 Trabajo en equipo.

El trabajo en equipo es la forma en que un grupo de personas realizan tareas y funciones coordinadas con el fin de cumplir objetivos y metas en común, teniendo una buena comunicación para que así puedan resolver problemas y cumplir

efectivamente con los objetivos propuestos. Mencionaremos una serie de autores con el fin de ejemplificar lo mencionado. En primer lugar, Leave y Wenger (1991) expresan que el equipo es el primer grupo social dónde inevitablemente actuamos, dónde rigen reglas en cuál rigen el comportamiento de todos sus miembros. Ocurre que esas reglas expresen de forma explícita, pero observando detenidamente podemos descubrirlas. Las reglas se adquieren a través de la socialización, y de ese modo se logra convertirse en miembros plenos.

Arnoletto (2009) con relación a este concepto, afirma que es un pilar fundamental en la tarea de abrir las organizaciones a la participación responsable de todo su personal, dado que cuando es bien realizado, genera una evidente sinergia, con la cual el resultado del trabajo grupal no es solamente la simple suma de los aportes individuales de los miembros. Además, produce un elevado compromiso moral con la acción posterior, por haber participado los miembros en las decisiones tomadas. Asimismo, el trabajo en equipo ha de ser interdisciplinario (hecho con el concurso de diversos especialistas, para integrar puntos de vistas diferentes pero complementarios sobre cada tema a tratar) e Inter jerárquico (ya que personas de todos los niveles pueden hacer aportes pensantes a la solución de los problemas).

Ambos autores concuerdan como el trabajo no es la simple suma de sus miembros sino, como la sinergia establecida entre ellos posibilita que se logren resultados más óptimos.

El equipo es un grupo de trabajo con metas y tareas compartidas, usualmente en un contexto organizacional más amplio. Un equipo varía en tamaño, longevidad, diversidad, estabilidad, límites de membresía y propósito.

Los equipos son sistemas sociales, o subsistemas de sistemas mayores. La mayoría de los sistemas contienen sistemas anidados, es decir, subsistemas dentro de sistemas. Un equipo puede ser considerado como un sistema anidado o un subsistema de un sistema mayor, el departamento la organización. De la misma forma ocurre con los miembros del equipo como sistemas anidados del equipo, subsistemas que están agrupados en el sistema. Los equipos son afectados por todos los cambios del sistema como un todo. Debemos tener en cuenta que un

equipo interactúa con otros sistemas intercambiando información, proceso conocido como feedback. Es decir, acciones y consecuencias se mantienen dentro de los parámetros normales a través del feedback que sirve para ajustar el funcionamiento del sistema. Cada miembro del sistema interactúa horizontalmente con otros equipos dentro de la organización y con otros contactos fuera de ella. Los miembros del equipo interactúan verticalmente con el líder, quien usualmente es miembro de otro equipo, junto a los líderes de equipos que reportan a ellos. Cada miembro tiene su propio nicho ecológico, con fuerzas internas en juego y conexiones externas.

Cortese (2020), siguiendo a Hackman (1987) sostiene que la efectividad de los equipos de trabajo se adquiere a través de tres indicadores: los resultados productivos del equipo (cantidad o calidad, velocidad, satisfacción del cliente), el deseo de los miembros de querer trabajar como equipo en futuras tareas, y, por último, la satisfacción de las necesidades personales de los miembros del equipo.

El equipo como sistema funciona con base en varios sistemas de influencia: la autoridad, la cultura, la experiencia y la política. Los primeros tres mencionados pueden, considerarse legítimos, porque son formales y aceptados e institucionalizados: la autoridad se basa en el poder legitimado por los miembros del grupo, la cultura, es la manera habitual de hacer las cosas, basada en valores y creencias ampliamente aceptadas y la experiencia es la puesta en escena, esperada, de las dos anteriores. El sistema político, a diferencia de los anteriores, refleja un poder que es técnicamente ilegítimo, debido a los medios de los que se vale, y a veces también a los fines que promueve.

En un equipo de trabajo, las reglas que rigen para un buen funcionamiento son las siguientes:

- Un propósito u objetivo común: Refiere a la eficacia del equipo, pero la eficiencia se medirá por el óptimo aprovechamiento de los recursos y la efectividad será la opinión vertida, sobre la eficacia y eficiencia, por los stakeholders del equipo (clientes, superiores, pares y miembros).

- Un conjunto de tareas organizadas en función al logro del objetivo común: Esto se logrará si cuenta con la anuencia de los miembros del equipo y está asociada a las competencias de los mismos.
- Un sistema de comunicación e interacción: Refiere al contexto donde se desarrolla la interacción del equipo y viceversa, por último, el sistema de dirección.
- Un sistema de dirección: Refiere al estilo de conducción y ahí nos encontramos con la piedra basal del desempeño del equipo. (p. 157-160).

Para seguir comprendiendo como es el trabajo en equipos es necesario pasar por dos conceptos valiosos, con el fin de comprender como las personas aprenden y como se comunican en grupos y equipos, ellos son: La Matriz Dinámica y La Matriz fundamental:

- **La matriz dinámica** hace referencia a la totalidad de la comunicación y la experiencia en un grupo en particular, a lo largo del tiempo; la sensación de que el grupo tiene una vida, incluida la memoria y la historia, más que la suma de sus partes individuales. Debemos tener presente el elemento del tiempo, a través del cual las cosas son inevitablemente dinámicas, sujetas a cambios. Este concepto incluye todo lo que dice, siente y experimenta cualquier miembro y entre los miembros del grupo a lo largo del tiempo, y los efectos de relación de estos patrones de comunicación. Incluye lo que es consciente, lo que es inconsciente y lo que es "no consciente" pero implícitamente conocido y comunicado. Es "dinámico" porque se desarrolla y profundiza constantemente a medida que se producen más comunicaciones, conexiones y cambios en el patrón de las relaciones.
- **La matriz fundamental**, por su parte, es un concepto más amplio que refiere a nuestra herencia biológica y cultural común como seres humanos, las partes de nuestra experiencia que se pueden "tomar como leídas". Este concepto, incluye la idea de Jung del inconsciente colectivo (un depósito principal de símbolos de patrones psicológicos y relacionales), y también supuestos culturales no conscientes, pero normalmente compartidos, como

"los niños y las personas mayores deben ser atendidos". Cuán arraigada está una suposición se revela cuando alguien la transgrede: estamos profundamente consternados por los malos tratos a los niños. El alcance y las limitaciones de la matriz fundamental son más visibles en los grupos transculturales. Aunque como miembros de la misma especie compartimos algunos supuestos comunes, la interpretación del axioma "los niños y las personas mayores deben ser atendidos" varía de una cultura a otra. El concepto de matriz de grupo cambia fundamentalmente nuestra comprensión de la conciencia en un grupo. Los "procesos de interacción" entre las personas del grupo crean una conciencia de grupo nueva, compartida y co-creada". (Thornton, 2016, P. 48).

2.5 Aprendizaje en Equipo

Para abordar este concepto, primero tomaremos a Senge (1992) quien la define como el proceso de alimentarse y desarrollar la capacidad de un equipo de trabajo para arribar a los resultados que los miembros desean llegar. (p.296).

El aprendizaje en equipo se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, es decir, los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero tanto la visión compartida como el talento no son suficientes. Nos encontramos alrededor de equipos de individuos talentosos que comparten una visión por un tiempo, pero no logran aprender. La idea es poder aprender a funcionar como equipos de alto desempeño, donde efectivamente se logren los objetivos comunes, mientras que sus miembros satisfacen sus necesidades en un clima de confianza mutua.

La definición de aprendizaje de Argyris, que implica identificar y corregir errores, identificar y corregir brechas entre deseos y resultados, nos acompañará y será el sustento siempre presente en esta obra. Esa definición, que aparece en el libro Conocimiento para la Acción es la elegida porque el aprendizaje en equipo

ocurre en la acción y por ello adhiero a la siguiente idea: “Los equipos deben ser capaces de hacer mañana lo que podría hoy ser innecesario, o ser capaces de hacer hoy lo que fue innecesario la semana pasada” (Boshyk, Y., 2002, Pag.31).

El aprendizaje en la acción se ocupa de la resolución de problemas, y la aceptación de oportunidades, para los que no existe un curso de acción simple previsto por los sistemas de enseñanza tradicional. Los problemas y las oportunidades son tratados por los líderes y los miembros de los equipos, tomando conciencia del sistema de valores grupal y del conocimiento tácito que se adquiere solo mediante socialización, y todo eso es diferente de los valores, el conocimiento y las experiencias pasadas de los individuos. El proceso que tiene en cuenta el conocimiento tácito y su relación y retroalimentación con el conocimiento explícito, demanda indagación exploratoria y facilitación (Nonaka; Takeuchi, 1999).

El aprendizaje en grupos se sustenta en el objetivo de ayudar a construir espacios de respeto mutuo, confianza y cohesión; con la certeza de que, a través de esas premisas, los equipos ganan efectividad y calidad de vida para sus miembros. Muchos enfoques se ocupan del tema del aprendizaje en grupos desde distintos ángulos de abordaje. Por ejemplo: aprendizaje transformacional, coordinación de acciones conversacionales, out door training, sensitivity training, psicodrama, etc.

Para ellos identificar y corregir errores es el resultado del aprendizaje. En ese sentido considero necesario revisar la mirada clásica sobre la evaluación de las acciones de la capacitación, que nos habla de cuatro niveles (Kirkpatrick; 1997)

Reacción: se refiere a la satisfacción de los participantes con respecto al programa de capacitación. Se mide con cuestionarios, inmediatamente después del programa. Se evalúa la satisfacción con el facilitador y con el contenido.

Aprendizaje: en este nivel se mide la cantidad de cambio que se ha producido en los conocimientos, habilidades y destrezas de las personas participantes. Se mide siempre a posteriori y en función de los objetivos del programa y en comparación con el nivel anterior al mismo. Se realiza a través de pruebas que evalúan el logro de los objetivos didácticos.

Comportamiento: se refiere a las nuevas conductas de los participantes, como resultado del aprendizaje. Es el nivel de la transferencia. Estos cambios no son visibles al final del programa, sino que hay que esperar para verificar en la práctica. Este tipo de cambios se suele medir con encuestas o entrevistas buscando el feedback de otras personas. Pueden ser superiores, pares y colaboradores directos.

Resultados: es el nivel que se ocupa de la evaluación del impacto del aprendizaje en los resultados de la organización a mediano plazo. Es el nivel más difícil de medir, pero también el más estratégico. Se evalúa a través de indicadores de resultados, en comparación con los costos de la formación.

La manera más efectiva de cambiar la conducta es lograr que las personas actúen en un nuevo contexto organizacional, que desempeñen nuevos roles, responsabilidades y relaciones. Esto crea una situación que genera nuevas actitudes y comportamientos. Es decir, el sistema social que llamamos organización influye sobre los comportamientos de los equipos, así como los equipos influyen sobre los comportamientos individuales.

Apropiándonos del concepto de Jean Paul Sartre, el aprendizaje del grupo es un proceso nunca terminado. El grupo necesita reflexionar sobre qué hace y cómo lo hace, es un ejercicio de diagnóstico permanente identificando y corrigiendo brechas de aprendizaje. Veamos las inquietudes que rigen el proceso:

¿Cuál es la tarea? Concretamente, cuál es la brecha entre el resultado actual y la situación deseada.

¿Cómo las acciones son llevadas a cabo? Es decir, reflexionar y evaluar cómo cumple el equipo con su quehacer cotidiano.

¿Por qué es necesaria la reflexión? Porque los participantes, a veces, pueden encontrarse en un callejón sin salida. Cuando las ideas no aparecen, cuando no tienen claro qué hacer; ese es el momento donde el grupo puede clarificar su perspectiva, mediante el diálogo decidir qué deben hacer.

¿Qué otro resultado produce el nuevo aprendizaje? El proceso nunca terminado del aprendizaje inexorablemente ayuda al equipo a conocerse más. Mientras más

conozca su repertorio de acciones posibles, más desarrollará su maestría, que implica aprender y desaprender.

Las creencias y valores centrales que sustentan el aprendizaje en la acción son los siguientes:

- Aprender con el propósito de lograr una diferencia en la acción.
- Feedback, más que proteger los hábitos y rutinas. Aceptar el desafío de la acción desde la perspectiva de los otros miembros del equipo.
- Apoyo y desafío de los pares, más que aprendizaje solitario.
- Responsabilidad y pro-actividad, más que pasividad y reactividad.
- Aprendizaje en la acción y acción enriquecida por el aprendizaje, más que acción y aprendizaje como dominios separados.
- Dar y recibir generosamente, el compromiso con el aprendizaje en la acción está basado en esto.

El enfoque del aprendizaje en la acción encuentra su sustento teórico en el proceso de construcción del conocimiento (Kolb, 1982). Es decir, cómo las personas generan conceptos a partir de la experiencia, incorporan reglas y principios que rigen su comportamiento y cómo modifican esos conceptos para mejorar su efectividad. Es un proceso que a la vez es: activo y pasivo, concreto y abstracto. Se lo puede concebir como un ciclo de cuatro fases: 1) experiencia concreta, seguida de 2) observación y reflexión, que lleva a 3) la formación de conceptos abstractos y generalizaciones, que a su vez conducen a 4) hipótesis a ser corroboradas en una acción futura, las cuales a su vez nos llevan a nuevas experiencias; y así sucesivamente.

PROCESO DE APRENDIZAJE

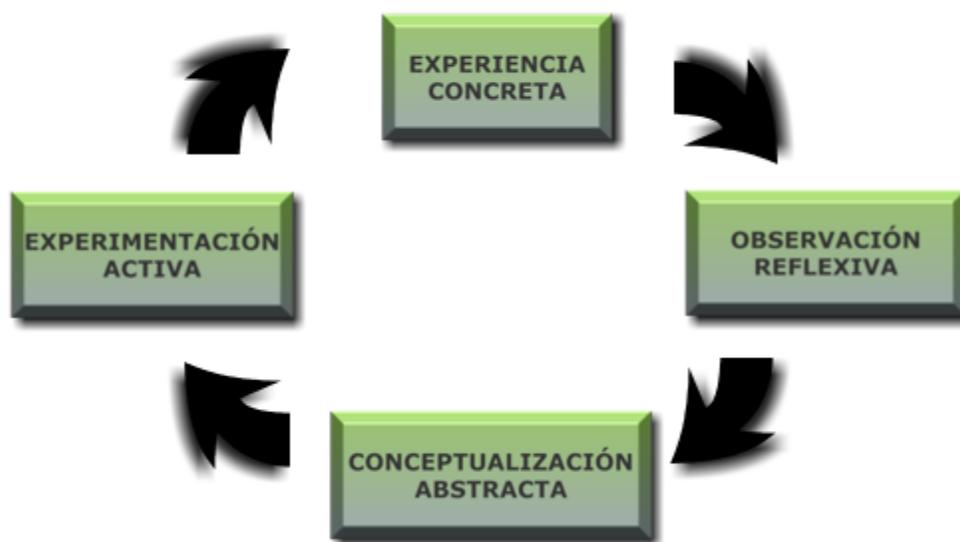


Figura 3 Proceso de aprendizaje

Nota: Adaptado de Cortese (2020). *Manual de coaching de equipos*, 2da.edición. p.67

Experiencia Concreta: Se involucra completamente, en forma abierta y sin prejuicios, ante nuevas experiencias.

Observación Reflexiva: Es capaz de observar las experiencias desde muchas perspectivas.

Conceptualización Abstracta: Crea conceptos que integran sus observaciones dentro de enfoques teóricos lógicos.

Experimentación Activa: Tiene la capacidad y la voluntad para utilizar esas teorías en la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Partiendo del proceso de aprendizaje se pueden identificar los estilos de aprendizaje según Cortese (2020) los define:

DIVERGENTE: Su punto fuerte es la habilidad imaginativa, la interpretación de los significados y los valores. Alcanza una visión de las situaciones concretas desde muchas perspectivas y organiza muchas relaciones dentro de una significativa "Gestalt." (Las imágenes son percibidas en su totalidad, como forma o configuración). Se orienta a la adaptación, a través de la

observación, más que a la acción. Kolb llamó a este estilo “divergente”, porque la persona se desempeñará mejor en situaciones donde es necesario generar ideas alternativas y creativas. Las personas con este perfil se interesan en las relaciones personales, son imaginativas y emocionales. Poseen amplios intereses culturales y vocación por lo artístico. Es el estilo ideal para las personas dedicadas a las ciencias del comportamiento y al arte. Los coaches, especialistas en cambio y desarrollo organizacional y los gerentes de Recursos Humanos, tienden a caracterizarse por este estilo de aprendizaje.

ASIMILADOR: Sus fortalezas son la conceptualización abstracta y la observación reflexiva. Se caracterizan por el razonamiento inductivo, la habilidad de crear modelos teóricos y asimilar distintos puntos de vista dentro de una explicación integrada. Son seres pensantes, que están menos centrados en la gente y más comprometidos con el mundo de las ideas y los conceptos abstractos. Valorizan las ideas siendo juzgadas en sí mismas, pudiendo perder de vista su practicidad. Priorizan la lógica y la precisión. Es el perfil ideal para quienes se desempeñan en las ciencias básicas, más que en las ciencias aplicadas. En las organizaciones, son los perfiles ideales para áreas de investigación y planeamiento.

CONVERGENTE: Es el estilo opuesto al estilo divergente. Sus habilidades dominantes son la conceptualización abstracta y la experimentación activa. Son competentes resolviendo problemas, tomando decisiones y llevando a la práctica las nuevas ideas. Kolb denominó este estilo “convergente” porque la persona parece desempeñarse mejor en situaciones donde hay una sola respuesta correcta o solución a una pregunta o problema. Para ellos el conocimiento es organizado a través de un razonamiento hipotético – deductivo, y es utilizado para resolver problemas específicos. Son racionales y evitan expresar sus emociones. Prefieren lidiar con tareas y problemas técnicos que con temas interpersonales. Es el perfil ideal para los especialistas en las ciencias físicas, para los ingenieros y los especialistas técnicos.

ACOMODADOR: Es el perfil opuesto al asimilador, sus fortalezas son la experiencia concreta y la experimentación activa. Estas personas están orientadas a la acción, a llevar a cabo los planes y las tareas y a involucrarse en nuevas experiencias. La conducta de estas personas enfatiza la adaptación, en la búsqueda de oportunidades y asumir riesgos en la acción. La denominación “acomodador” se muestra a pleno en situaciones en las que la persona debe adaptarse a las circunstancias cambiantes.

Cuando la teoría y los planes no encajan con los hechos, los acomodadores descartan la teoría y privilegian los hechos. Se orientan a resolver problemas en forma intuitiva y a veces errónea, dependen del análisis de otras personas. Son calmos con otras personas, pero a veces pueden resultar impacientes y “agresivos”. Suelen ser buenos haciendo negocios. Son los perfiles ideales para orientarse a la acción. Por ejemplo: marketing, ventas, o Management.

A continuación, en la Tabla 3. Se muestran las fortalezas, excesos, deficiencias y sugerencias para desarrollar habilidades en cada uno de los estilos de aprendizaje.

Tabla 3 Estilos de Aprendizaje (Fortalezas, Excesos y Deficiencias)

EXPERIENCIA CONCRETA	
<p>Acomodador</p> <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener las cosas hechas • Liderazgo • Toma riesgos <p>Excesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras triviales • Actividad sin sentido <p>Deficiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • No completar el trabajo a tiempo • Planes impracticables • No dirigido a metas <p>Para desarrollar habilidades en el aprendizaje Acomodador, practique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometerse con los objetivos • Buscar nuevas oportunidades • Influenciar y liderar a otros • Tratar con la gente 	<p>Divergente</p> <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habilidad imaginativa • Comprender a las personas • Reconocer problemas • Brainstorming <p>Excesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Parálisis ante las alternativas • No puede tomar decisiones <p>Deficiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idea pobre • No puede reconocer problemas y oportunidades <p>Para desarrollar habilidades en el aprendizaje Divergente, practique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ser sensible a los sentimientos de la gente • Ser sensible a los valores • Escuchar con mente abierta • Recabar información • Imaginar las implicancias de situaciones inciertas
EXPERIMENTACIÓN ACTIVA	OBSERVACIÓN REFLEXIVA
<p>Convergente</p> <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Toma de decisiones • Razonamiento deductivo • Definición de problemas • <p>Excesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver los problemas equivocados • Toma de decisiones apresuradas <p>Deficiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de concentración • No corrobora ideas y teorías • Pensamientos dispersos <p>Para desarrollar habilidades en el aprendizaje Convergente, practique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear nuevas formas de pensar y hacer • Experimentar con nuevas ideas • Elegir la mejor situación • Establecer metas • Tomar decisiones 	<p>Asimilador</p> <p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planeamiento • Creación de modelos • Definición de problemas • Desarrollo de teorías <p>Excesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Castillos en el aire • Aplicación no práctica <p>Deficiencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incapaz de aprender de los errores • Bases no sólidas para el trabajo • Acercamiento no sistemático <p>Para desarrollar habilidades en el aprendizaje Asimilador, practique:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizar información • Construir modelos conceptuales • Corroborar teorías e ideas • Diseñar experimentos • Analizar datos cuantitativos
CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA	

Nota: Adaptado de Córdese (2020). *Aprendizaje individual y organizacional*. Buenos Aires. P.17-18

2.6 Liderazgo en Equipos

Para hablar sobre liderazgo en equipos es necesario pasar por una serie de autores, que nos ayudaran a una mejor comprensión del concepto. En primer lugar, Lewin (1937) afirma que los grupos son estructuras sociales que requieren ser lideradas con el fin de lograr sus objetivos propuestos. Para la coordinación es necesaria la actuación del líder asumiendo la responsabilidad por un funcionamiento eficaz del grupo. (Cortese, 2020).

La tipología sobre liderazgo fue probada con métodos experimentales, entre 1938 y 1939, donde se arribó a las siguientes conclusiones:

- **Liderazgo autoritario:** La organización del grupo es rígida, jerárquica y unidireccional. El superior toma las decisiones, asigna las tareas sin tener en cuenta la opinión de los miembros. La cohesión del grupo es débil.
- **Liderazgo democrático:** El líder democrático se gana la elección de los integrantes del grupo, y considera sus puntos de vista para tomar decisiones. La cohesión del grupo es fuerte.
- **Liderazgo dejar hacer (laissez faire, laissez passer, expresión francesa que significa «dejar hacer, dejar pasar»):** El líder libera a los miembros; asume una actitud pasiva, deja que actúen con total autonomía. El clima del grupo es negativo y la cohesión es débil.

Para Lewin el liderazgo no necesariamente es el liderazgo formal. Este autor habla del liderazgo democrático como el real, cuando el líder puede o no elegir ser líder, pero los seguidores eligen libremente seguir a ese líder.

Collins (2021) después de realizar varios estudios en diferentes organizaciones también nos habla acerca del liderazgo que existe en las empresas que sobresalen actualmente que la mayoría que pasan de ser organizaciones buenas a extraordinarias en esta transición tienen un líder de nivel 5 como este lo llama.

Los líderes de nivel 5 funcionan a partir de una combinación de humildad personal y voluntad profesional. Son ambiciosos, pero no desde un punto de vista personal, sino para la empresa.

El líder de nivel 5 es aquella persona que combina una extrema humildad personal con una fuerte voluntad profesional. Al frente de cada compañía que había pasado a ser extraordinaria había un líder de este tipo. Los líderes nivel 5 todos eran personas humildes, que habían mostrado una gran determinación por hacer lo que fuera necesario con tal de convertir su empresa en extraordinaria.



Figura 4 La jerarquía de 5 Niveles

Nota: Adaptado de "Girando la Rueda", p.59 por Collins J. 2021, Madrid

Los líderes de nivel 5 apuntan hacia un objetivo amplio, el de crear una compañía extraordinaria.

El término nivel 5 hace hincapié al nivel más alto en la jerarquía de las capacidades ejecutivas que hemos identificado en nuestra investigación, Aunque no sea

necesario pasar secuencialmente del nivel 1 al nivel 5 se puede estar en alguno de los niveles inferiores, los líderes de nivel 5 encarnan los cinco niveles de la pirámide.

Los líderes de nivel 5 son un modelo de la dualidad: son modestos y voluntariosos, humildes y valientes.

El liderazgo de nivel 5 no consiste únicamente en tener humildad y modestia. También requiere una firme determinación, casi estoica, de hacer lo que sea preciso para que la compañía llegue a ser extraordinaria.

Los líderes de nivel 5 tienen una inquebrantable voluntad, casi religiosa, y una necesidad incurable de generar resultados. Venderán fábricas o despedirán a su hermano si eso es lo que hay que hacer para que una empresa sea excelente.

Tabla 4 Las dos caras del liderazgo Nivel 5

Voluntad Profesional	Humildad Personal
<ul style="list-style-type: none"> • Crea resultados extraordinarios, un catalizador claro en la transición de bueno a extraordinario. • Demuestra una inquebrantable voluntad para, por muy difícil que sea, hacer lo necesario para obtener los mejores resultados a largo plazo. • Está determinado a desarrollar una empresa extraordinaria que perdure, y no se conformará con menos. • Se mira al espejo, y no por la ventana, para atribuirse la responsabilidad de los malos resultados sin culpar jamás a la gente, a factores externos o a la mala suerte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Demuestra una modestia convincente, rechazando la adulación pública y nunca fanfarronea. • Actúa con una determinación tranquila y calmada; para motivar confía sobre todo en normas inspiradoras, y no en el carisma inspirador. • Canaliza su ambición hacia la empresa, y no hacia sí mismo; elige a los sucesores que vayan a realzar el éxito de la empresa en la siguiente generación. • Mira fuera de la ventana, y no en el espejo, para atribuir el mérito del éxito de la compañía: a otras personas, a factores externos y a la buena suerte.

Nota: Adaptado de Collins (2021). *Girando la Rueda*. P. 84. Madrid

Collins (2021) sostiene que hay dos tipos de personas: las que no tienen la semilla para ser líderes de nivel 5 y las que sí. En la primera categoría están las personas que jamás someterían sus necesidades personales a la ambición de crear algo

mejor y más duradero que ellas mismas. Para esas personas, el trabajo siempre tiene importancia por lo que obtienen fama, fortuna, adulación, poder, etc no por lo que construyen, crean y aportan.

La gran ironía es que el ánimo y la ambición personal, que suelen llevar a la gente a los puestos de poder, no encajan con la humildad que se necesita para ser un líder de nivel 5. Cuando esta ironía se combina con el hecho de que los consejos directivos suelen funcionar bajo la falsa creencia de que tienen que contratar a líderes especiales y egocéntricos para hacer que la organización sobresalga, enseguida te das cuenta de por qué los líderes de nivel 5 casi nunca aparecen en lo alto de nuestras instituciones.

En la segunda categoría que es la más amplia son aquellas personas que tienen el potencial para ser de nivel 5; es decir, tienen esa capacidad, a lo mejor oculta o ignorada, pero la tienen. En las circunstancias adecuadas autorreflexión, desarrollo personal consciente, un mentor, un gran profesor, padres amorosos, una experiencia de vida gratificante, un jefe de nivel 5 o cualquier otro factor - empiezan a desarrollarla. Cuando descubrimos que la persona es un líder 5 en potencia, es una oportunidad, necesitará asistencia, la ayuda de un coach que invite a despertar ese líder que está adentro de la persona.

Great Place to Work es una consultora que ha trabajado con empresas líderes de todo el mundo con el fin de identificar, crear y mantener culturas de alta confianza y alto rendimiento, ayudando a las organizaciones a convertirse en los mejores lugares para trabajar para todos.

Esta consultora para realizar sus diferentes investigaciones tiene como instrumento el cuestionario Great Place to Work diseñado por la misma consultora que su objetivo es identificar las capacidades o dimensiones que las empresas debe desarrollar relativas al capital humano para ser un gran lugar para trabajar y se construye con base en las políticas y prácticas de capital humano y en los comportamientos de los directivos (Líderes) con los colaboradores.

El cuestionario Grace Place to Work se encarga de estudiar 5 dimensiones tal como se muestra en la figura Nro.

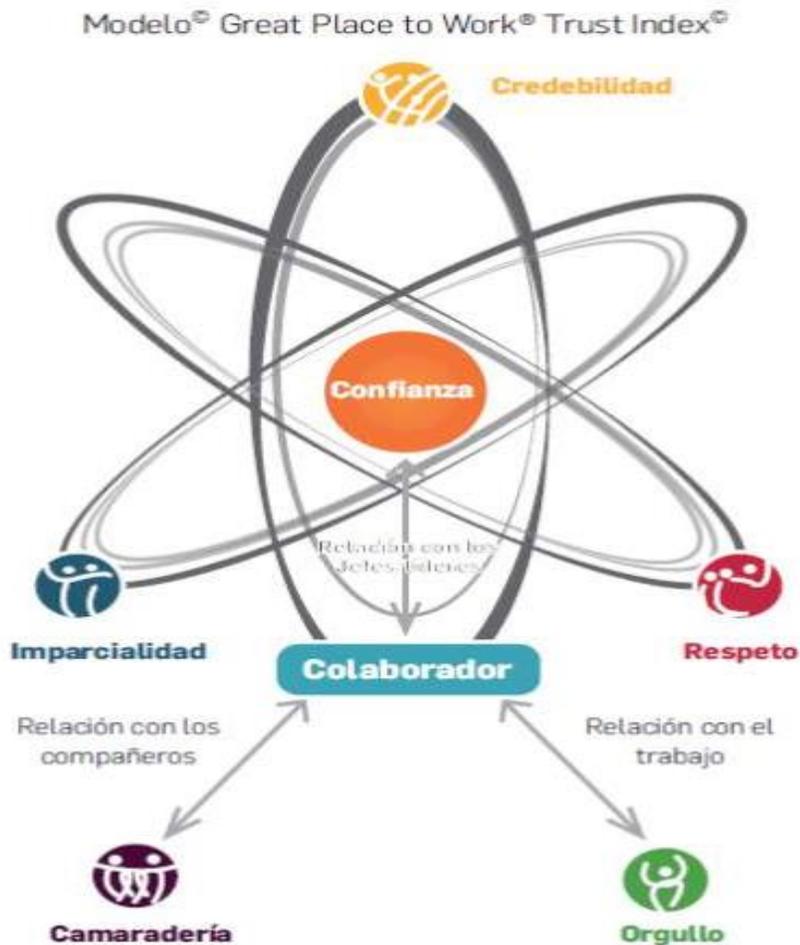


Figura 5 Modelo Great Place to Work

Nota: Adaptado de Great Place to Work. (2020). *Cuestionario Grace Place to Work*. México DF.

Como se muestra en el gráfico las dimensiones de Credibilidad, Imparcialidad y Respeto se especializan en evaluar la confianza que tienen los trabajadores en sus superiores y el compañerismo y orgullo se enfocan en estudiar el valor del trabajo y el equipo de trabajo.

Grace Place to Work (2020) define cada una de las dimensiones y temáticas en la que cada una se enfoca de la siguiente manera:

1. Credibilidad: Se encarga de estudiar como el empleado percibe sus superiores y a la empresa basándose en:

- Comunicación: Genera información completa y transparente de la empresa a los colaboradores e incentiva la accesibilidad de los directivos.
 - Capacidad: Desarrolla la competencia de los líderes en su visión y manejo del negocio y la coordinación de los colaboradores
 - Integridad: Asegura la confiabilidad y consistencia de los directivos y el manejo ético del negocio.
2. Respeto: Analiza como el empleado piensa que es visto por sus superiores basándose en:

Apoyo Profesional: Desarrolla las habilidades profesionales de los colaboradores. Provee equipos y recursos para su trabajo y Reconoce el buen desempeño y logro de metas.

Colaboración: Incentiva a directivos a aceptar y responder a ideas y sugerencias de los colaboradores. Los involucra en decisiones que afectan su trabajo.

Valoración del Individuo: Equilibra la vida profesional y personal. Estimula la consideración del ser humano y si están bien las instalaciones físicas de las empresas y son las adecuadas para el trabajo. Ambiente emocionalmente saludable.

3. Imparcialidad: Estudia la ausencia de discriminación, que se haga justicia y las reglas sean claras basándose en:

Equidad: Establece el equilibrio entre la compensación y el trabajo y asegura el buen trato sin importar la posición.

Imparcialidad: Asegura la ausencia de favoritismos y “politiquería” como medios para obtener ventajas.

Justicia: Asegura la ausencia de discriminación y establece la existencia de mecanismos de apelación, recepción y resolución de quejas y consultas.

4. Orgullo: Analiza el valor del trabajo y la imagen de la compañía en la comunidad basándose en:

Orgullo del trabajo: Genera el sentimiento de que el trabajo realizado tiene un significado especial y adiciona valor a la empresa.

Orgullo del equipo: Incentiva logros de equipo. Crea un ambiente de orgullo por la contribución de los integrantes de un equipo a metas y objetivos.

Orgullo de la empresa: Desarrolla la imagen de la empresa frente a sus colaboradores e impulsa la contribución a la comunidad.

5. Compañerismo: Sentimiento de familia y equipo basándose en :

Cercanía: Crea un ambiente amigable y divertido para trabajar. Estimula la realización de eventos por cumplimiento de metas, cumpleaños y otras ocasiones especiales.

Hospitalidad: Programas de inducción. Prácticas de bienvenida.

Sentido de Comunidad: Incentiva el sentimiento de la familia y de pertenencia al grupo. (<https://es.slideshare.net/Lourdesespinoza/metodologia-great-place-to-work>).

"Compartir la autoridad con los miembros del equipo, crear grupos auto-dirigidos, organizaciones aprendientes y asociar empleados y empresa (Ibid, s.f)" (Cortese, 2020, p.146).

Cortese (2020) nos invita a reflexionar sobre los líderes que otorgan a sus trabajadores más autoridad para la toma de decisiones, logrando generar grupos auto-dirigidos. Las organizaciones, gracias a esas acciones, se convierten en organizaciones aprendientes capaces de identificar, desafiar y cambiar los supuestos que socavan su efectividad. Los líderes que se basan en el modelo de control unilateral, y la respuesta consecuente, el acatamiento, no logran cumplir la transformación esperada.

Gracias a la visión compartida, los individuos se sientan comprometidos, porque está basada en sus valores, respeta sus preocupaciones y tiene en cuenta sus aspiraciones. No significa que los líderes no deban dar forma a la visión, significa que en su gestación se tenga en cuenta la participación de los empleados. Es la única forma de lograr que ellos sientan que su trabajo tiene un propósito, que genuinamente comparten la visión y no solamente la adoptan.

El tipo de líder que las organizaciones innovadoras necesitan a quien trabaje desde un set de valores consistente con los conceptos del empowerment, compromiso, cooperación, aprendizaje y asociación. Los valores centrales subrayan el enfoque de facilitación y son los siguientes:

- Sirviendo el interés de todos y pensando sistémicamente.
- Incrementando la responsabilidad, la propiedad y reduciendo la dependencia.
- Creando condiciones de aprendizaje.

Collins (2001) después de una de sus investigaciones define que las organizaciones sobresalientes son las que reúnen los individuos que son capaces y los ponen en los puestos indicados, no todo el capital humano de las empresas son activos importantes de esta, los únicos son los capaces, es decir que los incapaces no son considerados activos en las organizaciones. Esta tarea es indelegable de los líderes y depende de la necesidad de la organización. (Cortese, 2020).

2.7 Modelos Mentales

Actualmente se pueden identificar diferentes modelos mentales en los recursos humanos de las organizaciones los cuales pueden predominar unos más que otros provocando diferencias en las personas haciendo que la comunicación dentro de las organizaciones no sea eficiente.

El primer autor en definir y descubrir los modelos mentales fue Craik (1943), quien los describía del siguiente modo: Primero, el estímulo se traslada a una representación interna; luego, la representación es manipulada por procesos cognitivos para derivar en nuevas representaciones y, finalmente, las nuevas representaciones se trasladan a acciones.

Los modelos mentales son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. A menudo no tenemos conciencia de nuestros modelos mentales o los efectos que surten sobre nuestra conducta. Podemos decir que los modelos mentales son un proceso cognitivo que se da en todos los seres humanos. Teoría es conocimiento fáctico, probable y por consecuencia falible.

Estudiando diferentes teorías y de diferentes autores sobre los modelos mentales se destacan las siguientes:

McGregor (1957) describe dos teorías totalmente diferentes en las organizaciones y las define con las siguientes propuestas:

Teoría X

1. “El Management es responsable por la organización de los elementos productivos de la empresa: capital, materiales, equipos y personas; para lograr los fines económicos.
2. Con respecto a las personas, el Management es un proceso para guiar sus esfuerzos, motivarlos, controlar sus acciones y modificar su comportamiento, para adaptarse a las necesidades de la organización.
3. Sin la intervención activa del Management, las personas serían pasivas, incluso resistentes, a las necesidades de la organización. Por tanto, deben ser persuadidas, recompensadas, castigadas y sus actividades deben ser dirigidas y controladas.

Esta es la tarea del gerente, en la conducción de sus subordinados. La podemos resumir diciendo que la gestión consiste en hacer las cosas a través de otras personas.

Detrás de esta teoría convencional hay varias creencias adicionales, menos explícitas, pero ampliamente generalizadas:

1. El hombre común es por naturaleza indolente y trabaja lo menos posible.
2. Carece de ambición, no le gusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido.
3. Es indiferente a las necesidades de la organización e inherentemente egoísta.
4. Es por naturaleza resistente al cambio.
5. Es crédulo, no muy brillante, víctima fácil del charlatán y el demagogo.
(Mc Gregor, 1957).

Teoría Y

1. “El Management es responsable por la organización de los elementos productivos de la empresa: capital, materiales, equipos y personas; para lograr los fines económicos.

2. Las personas no son por naturaleza pasivas o resistentes a las necesidades de la organización. Se han vuelto así, como resultado de la experiencia en las organizaciones.
3. La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidad y la disposición a dirigir la conducta hacia las metas organizacionales, están todas presentes en las personas. El Management no los puso allí. Es una responsabilidad del Management hacer posible que las personas reconozcan y desarrollen estas características humanas por sí mismas.
4. La tarea esencial del Management es crear las condiciones y métodos de operación, que posibiliten que las personas puedan alcanzar mejor sus propias metas; dirigiendo sus esfuerzos hacia los objetivos organizacionales. (Mc Gregor, 1957).

Según el autor de estas dos teorías, la Teoría que más predominó en ese tiempo en las organizaciones fue la X, que se había desarrollado por mucho tiempo lo que significa que estamos en un proceso de aprendizaje hacia la Teoría Y, donde según estudios con el paso del tiempo muchas organizaciones se han interesado por cambiar sus formas de trabajo y se ve aplicada la Teoría Y, que sería la ideal para las organizaciones de hoy en día, generando la motivación y compromiso ideal en sus trabajadores.

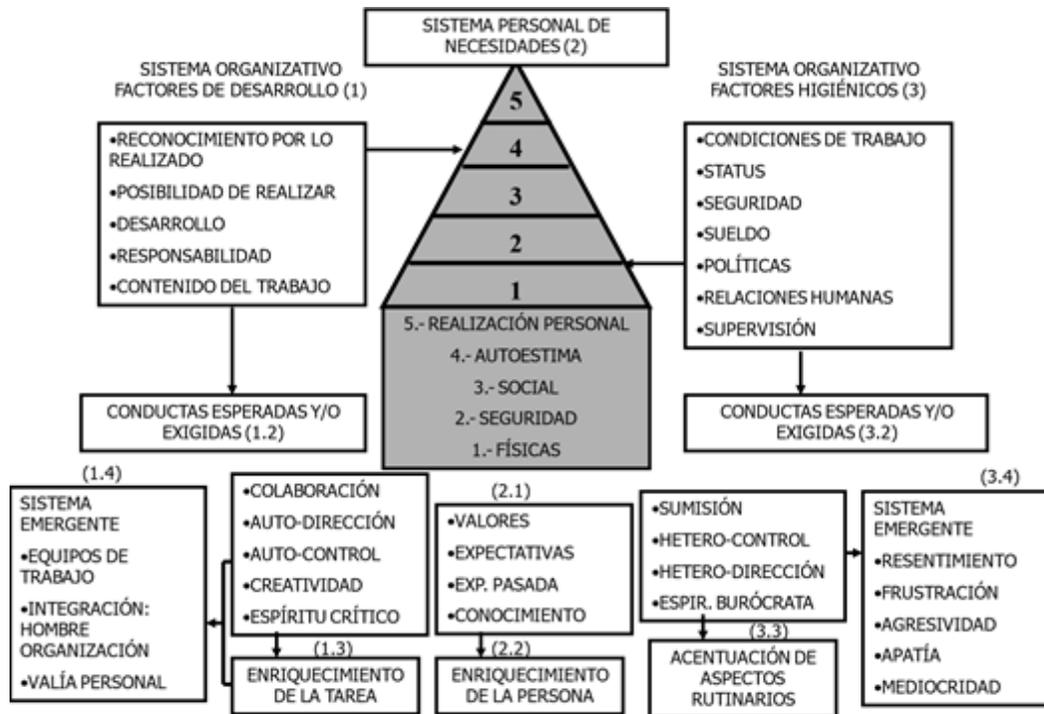


Figura 6 El lado humano de la empresa

Nota: Adaptado de “Manual de coaching de equipos 2da edición”, p.49 por Cortese H. 2020, Buenos Aires.

También existen los siguientes modelos presentados por otros autores:

El Modelo de Control Unilateral

Chris Argyris y Donald Schön lo definen como el “Modelo 1”; Diana Smith y Robert Putnam se refieren a ellos como el “modelo de control unilateral” y Rafael Echeverría, lo define como “enfoque único”. Este modelo ayudó al mundo empresarial a evolucionar hacia un nivel de sofisticación y éxito. Pero puede impedir su éxito en el siglo próximo. El modelo de control unilateral está repleto de debilidades y contradicciones que inhiben la efectividad, flexibilidad, innovación, competitividad y rentabilidad. Es una construcción teórica que nos permite explicar los comportamientos, que nos impiden alcanzar nuestras metas (Argyris y Schön, 1978).

Por su parte, Argyris y Schön (1978) definen el modelo de control unilateral como una manera de mantener el control, cuando operamos con temas que pueden ser vergonzantes o amenazantes. El modelo de abandonar el control está

fundamentado en la premisa uno u otro: seré yo quien decida, u otros quienes lo hagan, no hay espacios intermedios.

El modelo de abandonar el control, es evidentemente similar al modelo de control unilateral. Ambos tienen el mismo objetivo central de evitar poner en aprietos, y ambos sostienen que los juicios y sentimientos negativos necesitan ser tapados, para no lastimarse ni a uno mismo ni a los demás. Cuando el jefe opera dentro del modelo de abandonar el control, los subordinados desarrollan elaborados sistemas para la “lectura de la mente”.

El modelo de aprendizaje mutuo incrementa la efectividad en la realización de la tarea, aumenta la calidad de los vínculos, eleva la auto estima de las personas.

Aprendizaje de lazo simple y doble.

El aprendizaje es incrementar la capacidad de acción para obtener los resultados deseados. El proceso de aprendizaje siempre se inicia con una brecha entre lo que queremos lograr y lo que podemos lograr. A veces podemos cerrar esa brecha simplemente eligiendo una acción distinta que sabemos instrumentar. Hay otros casos donde no podemos cerrar esa brecha tan fácilmente.

En la teoría del management, Argyris y Schön hacen mención a dos dimensiones de aprendizaje:

- el aprendizaje de lazo simple, que implica elegir una acción diferente de la que hemos implementado y;
- el de lazo doble, donde aumentamos nuestra capacidad de respuesta como fruto de la transformación de nuestra estructura interpretativa, es decir, de nuestros modelos mentales. (Cortese y otros, 2020, p. 3-5).

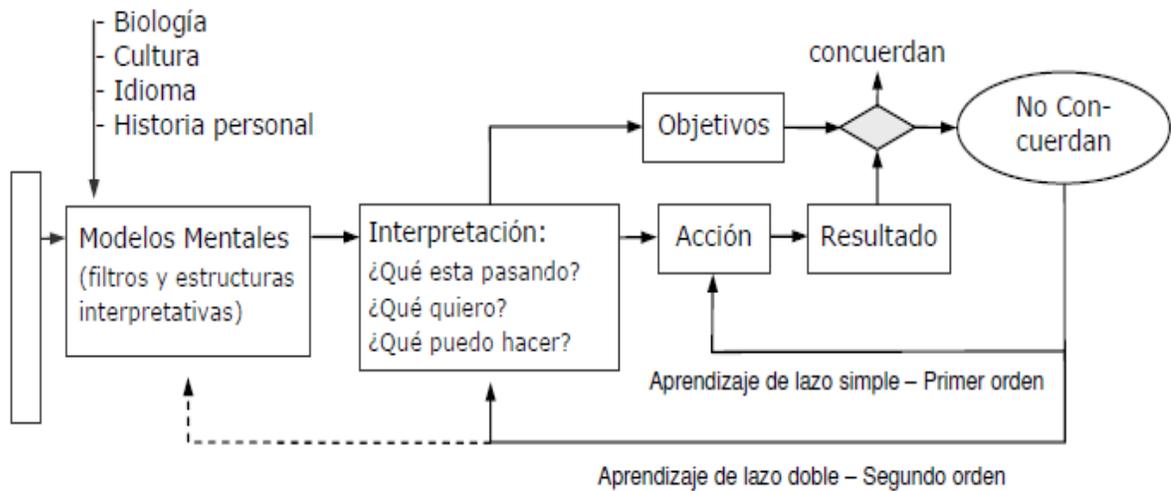


Figura 7 Aprendizaje de Lazo Doble

Nota: Nuestro modelo mental dominante procesa cierto entorno, para después convertirlos en datos que se basan en nuestras metas, creencias y emociones. Automáticamente seleccionamos lo que es importante para nosotros y para poder responder ante la situación que se presenta. Adaptado de Córtese (2020). *Modelos mentales en el management*. Buenos Aires. Pág. 5.

Por lo expuesto, el concepto de modelo mental permitirá evaluar las interacciones de equipos de trabajo caracterizados por una diversidad cultural, las concepciones predominantes acerca del trabajo que subyacen a las percepciones y comportamientos en la dinámica laboral, posibilitando o dificultando la integración y el aprendizaje organizacional.

2.8 Cultura y Cultura Organizacional

Una de las fuentes de los modelos mentales es la cultura, que influirá en las interacciones de los equipos de trabajo con diversidad cultural.

La cultura es un concepto abstracto que permite identificar diferentes conductas entre grupos, adquiere un grado de estabilidad por su mantenimiento en el tiempo, el término cultura no es equiparable a raza, ni a nacionalidad, es asociado a una construcción social, lo que genera a su vez un proceso continuo de socialización, internalizando y aprendiendo las reglas existentes (incluye aprender y dominar las normas sociales, culturales, los valores y los sistemas de creencias), existen diferentes actores socializadores entre ellos las personas, las organizaciones que

aportan al proceso de socializar y por último de enculturación, dónde los individuos aprenden y adoptan costumbres en formas de cultura.

Todo equipo de trabajo elabora en base a su origen y su experiencia un conjunto coherente de creencias compartidas, de comportamientos colectivos, de modos operativos, de expresiones lingüísticas, de usos y costumbres que, a priori, la diferencian de todas las culturas del mundo. Ese conjunto coherente y observable es la cultura (Córtese, 2020)

Según Cardon (2005) estudiando y analizando la cultura de los equipos en las organizaciones, propone un esquema de 4 diferentes perfiles culturales y los enfoca en el desarrollo o la evolución de la cultura de un equipo, tal como se muestra en la figura 8.



Figura 8 La evolución cultural de los equipos

Nota: Adaptado de Córtese. *Manual de Coaching de equipos 2da Edición*. Buenos Aires. Pág. 217

El sistema colectivo siempre se ha encargado de transformar al individuo. Si existe algún elemento positivo en el seno de un equipo disfuncional, se integrará rápidamente en su nuevo entorno cultural. El individuo es maleable y sobrevive fundiéndose con el contexto cultural activo vehiculado por el entorno colectivo inmediato (Cortese, 2020)

La cultura de un equipo es importante para el crecimiento o aprendizaje de sus miembros, siempre el equipo de trabajo como sistema colectivo va ser más efectivo que el trabajo individual, ya que cuando la cultura dentro de un equipo evoluciona,

hace que los miembros de este evolucionen o generen los cambios que se presenten en el equipo.

Córtese (2020) sostiene que cuando hacemos referencia a la transformación individual en la estructura del sistema, nos estamos refiriendo a la acción efectiva y sostenida. Con sus distintos niveles de agregación, ellos son: individuos, grupos y organización, las cuales tienen identidad independiente.

La cita mencionada hace referencia a lo que llamamos cultura, la manera de hacer las cosas, única de cada grupo u organización. La cultura tiene sus propios modelos mentales, en base a los cuales genera valores y creencias y construye lo que denominaremos artefactos culturales, la alineación de estos niveles con la transformación individual es lo que garantiza el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, Sastre (2009) define la cultura como el conjunto total de las prácticas humanas, de modo que incluye las prácticas: económicas, políticas, científicas, jurídicas. Religiosas, discursivas, comunicativas, sociales en general.

Cortese partiendo de la definición “Cultura es la manera en que hacemos las cosas aquí” (Deal, Kennedy, 1985). Sostiene que la cultura encierra el concepto de unicidad que la cultura le otorga a la organización. Cuando consideramos a cada individuo como único e irrepetible, nos referimos a su personalidad; cuando es la organización única e irrepetible, hacemos referencia a su cultura.

Entendemos como cultura de la organización a los valores que subsisten en la cultura donde el grupo se desempeña. Es habitual que en todo espacio de trabajo tengamos que lidiar con culturas organizacionales que no son consistentes con los principios rectores: Información válida, libre elección y compromiso interno; en esos casos seguramente se reducirá la efectividad grupal.

Schein (1989), por su parte expresa que la cultura se construye con rutinas, que pondrán en escena los valores que se desean sostener, con artefactos que la ponen en evidencia: estrategias, procesos, estilos de conducción, sistemas de recompensa, selección y desarrollo de talentos. Podemos pensar a la cultura como una obra de teatro: el guion, son los valores y sus conductas observables, los

actores principales, los líderes y la puesta en escena, los ritos y rituales de la vida organizacional. La cultura es la manera de hacer las cosas, es necesario gestionarla, sino para evitar que la cultura se coma a la estrategia es necesario que las estrategias se alineen con la cultura. Medir la efectividad. (Cortese, 2020).

Fitzgerald, define a las organizaciones formales e informales como las estructuras que se rigen por valores, normas, convicciones y tradiciones que cambian con el tiempo pero que condicionan la actuación de los individuos, es decir, la cultura. Este concepto implica que la organización a medida que crece, madura puede modificar sus valores, normas y demás. Sin embargo, el personal o miembros de la organización se encuentran condicionados al primer enfoque cultural, y muchas veces resulta difícil que cambien con el cambio. Este condicionamiento inicial es lo que se conoce como resistencia al cambio. Que no es otra cosa que el apego a los valores, principio, políticas y procedimientos iniciales. (Falcones, 2014).

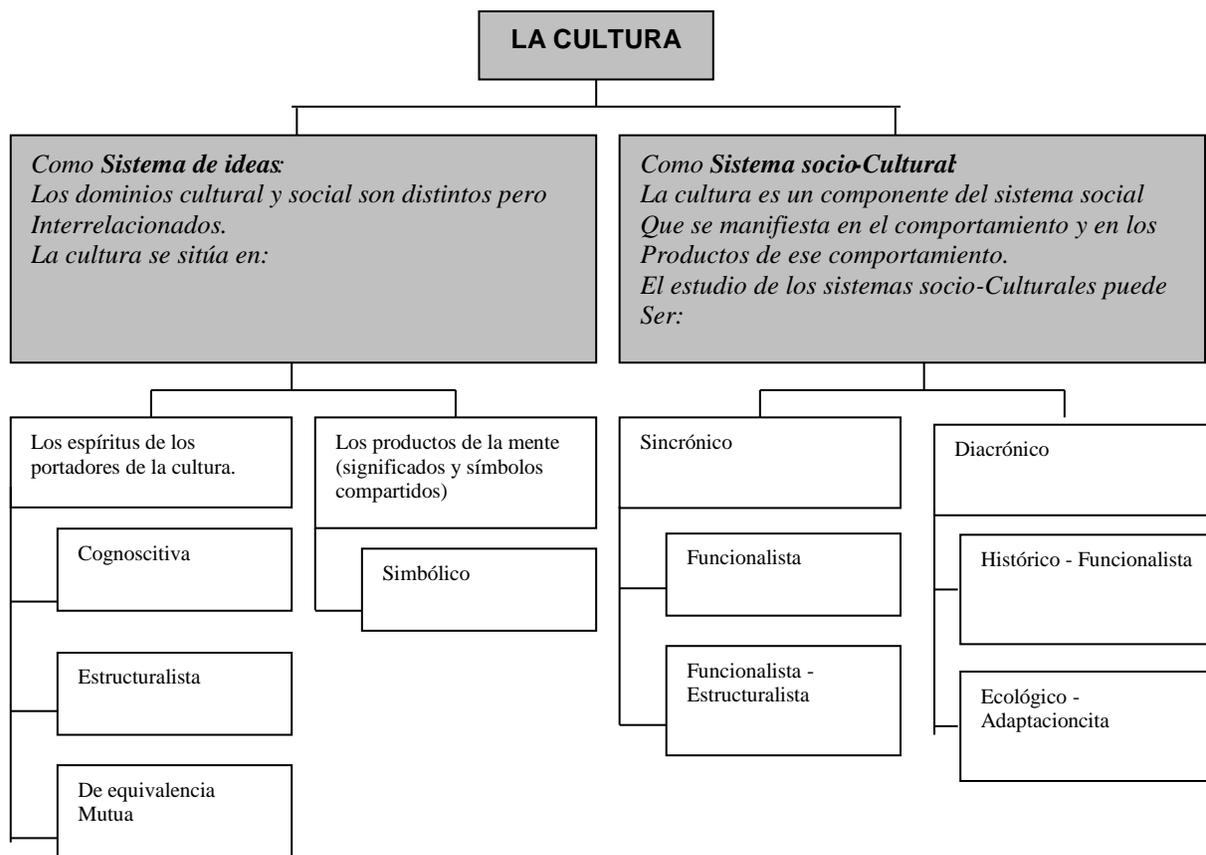


Figura 9 La cultura como Sistemas

Nota: Adaptado de Córdese (2014). *Ideología Central Auténtica*. Buenos Aires. Pág. 4

Abarbanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992) definen la clasificación de la cultura como sistema socio cultural de la siguiente manera:

- Funcionalista: Presentan a la cultura como un mecanismo que permite al individuo enfrentar los problemas específicos que surgen durante su búsqueda de satisfacción personal.
- Funcionalista – estructuralista: Consideran a la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida, en un lugar preciso. La cultura es la adquisición de características mentales (valores, creencias) y de hábitos que capacitan para participar en la vida social.

- Ecológico – adaptacionista: La cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, que sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas socio – culturales y su entorno, hay una interacción dialéctica, un proceso de causalidad recíproca.
- Histórico – disfuncionalista: La cultura son formas temporales, interactivas, supe orgánicas y autónomas, nacidas de circunstancias y de procesos históricos.

Como sistema de ideas:

- Cognoscitiva: La cultura es un sistema de conocimiento, de estándares aprendido para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. La cultura no se constituye de fenómenos concretos; es un esquema cognoscitivo que sirve para organizar fenómenos concretos.
- Estructuralista: La cultura se compone de sistemas simbólicos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. Dado que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen ciertas características comunes aun cuando se manifiesten bajo formas muy diversas.
- Equivalencia mutua: La cultura consiste en un conjunto de procesos cognoscitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento entre los individuos interactuantes en un medio social dado.
- Simbólica o semiótica: La cultura es un producto de la mente, se compone de significados y símbolos compartidos. Geertz ha sido su representante más reconocido y él la describe con la siguiente frase: “El hombre es un animal suspendido en lienzos de significados que él mismo ha tejido; el conjunto de estos lienzos es lo que yo llamo cultura”. (Cortese, p. 4-5).

En las siguientes tablas se muestran las diferentes escuelas culturales enfocándonos en la cultura y la cultura organizacional.

Tabla 5 Las organizaciones como sistemas socioculturales

Escuelas	Cultura	Cultura organizacional
Funcionalismo	Instrumento que permite afrontar mejor los problemas para satisfacer sus necesidades. Referente: Malinowski	Búsqueda del hombre para la satisfacción de las necesidades en el trabajo. Referentes: Mayo, Maslow, McClelland
Funcionalista-estructuralista	Mecanismo que permite a los individuos adaptarse en una sociedad dada. Referente: Radcliffe Brown	Organización como subsistema de valores que presupone la aceptación de los valores del macrosistema. Referentes: Parsons, Crozier, Schein
Ecológico adaptacionista	Sistema de comportamiento transmitido socialmente que sirve para ligar las comunidades con sus medios ecológicos Referentes: White, Service, Rappaport	Organizaciones como producto de la interacción dialéctica con el medio ambiente. Cultura como factor de contingencia. Referentes: Thompson, Perrow, Hannan, Freeman
Histórico – difusionista	Configuración o formas temporales, interactivas superorgánicas y autónomas, producto de circunstancias y procesos históricos Referentes: Boas, Benedict	Las organizaciones nacen y desaparecen según las circunstancias históricas Referentes: Chandler, Stinchcombe

Nota: Adaptado de Tesis Doctoral (UBA) “La reforma y modernización del Estado en Argentina y el papel de la cultura organizacional” p, 149 por Blutman.

Tabla 6 Las organizaciones como sistema de ideas

Escuelas	Cultura	Cultura organizacional
Cognositivismo	<p>Conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistema de conocimientos que contiene todo lo que se debe creer y saber a fin de comportarse de manera aceptable en sociedad</p> <p>Referente: Goodenough</p>	<p>Percepción duradera y general de las características de la organización. Mapas colectivos de cognición que proporcionan el esquema para la acción organizacional</p> <p>Referentes: Evan Canpbell, Argyris y Schon</p>
Estructuralismo	<p>Sistemas simbólicos creados por la mente humana</p> <p>Referente: Levi Strauss</p>	<p>Las estructuras y procedimientos reflejan las características y límites de los procesos cognoscitivos humanos.</p> <p>Referentes: March y Simon</p>
Equivalencia mutua	<p>Procesos cognitivos uniformes que crean el esquema general necesario para la predicción recíproca del comportamiento de manera funcional.</p> <p>Referente: Wallace</p>	<p>Las organizaciones son lugares de intersección y de sincronización de funciones individuales de utilidad</p> <p>Referentes: Mintzberg, Etzioni</p>
Simbólico	<p>Producto de la mente, es el sistema de significados y de símbolos colectivos según los cuales los humanos interpretan sus experiencias y orientan sus acciones.</p> <p>Referente: Geertz</p>	<p>Producto de la historia y de la ideología. Las organizaciones son construcciones sociales intersubjetivas</p> <p>Referentes: Silverman, Selznik, Goffma</p>

Nota: Adaptado de Tesis Doctoral (UBA) "La reforma y modernización del Estado en Argentina y el papel de la cultura organizacional" p, 149 por Blutman.

Seguido de las concepciones de la cultura, seguiremos analizando el concepto de cultura organizacional que se refiere a como se realizan las actividades o cosas internamente dentro de la organización, la cual la mayoría de sus trabajadores la tienen en el momento de aplicar sus tareas y puede ser observada por personas

externas en la organización que le puede generar valor con la imagen que está dando esta hacia los demás.

De acuerdo a esto se determinan dos tipos de cultura Organizacional:

1. Cultura Organizacional Débil: es aquella donde se encuentran culturas distintas en la misma empresa.
2. Cultura Organizacional Fuerte: es aquella que es coherente en todos los lugares de la organización.

Arnoletto (2009) define a la cultura organizacional como el conjunto de los comportamientos socialmente reconocidos dentro de la organización. En otras palabras, es el modo que tenemos que hacer las cosas por aquí. Es el conjunto de valores y normas (formales e informales) que respaldan tales comportamientos; y configuran el ambiente o clima mental en el que se desarrolla la convivencia del grupo. La cultura es muy importante en la vida del grupo.

La cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas” (Schein, 1988)” (Cortese, p.14).

Blutman (2009) expresa que el concepto de cultura ha sido asiduamente estudiado e investigado en los últimos tiempos, principalmente en organizaciones privadas. Dado que podemos hacer ver una similitud de esas organizaciones a pequeñas sociedades, ya que, se consideran poseedoras de culturas.

Sánchez (et al 2006) plantea tres corrientes de investigación de la cultura en las organizaciones:

- 1) La investigación transcultural de fines de los '50 y mediados de los '60 del siglo XX. La cultura actúa como una variable independiente basada en el concepto de nación.

2) La investigación en interacción intercultural que busca estudiarla identidad cultural de los individuos de diferentes países cuando interactúan dentro de un mismo contexto organizacional.

3) La perspectiva interpretativa: se pregunta cómo los miembros de una organización dan sentido a su mundo social. (Blutman, 2009, p. 150).

Córtese (2020), tomando las enseñanzas de Edgar Schein, sugiere que se puede comprender la cultura de una organización a partir de la observación de tres niveles:

- a. Artefactos visibles: comprende el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de sus miembros, el patrón de comportamiento visible, documentos, cartas, etc. Son datos bastante fáciles de conseguir, pero difíciles de interpretar. El análisis de este nivel puede ser engañoso, ya que, muchas veces, no se consigue comprender la lógica que está por detrás de estos datos. En este nivel podemos observar la manifestación de la cultura, pero nunca podremos saber su esencia.
- b. Valores y creencias: dirigen el comportamiento de los miembros de la empresa. Su identificación, a través de entrevistas con los miembros claves de la organización, conlleva el riesgo de mostrarnos un resultado idealizado o racionalizado, o sea, las personas nos relatan cómo les gustaría que fuesen los valores y no como efectivamente son. La forma de validar los valores y creencias es mediante el consenso popular, es lo que garantiza la autenticidad de los mismos y esto se obtiene con la alineación de la acción cotidiana con ellos. Es ahí donde podemos observar consistencia entre valores y artefactos los dos niveles mencionados hasta ahora
- c. Presunciones básicas o supuestos internalizados: revelan más confiadamente la forma como un grupo percibe, piensa, siente y actúa. Estos supuestos son contruidos a medida que se soluciona un problema eficazmente. En un primer momento estas premisas fueron valores conscientes que orientaron las acciones de los miembros de la organización a la hora de resolver problemas de naturaleza tanto interna como externa.

Con el pasar del tiempo estas premisas dejaron de ser cuestionadas, constituyéndose “verdades” internalizadas. (p. 15-16).

Para generar un cambio según Cortese (2011) de la cultura en las organizaciones se requiere de la transformación de las siguientes dimensiones:

- Dimensión 1. Relación de la organización como el ambiente externo: Relación de la organización con el entorno; puede ser una relación de dominio, sumisión o armonía.
- Dimensión 2. Naturaleza de la realidad: supuestos básicos, reglas verbales y comportamentales sobre la realidad, la verdad, el tiempo, el espacio y la propiedad, que sirven de base para la toma de decisiones.
- Dimensión 2a. La naturaleza del tiempo: supuestos básicos de la organización sobre la naturaleza del tiempo. ¿Cuán extenso es el ciclo de tiempo? ¿Qué unidades de tiempo son relevantes?
- Dimensión 2b. Naturaleza del espacio: los supuestos relacionados al espacio. Verifican la eficiencia, la estructuración y los significados simbólicos referentes al mismo.
- Dimensión 3. La naturaleza humana: supuestos básicos acerca de la naturaleza humana, y su aplicación a los diferentes niveles jerárquicos. El hombre puede ser considerado básicamente malo (perezoso, contrario a la organización), básicamente bueno (trabajador, generoso, a favor de la organización) o neutro.
- Dimensión 4: La naturaleza de la actividad humana: supuestos acerca del trabajo y del descanso.

Entonces el hombre puede ser:

Pro-activo, actuando por encima de la naturaleza para conseguir lo que quiere.

Reactivo, estando subordinado a la naturaleza, aceptando lo que es inevitable.

- Dimensión 5. Cómo se conducen las relaciones dentro de la empresa y cómo el amor y la agresión deben ser manejados.

Verifica en qué patrones está fundamentada la relación de la organización con sus miembros:

Autocracia – basada en los siguientes supuestos: los líderes, fundadores, dueños, o todos aquellos que tienen el poder, son quienes tienen el derecho y el deber de ejercerlo.

Paternalista – basada en los supuestos de autocracia y que todos lo que están en el poder son forzados a cuidar de aquellos que no están en el poder.

Consultiva – basada en los supuestos de que todos los niveles poseen informaciones relevantes para contribuir, pero el poder permanece en las manos de los líderes y dueños.

Participativa – basada en los supuestos de que la información y la capacidad están en todos los niveles y todos son importantes para el desempeño de la organización, entonces el poder debe ser distribuido apropiadamente.

Delegada – basada en los supuestos de que el poder debe estar en los lugares que poseen información y habilidad. Los niveles jerárquicos de la administración ejercen el poder.

Colegiado – basada en los supuestos de que todos los miembros de la organización son socios y que todas las responsabilidades deben ser distribuidas en la organización total. (Cortese, 2011, p. 17-20)

Cortese (2011) señala que la cultura de una organización no está presente desde el inicio de la misma, sino que se va formando gradualmente. Una organización, no nace siendo una cultura, se transforma a lo largo del tiempo en una cultura, es un proceso.

Una organización tiende a generar identidad, se constituye en una marca reconocible, por los de adentro y por los de afuera, a través de la exteriorización de una visión del mundo, de un modo particular de hacer las cosas. La cohesión de

grupo es el pilar fundamental que permite el desarrollo de la cultura, facilitando la apropiación de valores comunes para la actuación.

Para la formación de cultura, la organización debe contar con una misión básica, sustentada en valores que la empresa esté dispuesta a mantener inalterables, metas de orden superior y objetivos alineados con esa misión y esos valores, estructuras organizacionales que permitan la obtención de estas metas y objetivos, un sistema de información y también un sentido de análisis para alinear los procesos y estructuras que no resulten compatibles. Estamos hablando de la construcción de una visión compartida, pero no podemos considerar a la misma aislada del dominio personal, de los modelos mentales, del trabajo en equipo y de la perspectiva sistémica.

2.9 Interculturalidad

En una empresa multinacional como lo es Wartsila, se presenta a diario la interculturalidad en sus equipos de trabajo, esto se presenta por la diferente nacionalidad de muchos de sus colaboradores que componen estos equipos de trabajo y por ende las diferencias culturales y las maneras como realizan cada uno las funciones que realizan a diario.

Sobre el tema de interculturalidad se han escrito diversas definiciones entre las cuales se destaca el aporte de Onghena (2001), que definió interculturalidad como una relación entre grupos con identidades culturales distintas (étnicas, nacionales, etc.) en las que sus diferencias se ven catalogadas en aspectos significativos de la relación. Las relaciones interculturales están entrelazadas en las relaciones de poder, en las que el Estado desempeña un papel relevante y a menudo le resulta difícil presentarse como árbitro legítimo (p. 25).

Las razones de la existencia de la interculturalidad en las organizaciones o en cualquier grupo de personas según Beltran (2015), es por la coexistencia e interrelación de varias culturas e identidades en un mismo espacio o formación social es el objeto principal de la interculturalidad. El nuevo modelo de la pluralidad

cultural trata de superar las limitaciones del multiculturalismo y acentúa el aspecto dinámico de las relaciones entre las personas de diferentes culturas. La interculturalidad es una propuesta de interpretación de la vida social a partir de nuevas herramientas para abordar su complejidad, que va aumentando. Esta nueva manera de entender las relaciones pone el énfasis en el respeto y el derecho a la diferencia, y denuncia las visiones esencialistas que en nombre de la cultura justifican la xenofobia, el racismo, la marginación y la exclusión. (p. 8).

2.10 Comunicación

El tema de la comunicación organizacional está vinculado a las interacciones humanas, que, al ser sus protagonistas pertenecientes a diversas culturas, da a la misma una complejidad particular, importante a ser analizada, al estar relacionada con la ejecución de tareas y trabajo en equipo en las empresas.

Cortese (2007) afirma que es posible asegurar que toda comunicación humana está compuesta por actos lingüísticos e inevitablemente involucra la intención. En toda comunicación humana intervienen al menos dos actores, hay intenciones concurrentes, las de quién habla y de quién escucha. El acto de escuchar no es pasivo, en esta danza entre el hablar y el escuchar intervienen los distintos modelos mentales: existen conexiones entre los actos lingüísticos y sus reglas, lo que el hablante quiere decir y lo que el oyente comprende. Las modalidades del habla: proponer e indagar y luego los actos lingüísticos en general, enfocándonos en particular en las afirmaciones (descripciones) y en las declaraciones, en general. Dentro de las declaraciones, tanto los juicios, como los compromisos conversacionales, juegos de pedidos y ofertas que seguidos de aceptación se convierten en las promesas.

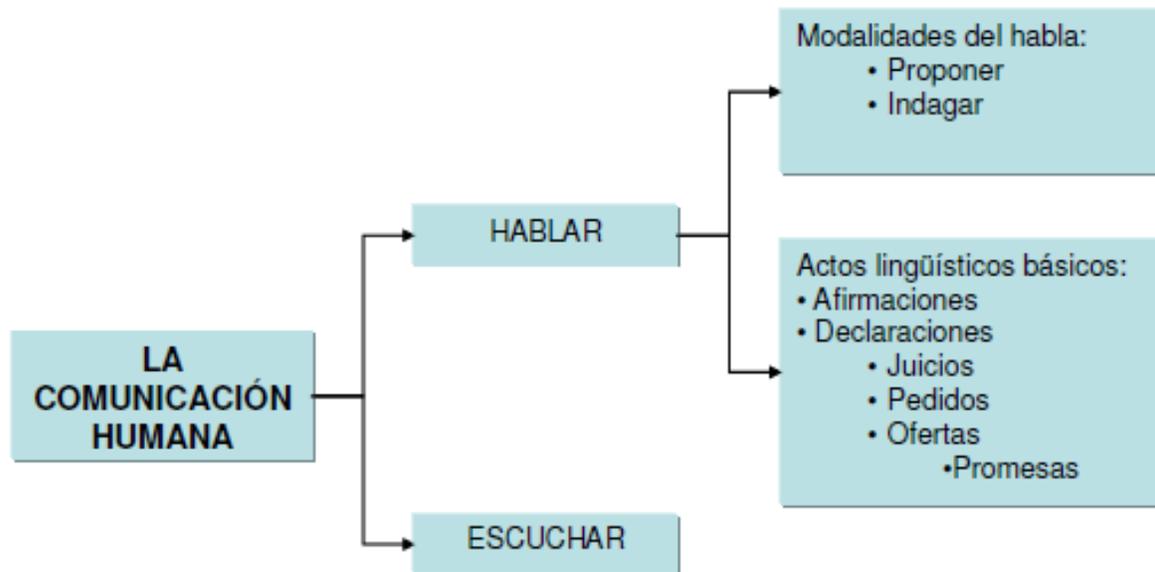


Figura 10 Esquema de la Comunicación Humana

Nota: Adaptado de Córtese (2020). *El lenguaje y los actos lingüísticos básicos*. Buenos Aires. Pág. 4

En la interacción humana, el lenguaje es la herramienta fundamental dentro de la comunicación. La interacción social y la comunicación son decisivas para comprender el desarrollo del ser humano. La cognición social nos permite experimentar la empatía, el reconocimiento e interpretación de los gestos faciales y posturas corporales, el procesamiento de las emociones, el juicio moral y la toma de decisiones; todo ello tiene el objetivo de guiar nuestra vida en sociedad.

Entendemos a la comunicación como el campo en donde se desarrolla la interacción en los equipos y viceversa. Cuando en un equipo de trabajo existe una buena interacción induciendo a un buen ambiente de trabajo distribuyendo las tareas de la mejor manera, mejor será la unión, el sentido de que cada miembro del equipo cumpla con sus responsabilidades va generar grandes mejoras en la efectividad del equipo. Tomamos a la inteligencia social como la capacidad de una persona para comunicarse y relacionarse con otros en forma empática y asertiva. La inteligencia social como una necesidad imperiosa e insatisfecha es lo que apunta todas las organizaciones que quiere lograr sus objetivos propuestos.

En el proceso de comunicación los sujetos proyectan sus subjetividades y modelos mentales interactuando desde sus lugares de construcción de sentido. La interacción hace referencia al intercambio y la negociación del sentido entre dos o más participantes situados en contextos sociales. Esto incluiría las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendentes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir), además, los programas de evaluación de las comunicaciones.

Por lo cual, definimos a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información y la transmisión de mensajes con sentido) dentro del entorno de una organización. En la comunicación organizacional incluimos el flujo de comunicaciones formales e informales dentro de la organización.

Otro aporte importante sobre la comunicación dentro de las organizaciones la realizó Arnoletto (2009), quien dice que la comunicación interna consiste en compartir con el personal el máximo de información posible sobre la vida interna de la organización y sobre la relación de la misma con el medio ambiente social. Implica reducir al mínimo la entidad de los llamados secretos de la institución. Consiste en formas internas más la publicación periódica, los circulares, comunicaciones descendentes y ascendentes específicas, las reuniones directivas – subordinados de los distintos niveles, y las vías ascendentes directas a la cúpula.

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

3.1 Tipo de Investigación

El estudio se denomina como de caso exploratorio y descriptivo ya que el tema elegido ha sido muy poco estudiado antes donde su objetivo es descubrir en la organización cuales son los modelos mentales que predominan en equipos de trabajo interculturales, también se denomina descriptivo porque busca describir evaluar y caracterizar los modelos mentales que predominan en estos equipos de trabajo interculturales, se utilizaron instrumentos de carácter cuantitativo, ya que se aplicó el test de David Kolb y el cuestionario de Great Place to Work (cuestionarios o test creados por diferentes autores partir de los conceptos trabajados).

3.2 Unidades de Análisis: Variables

Las variables de estudio definidas son las siguientes:

Como variable independiente se identificó la diversidad cultural. Y como variable dependiente se definió las percepciones y comportamientos vinculados a la integración grupal vinculada al logro de objetivos organizacionales.

3.3 Descripción de la muestra

Las unidades de análisis fueron grupos de trabajo constituidos por diversas culturas (entre ellas, argentinos, chilenos, venezolanos y colombianos) que trabajan en Wartsila Argentina en los diferentes departamentos de la central térmica de Pilar. Para poder determinar los modelos mentales en Wartsila Argentina se determinó que estos influyen directamente de los líderes de los departamentos o equipos de trabajo, por lo cual se hizo foco ellos.

Por lo cual, el total de la muestra fue un grupo de empleados (34) en el primer cuestionario y un grupo de (28) para el segundo cuestionario con dos años de radicación en la organización Wartsila Argentina central térmica Pilar.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados son los siguientes:

- Test estilos de Aprendizaje David Kolb. (Kolb, 1984)
- Cuestionario Great Place to Work en Dimensiones (Credibilidad, Respeto e Imparcialidad). (GPW, 1981)

3.4.1 Test estilos de Aprendizaje David Kolb

En el presente estudio se buscó evaluar e identificar los modelos mentales en equipos de trabajo interculturales de la organización Wartsila Argentina.

El test de estilos de aprendizaje de David Kolb nos sirvió para conocer los estilos de aprendizaje que predominan en los equipos de trabajo de Wartsila Argentina en función de los modelos mentales y saber qué deben desafiar los miembros del equipo y qué valores deben sostener para ganar efectividad.

El psicólogo estadounidense David A. Kolb diseñó en 1984 el modelo sobre estilos de aprendizaje en el que se teoriza tres grandes agentes que modulan los estilos de aprendizaje de cada persona. Estos tres agentes son la genética, las experiencias vitales y las demandas de nuestro entorno. Con el tiempo este modelo se ha convertido en uno de los supuestos acerca del aprendizaje con más reconocimiento y uno de los más utilizados en nuestros días. Según el modelo de estilo de aprendizaje desarrollado por Kolb cuando una persona quiere aprender algo esta debe procesar y trabajar la información que recoge. Para que este procesamiento de la información se realice de manera óptima deben completarse cuatro fases distintas. Son las siguientes:

1. Experiencia concreta (EC)
2. Observación reflexiva (OR)
3. Conceptualización abstracta (CA)

4. Experimentación activa (EA)

Cuando la persona finaliza todas estas etapas del proceso, la secuencia se reinicia para seguir adquiriendo más conocimientos e información

Modelo de test de estilos de aprendizaje de David Kolb suministrado a los trabajadores de Wartsila Argentina.

Tabla 7 Test David Kolb Identificación Estilos de Aprendizaje

IDENTIFICACION ESTILOS DE APRENDIZAJE

Nombres Completos:		Nacionalidad:	
Cargo:		Fecha:	
		Edad:	

Para evaluar su estilo de aprendizaje presentamos grupos de 4 conceptos en cada fila (horizontal), que deberá señalar así:

4	El estilo de aprendizaje que más se acerque al suyo
3	El estilo de aprendizaje que lo sigue en orden decreciente
2	El estilo de aprendizaje que lo sigue en orden decreciente
1	El estilo de aprendizaje que menos se acerca al suyo

INSTRUCCIÓN: Debe completar los cuatro casilleros en cada fila sin repetir los números. Se incluye la valoración de manera horizontal.

Atribuya un 4 a la que mejor describa su manera habitual de proceder cuando usted trata de aprender o resolver un problema y 1 a la que peor describa su manera habitual.

Entre las dos alternativas que quedan, atribuya 3 a la que más se aproxima a su manera habitual de actuar y 2 a la que más se aleje de su forma habitual. Ninguna casilla de la encuesta debe quedar vacía. Es muy importante asignar un valor diferente para cada una de las 4 alternativas de respuesta de cada enunciado

	EXPERIENCIA CONCRETA	OBSERVACIÓN REFLEXIVA	CONCEPTUALIZACIÓN ABSTRACTA	EXPERIMENTACIÓN ACTIVA
1	DICERNIMIENTO Procedo por eliminación, trato de distinguir cuidadosamente los elementos más pertinentes.	ENSAYANDO. Actúo por olfato, ensayo las cosas que se me ocurren, que se me vienen a la mente hasta que funciona	INVOLUCRÁNDOME. Me involucro a fondo, trabajo con ardor, pongo mucho interés y energía.	PRACTICANDO. Trato de hacerlo de manera satisfactoria, yendo de lo más corto, con un mínimo de tiempo y esfuerzo.
2	RECEPTIVAMENTE Estoy concentrado plenamente en lo que sucede y disponible para recoger la mayor cantidad de elementos posible.	RELACIONANDO. Trato de ubicarme correctamente con relación a la pregunta o al problema que se presenta.	ANALITICAMENTE. Analizo la situación, tomo en consideración, uno a uno, los diferentes elementos que pueda identificar.	IMPARCIALMENTE. Me esfuerzo por ser lo más objetivo posible, estudio la situación sin tomar partido ni prejuicios.
3	SINTIENDO. Pongo atención a lo que siento espontáneamente y a lo que soy dentro de la situación.	OBSERVANDO. Observo atentamente lo que sucede y como se desarrolla	PENSANDO. Pienso y trato de comprender qué es lo que me presenta una dificultad, trato de encontrar una explicación a lo que me intriga	HACIENDO. Paso rápidamente a la acción, hago de todo para resolver inmediatamente y de manera práctica el problema presentado.

4	ACEPTANDO Acepto la situación tal cual se presenta, admito incondicionalmente la realidad, parto de los hechos tal como son.	TOMANDO RIESGOS. Me involucro en buen grado en experiencias nuevas, tengo tendencia a salirme de los caminos convencionales.	EVALUANDO. En primer lugar y ante todo trato de evaluar seriamente el estado actual de las cosas, y apreciar su justo valor antes de efectuar cualquier cambio.	CON CAUTELA. Fijándome si las ideas son ciertas o correctas. Me mantengo alerta, con los ojos abiertos, trato de percibir lúcidamente todo lo que me concierne de cerca o de lejos al problema o a su solución.
5	INTUITIVAMENTE. Me fío a lo que surge espontáneamente de mi intuición, antes que recurrir al razonamiento lógico (inducción, deducción).	PRODUCTIVAMENTE. Me preocupo sobre todo por obtener resultados concretos, trato de alcanzar un producto útil o interesante.	LOGICAMENTE Trato de aplicar hasta el fin un razonamiento lógico (inductivo, deductivo, comparativo, etc.) riguroso.	CUESTIONANDO. Me hago todo tipo de preguntas y trato activamente de buscar y aportar elementos de respuestas satisfactorias.
6	ABSTRACTO. Tengo tendencia a referirme más, a los principios y conocimientos adquiridos antes que detenerme a analizar los hechos o las evidencias de la realidad.	OBSERVANDO. Examinando atentamente los detalles. Prefiero observar atentamente lo que sucede en lugar de tratar de buscar e imaginar diferentes explicaciones.	CONCRETO. Me intereso sobre todo en los aspectos concretos, materiales del problema, antes que en sus dimensiones conceptuales, teóricas.	ACTIVO. Prefiero antes que nada hacer activamente algo, hacer operaciones prácticas.

7	<p>ORIENTADO HACIA EL PRESENTE.</p> <p>Tengo en cuenta antes que nada, lo que sucede en el momento presente, antes que concentrarme sobre algo que ha sucedido antes o que sucederá</p>	<p>REFLEXIVO.</p> <p>Pienso, reflexiono, el problema da vueltas en mi cabeza, lo "mastico mentalmente".</p>	<p>ORIENTADO HACIA EL FUTURO.</p> <p>Me preocupo sobretodo de las perspectivas del futuro, trato de prever y/o prevenir lo que podría eventualmente suceder con relación a ello.</p>	<p>PRAGMÁTICO.</p> <p>Buscando efectos o usos prácticos.. Antes de gastar energías, me preocupo primero de que va a servirme, qué aplicación práctica podría tener en la vida de todos los días.</p>
8	<p>APRENDIENDO MÁS DE LA EXPERIENCIA</p> <p>Me refiero principalmente al conjunto de mis experiencias vividas, o a lo que otros han encontrado.</p>	<p>APRENDE MÁS DE LA OBSERVACIÓN</p> <p>Mantengo mi atención sobre la situación, analizo y observo todo lo que concierna de cerca o de lejos.</p>	<p>APRENDE MÁS DE LA CONCEPCIÓN.</p> <p>Me las ingenio para elaborar una explicación teórica que muestre, de manera original, los diversos aspectos de la situación problemática.</p>	<p>DISEÑANDO FORMAS DE PROBAR LAS IDEAS</p> <p>Creo o provocho los acontecimientos o situaciones con el objetivo de estudiarlos metódicamente o controlar los aspectos</p>
9	<p>AFECTIVAMENTE</p> <p>Pongo toda mi atención sobre el tema o problema y reflexiono hasta llegar a una conclusión satisfactoria.</p>	<p>RESERVADO.</p> <p>Con cautela y sin manifestación externa. Tengo tendencia a ser prudente y moderado, a documentarme bien antes de pronunciarme sobre una pregunta o un problema.</p>	<p>RACIONAL</p> <p>Utilizo mi razonamiento y mi juicio lógico para resolver un problema o responder una pregunta.</p>	<p>ABIERTO.</p> <p>Apertura a otras opciones.</p>

Nota: Kolb, D.; Rubin, I.; McIntyre, J., (1982). *Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos y Experiencias*. Madrid: Prentice Hall.

Para identificar el estilo o proceso de aprendizaje de cada trabajador en Wartsila argentina se realizó la suma de los resultados verticalmente en los cuadrantes de la siguiente manera:

Para el puntaje de Experiencia Concreta: 2+3+4+5+7+8

Para el puntaje de Observación Reflexiva: 1+3+6+7+8+9

Para el puntaje de Conceptualización Abstracta: 2+3+4+5+8+9

Para el puntaje de Experimentación Activa: 1+3+6+7+8+9

El puntaje más alto resultante de la sumatoria verticalmente de cada uno de los estilos de aprendizaje nos da como resultado el que más predomina individualmente.

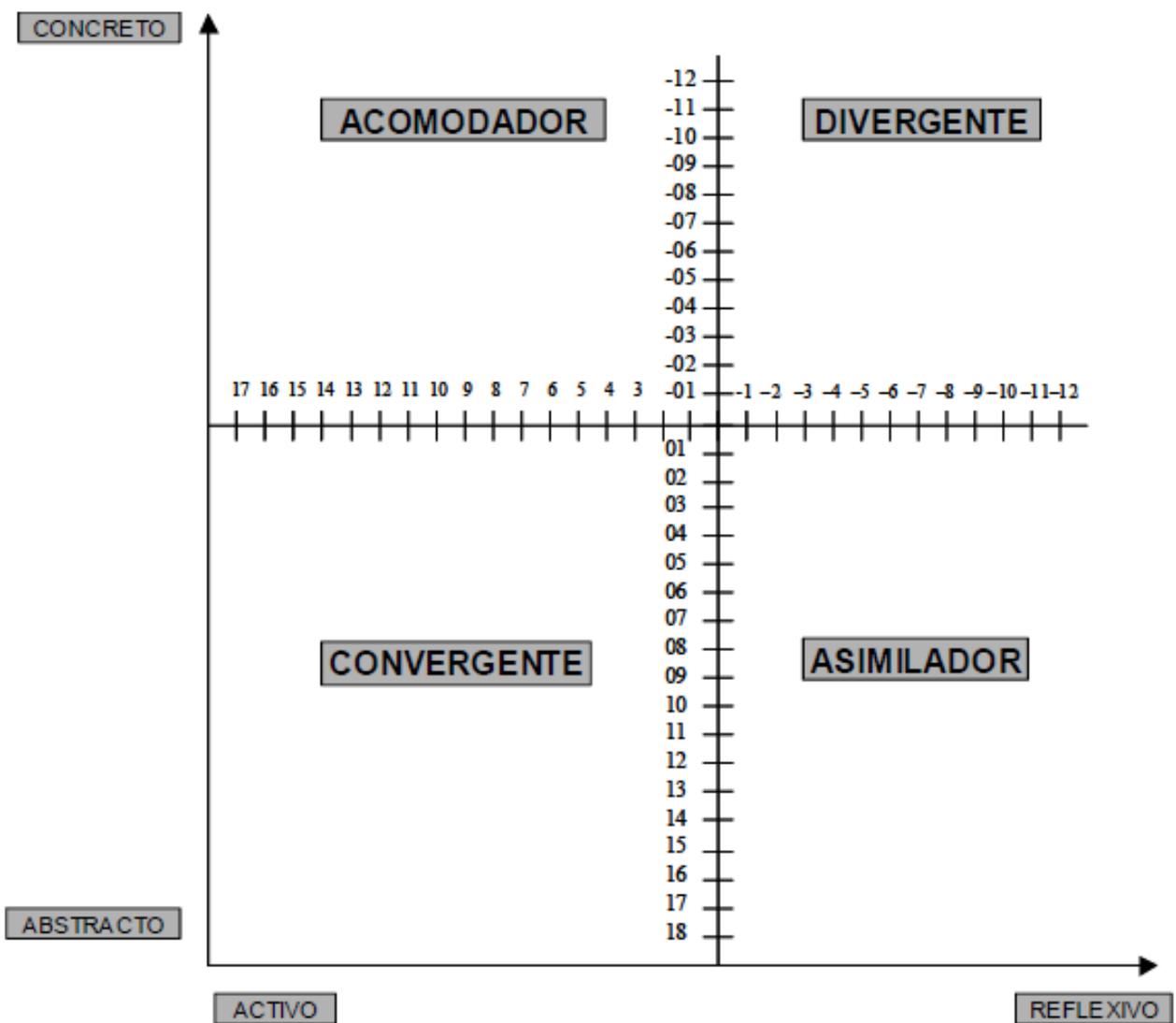
Después para realizar la búsqueda del estilo del equipo con estas sumatorias se realiza la combinación de los puntajes de la siguiente manera:

Conceptualización Abstracta – Experiencia Concreta

Experimentación Activa – Observación Reflexiva

Finalmente, en la siguiente grilla se muestran los resultados de estas dos restas (CA – EC sobre el eje vertical y EA-OR sobre el eje horizontal).

Marcando los puntajes de cada resta sobre cada línea y trazando el punto de intersección se encuentra el cuadrante de estilos de aprendizaje correspondiente a cada persona que pueden ser: Acomodador, Divergente, Convergente y Asimilador.



Grilla del Tipo de Estilo de Aprendizaje

Figura 11 Grilla del tipo de Estilo de Aprendizaje

Nota: Adaptado de "Aprendizaje Individual y Organizacional" (2007), p.10 por Córtese H. Buenos Aires.

3.4.2 Cuestionario Great Place to Work (Bush, Michel C., 2018)

Great Place to Work (GPTW) es un ranking que elabora y publica las listas de las mejores empresas para trabajar de cada uno de los países en donde se encuentra presente, basándose en el estudio de clima organizacional de cada una de las empresas participantes.

El GPTW evalúa cada año a más de 10 millones de empleados sondeando distintos factores como:

- Integración.
- Infraestructura.
- Procesos de capacitación.
- Programas de talento.

La investigación para conocer las mejores empresas para trabajar comenzó en 1981 en Estados Unidos y en 1991 se estableció oficialmente el Instituto Great Place to Work, el cual se encarga de dar a conocer anualmente las mejores empresas para laborar.

Las empresas que más se inclinan por participar de este tipo de ranking son por lo general multinacionales o compañías de gran tamaño en el mercado local, cuyo objetivo por generar buenas prácticas va ligado a fidelizar a sus colaboradores, de este modo reducen la tasa de rotación, mejorando la percepción de *branding* hacia el público. No obstante, también está el ranking GPTW para Pymes.

GPTW observa la confianza a través de dos ejes de análisis:

1. Investiga la cultura de la organización a través de las respuestas que los empleados proveen en la encuesta de empleados, la encuesta Trust Index, que trabaja sobre las cinco dimensiones que se encuentran en la visión de los empleados.

2. Mira al ambiente de trabajo a través de una investigación de su cultura, el Culture Audit, que se organiza a través de las nueve áreas de prácticas definidas en la visión del líder.

Estas métricas (la encuesta Trust Index y el Culture Audit) forman la base de la metodología de Great Place to Work utilizados para asesorar y entrenar a las empresas acerca de cómo transformarse en excelentes lugares para trabajar.

El cuestionario Great Place to Work se aplicó a los trabajadores de Wartsila Argentina con el fin de analizar y estudiar la dirección de los equipos en la central térmica de Pilar, demostrando así que los modelos mentales de los trabajadores no dependen totalmente de su nacionalidad si no de quien los lidera.

Con el fin de estudiar la confianza que tienen los trabajadores en las personas para las cuales trabajan se aplicaron los primeros 39 enunciados de la encuesta ya que estos son los que están enfatizados en las dimensiones de Credibilidad, Respeto e Imparcialidad que se dividen de la siguiente manera.

Afirmaciones 1-13: Credibilidad.

Afirmaciones 14-26: Respeto.

Afirmaciones 27 -39: Imparcialidad.

Modelo cuestionario Great Place to Work suministrado a los trabajadores de Wartsila Argentina.

Cuestionario GREAT PLACE TO WORK

Mantenimiento (Ma) Operación (Op) Administrativo (Ad) Field Service (Fi)
Nivel de jerarquía: Supervisor (Su) Gerente (Ge) Jefe de Mantenimiento y Operación (Je) Administrativo (Ad)

Instrucciones:

A continuación, se presentan 39 afirmaciones que describen tu ambiente laboral desde diversos ámbitos, en cada una de ellas debes evaluar del 1 al 5 dependiendo de tu experiencia **Objetiva** en tu ambiente de trabajo, considerando el desempeño diario de tus funciones, tu supervisor inmediato y las características generales en Warsila Argentina.

Escala de llenado:

1 NO se cumple

2 Muy rara vez se cumple

3 A veces se cumple a veces no

4 Se cumple en la mayoría de las ocasiones

5 Se Cumple totalmente SIEMPRE

		1	2	3	4	5
1	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes en el trabajo.					
2	Mi jefe me comunica de forma clara lo que espera de mi trabajo.					
3	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe sobre el trabajo y recibir una respuesta directa.					
4	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él.					
5	Mi jefe conduce el área o departamento de forma competente.					
6	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación de tareas y coordinación de personas.					
7	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua.					
8	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad.					
9	Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea.					
10	Mi jefe cumple sus promesas					
11	Mi jefe hace lo que dice					
12	Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.					
13	Mi jefe realiza su trabajo y conduce nuestro departamento de una forma honesta y ética.					
14	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.					
15	Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo.					
16	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional que yo realizo.					
17	Mi jefe entiende que puedo cometer "errores involuntarios" al hacer mi trabajo.					
18	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma sincera a nuestras sugerencias e ideas.					
19	Mi jefe nos involucra en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.					
20	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar					
21	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.					
22	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya buen ambiente de trabajo					
23	Puedo tomarme tiempo libre de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal.					
24	A las personas se les anima a que equilibren el trabajo con su vida personal					
25	Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como trabajador.					
26	Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes.					

27	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo.					
28	Siento que participo de los beneficios que la empresa recibe.					
29	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.					
30	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa.					
31	Los ascensos son obtenidos por quienes lo merecen.					
32	Mi jefe evita el favoritismo.					
33	Las personas evitan los rumores o politiquería para conseguir las cosas					
34	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad					
35	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza					
36	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo					
37	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual					
38	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica					
39	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo.					

4. ANALISIS DE CAMPO

4.1 Datos demográficos

Como hemos mencionado anteriormente, el presente estudio se realizó en la empresa Wartsila Argentina S.A que cuenta con 120 trabajadores en la parte administrativa y operativa (planta Pilar), provenientes muchos trabajadores de diferentes países: Argentina, Chile, Venezuela y Colombia. Nos propusimos como objetivo investigar cuales son los modelos predominantes en los equipos de trabajo de personas provenientes de diferentes países de Wartstila ARG, analizando y observando sus rasgos centrales como la cultura, comunicación y percepciones diferentes del trabajo y como esto influye en el cumplimiento de las tareas que se realizan a diario en la empresa. El test de David Kolb se aplicó a los 34 trabajadores y el cuestionario Great Place to Work se aplicó a 28 trabajadores por factores limitantes que se presentaron al realizar el cuestionario.

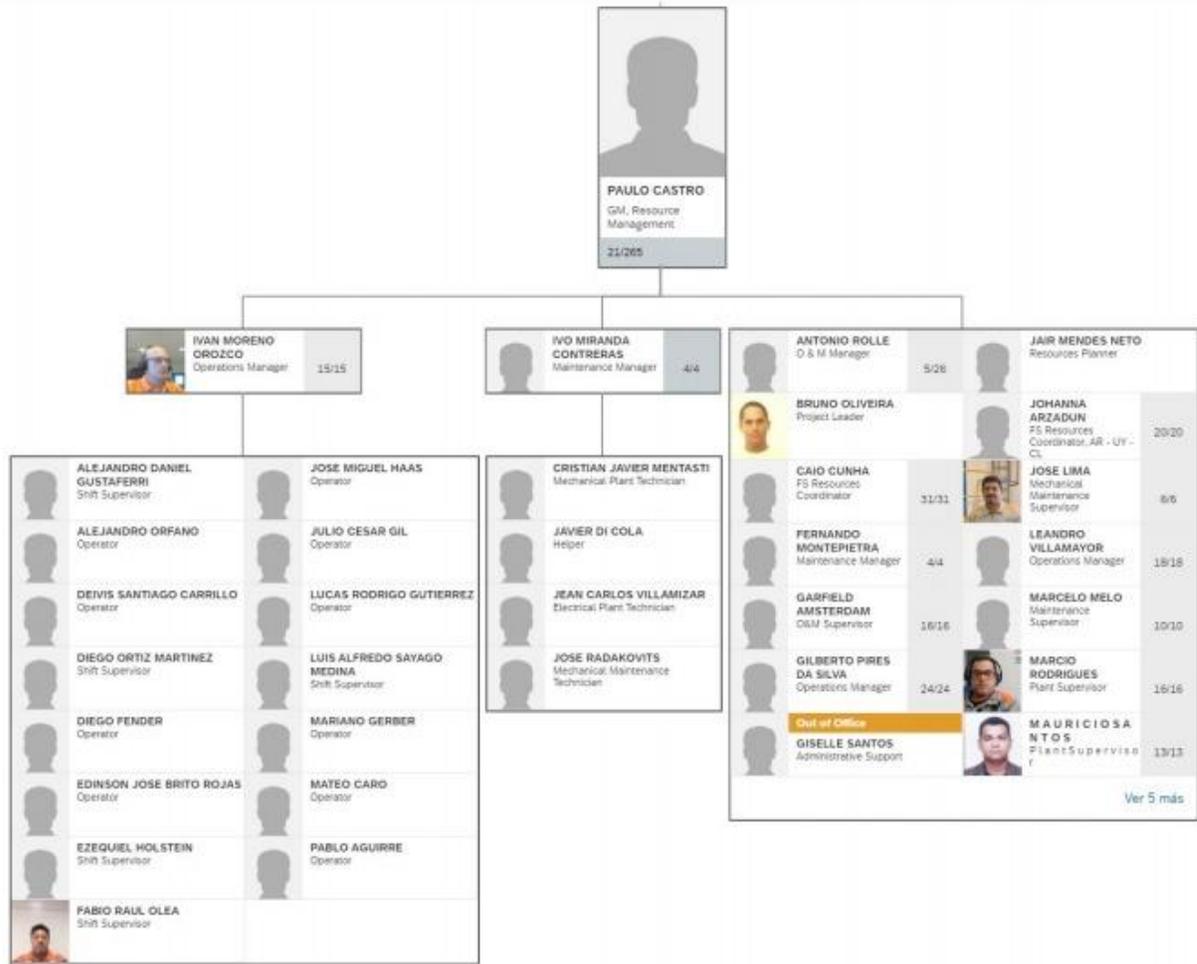


Figura 12 Organigrama Wartsila Central Térmica Pilar

Nota: Fuente Wartsila Argentina 2021

Para dar respuesta a nuestros objetivos de investigación, implementamos como instrumento: el test de Kolb y el cuestionario Great Place to Work. Se implementaron en 4 departamentos que se relacionan directa e indirectamente de Wartsila Argentina (central térmica Pilar) los cuales son:

Departamento de Mantenimiento:

- Jefe de mantenimiento.
- Mecánicos de Mantenimiento.
- Eléctricos de Mantenimiento.

- Auxiliar de Planta.

Departamento de Operación:

- Jefe de Operaciones.
- Operadores de Sala.
- Operadores de Campo.

Departamento de Field Service:

- Personal Field Service.

Departamento Administrativo:

- Almacenista
- Asistente Seguridad Social
- Asistente Administrativo

Dentro de los cuales se encuentran los siguientes cargos con sus respectivas funciones:

Tabla 8 Descripción de Cargos Wartsila Central Térmica Pilar

Cargo	Funciones Principales:
Jefe de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y control del plan anual de producción de energía y el presupuesto relacionado. • Elaborar el reporte de cálculo de los índices de confiabilidad y disponibilidad de la central eléctrica y monitorear los mismos. • Garantizar el cumplimiento de las Políticas de la Compañía (Código de Ética, procedimientos, regulaciones ambientales, etc.) relacionadas con la actividad de operaciones. • Planificar, asignar y supervisar las actividades del personal a su cargo, incluyendo la formación profesional de los mismos. Asegurar la motivación del personal de operaciones.
Jefe de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Planificar y controlar todas las operaciones de mantenimiento de la central. • Lograr una comunicación eficaz con el personal de mantenimiento de la planta relativa a la condición de los equipos y su performance, implementación de mejoras continuas.

	<ul style="list-style-type: none"> Planificar, asignar y supervisar las actividades del personal a su cargo, incluyendo la formación profesional de los mismos. Asegurar la motivación del personal de mantenimiento.
Operador de Sala	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar el correcto funcionamiento y mantenimiento de las operaciones en cumplimiento de los estándares del cliente y la compañía, durante el turno de responsabilidad. Coordinación de las tareas de operación del personal de campo. Realizar las comunicaciones operativas en tiempo real con los Órganos de Control y Despacho. Establecer controles de seguridad y determinar parámetros de funcionamiento de equipos y procesos que garanticen la producción y mantengan la seguridad del empleado.
Operador de Campo	<ul style="list-style-type: none"> Operar y mantener la central durante el turno de trabajo en cumplimiento de los estándares del cliente y la compañía. Ejecutar tareas de mantenimiento y asistir al operador de sala. Comunicar en modo efectivo las condiciones de todos los equipos que componen la central, como así también cualquier desvío/perturbación de las condiciones normales, al operador de sala.
Almacenista	<ul style="list-style-type: none"> Asegurar el suministro de materiales e insumos necesarios para las distintas actividades/lugares/personas/equipos como requeridos. Control de ingreso y egreso de mercadería control de stock. Supervisión y realización de actividades en depósito.
Asistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Recopilar, mantener y consolidar toda la documentación relacionada con la administración de la central. Elaboración de informes financieros y de costos (semanales, mensuales) (consultas a SAP). Ejecución de compras de insumos y materiales. Manejo de caja chica.
Eléctrico de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Responsable del mantenimiento de los motores y sus auxiliares en buenas condiciones de funcionamiento, ejecutando las actividades necesarias para la correcta prevención de anomalías. Responsable de la ejecución de trabajos de reparación, montaje, instalación, mantenimiento y pruebas de los sistemas eléctricos y electrónicos de las unidades de control y operación de los equipos. Ejecutar las rutinas de supervisión del grupo electrógeno y de todos los equipos eléctricos auxiliares.
Mecánico de Mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> Responsable por la ejecución de tareas de mantenimiento en modo seguro y económico cumpliendo con todas las

	<p>normas de seguridad incluyendo el bloqueo y señalización y ejecutar los procedimientos de emergencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsable del mantenimiento de los motores y sus auxiliares en buenas condiciones de funcionamiento, ejecutando las actividades necesarias para la correcta prevención de anomalías. • Brindar soporte al jefe de Mantenimiento durante la ejecución de tareas.
Auxiliar de Planta	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar tareas de mantenimiento generales de todos los equipos de la central eléctrica de acuerdo con los planes de mantenimiento y operación definidos por la Empresa. • Desarmado y montajes de componentes mecánicos/eléctricos y la manutención básica (limpieza, engrase, sustitución) de componentes mecánicos. • Cumplir con las normas de seguridad, higiene, calidad e medio ambiente de la Empresa.
Jefe de Seguridad Social	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las inspecciones de seguridad y auditorías planificadas. Preparar informes técnicos. • Verificaciones periódicas de primeros auxilios, alarmas y sistema de protección anti-incendios. • Supervisar el desempeño de las responsabilidades en materia de higiene, seguridad y medio ambiente.
Field Service	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar y mantener el conocimiento de los servicios de campo y la experiencia de los equipos centrales y de propulsión. • Asegurar la disponibilidad de recursos adicionales de FS, con la competencia necesaria, a un nivel de costo competitivo, apoyando las Regiones de Servicios de Campo. • Definir y monitorear el modelo de las formas de trabajo y procedimientos para el negocio de Field Services

Nota: Fuente Wartsila Argentina 2021.

4.2 Análisis Cuantitativo

4.2.1 Análisis Cuantitativo test de David Kolb

El test de David Kolb fue aplicado a (34) trabajadores vía digital por un formato diseñado en Excel.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra la cantidad de trabajadores que se les realizó el test según su nacionalidad:

Tabla 9 Numero de test según su Nacionalidad

Nacionalidad	Nro. de Personal
Argentinos	16
Chilenos	6
Colombianos	7
Venezolanos	5
TOTAL	34

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el gráfico que se detalla a continuación, se observan las proporcionalidades porcentuales % de los trabajadores que realizaron el test según su nacionalidad.

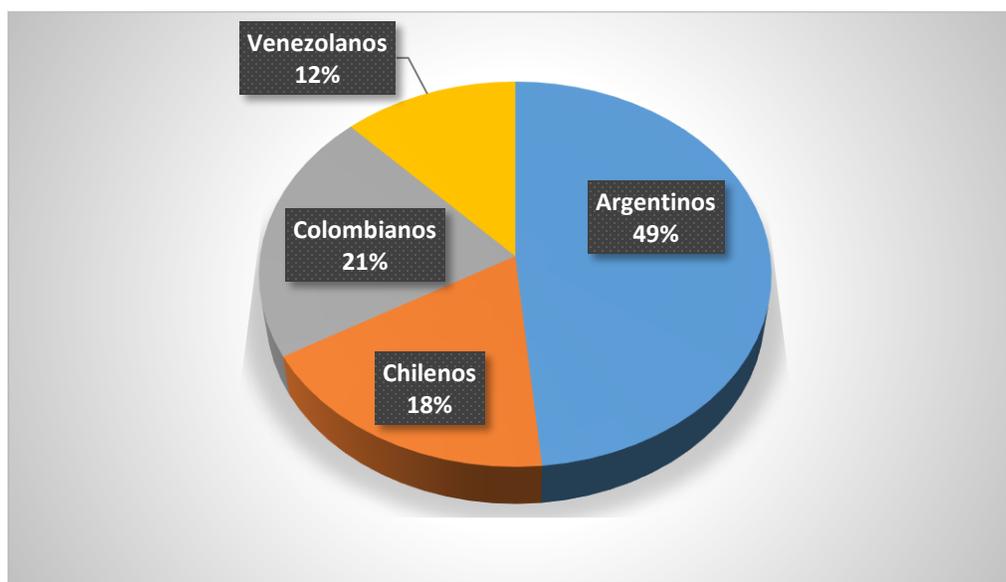


Gráfico 1 Distribución en % del total del personal que realizó el test Kolb según su Nacionalidad

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

El 49% de los que aplicaron el test son de nacionalidad argentina, seguido del 21 % que son de origen colombiano, el 18% chilenos y el 12 % venezolanos, según el gráfico los trabajadores que mayor tuvieron participación en el test fueron los argentinos, mientras que los colombianos y chilenos tuvieron una participación

similar y por último los venezolanos que tuvieron menor participación en el test realizado.

En la siguiente Tabla, se presenta el número de trabajadores que realizaron el test por departamentos en Wartsila Argentina (Central Térmica Pilar),

Tabla 10 Numero de test por Departamentos de Wartsila Argentina

Departamento	Nro. de Personal
Mantenimiento	7
Operación	18
Field Service	5
Administrativo	4
TOTAL	34

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el siguiente gráfico, se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los trabajadores que realizaron el test según el departamento en el que desarrollan sus funciones en la organización, los departamentos que más tuvieron participación en el test fueron el departamento de operación 53% y el departamento de mantenimiento 20%.

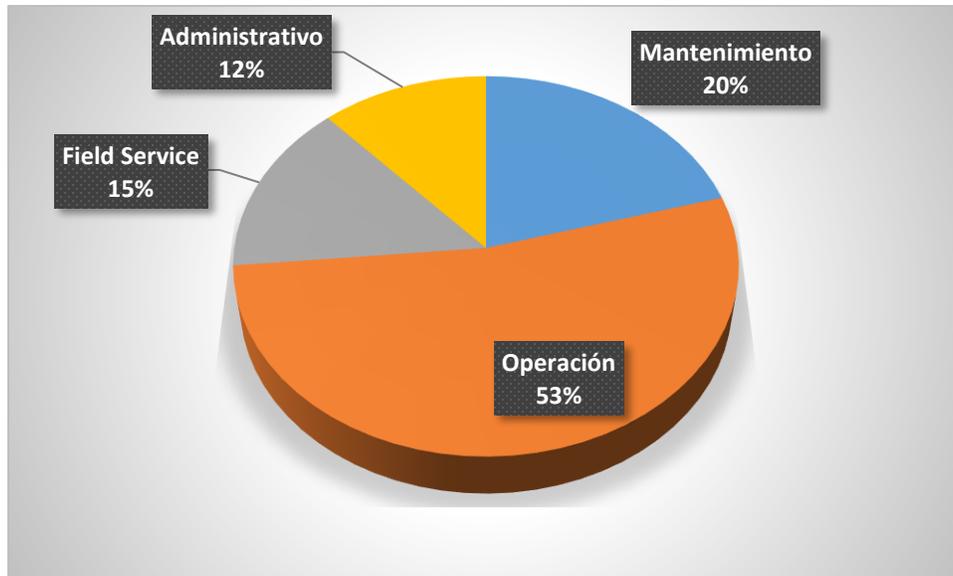


Gráfico 2 Distribución en % del total del personal que realizó el test Kolb según los Departamentos de Wartsila Argentina (Central Térmica Pilar)

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

A continuación, en la siguiente tabla se pueden observar los trabajadores que completaron el test de estilos de aprendizaje, según los cargos que tiene la organización en la Central Térmica de Pilar.

Tabla 11 Numero de test por Cargos

Cargos	Nro. de Personal
Jefe de Mantenimiento	1
Jefe de Operación	1
Field Service	5
Operadores de Campo	10
Operadores de Sala	7
Asistente Administrativo	1
Auxiliar de Planta	1
Eléctricos de Mantenimiento	2
Mecánicos de Mantenimiento	3
Almacenista	1

Asistente Seguridad Social	1
Jefe Seguridad Social	1
TOTAL	34

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

Para poder cumplir con los objetivos organizacionales eficientemente en la Central térmica de Pilar todos estos cargos que se observan en el gráfico tienen relación directa e indirectamente, los que tuvieron mayor participación en el test realizado fueron los operadores de campo y operadores de sala.

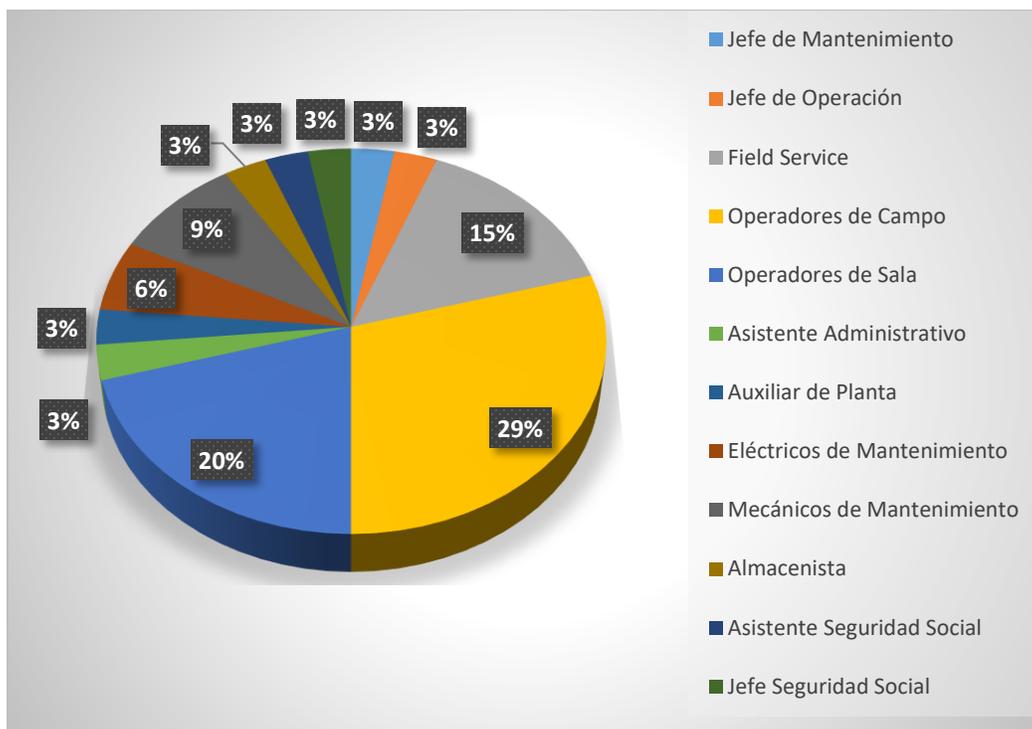


Gráfico 3 Distribución en % del total del personal que realizó el test Kolb según sus Cargos

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En la siguiente tabla, se muestra el número de test de Kolb con su estilo de aprendizaje.

Tabla 12 Numero de test con Estilos de Aprendizaje

Estilo de Aprendizaje	Nro. De Personal
Experimentación Activa	5
Experiencia Concreta	1
Observación Reflexiva	11
Conceptualización Abstracta	17
TOTAL	34

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el siguiente gráfico se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los estilos de aprendizaje, se puede observar que el estilo que más predominó fue Conceptualización Abstracta 50%, seguido de Observación Reflexiva 32%, Experimentación Activa 15% y de ultimo Experiencia Concreta con un 3 %.

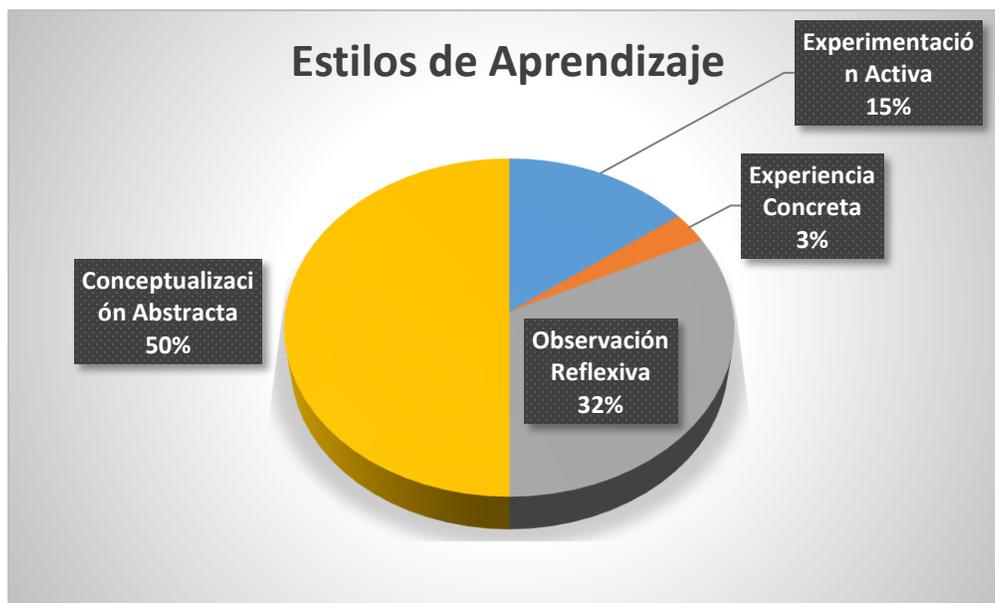


Gráfico 4 Distribución en % del total del personal que realizó el test versus Estilos de Aprendizaje Individual

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En la siguiente tabla, se puede observar el total de los test realizados en la central térmica de Pilar con los estilos aprendizaje correspondientes después procesar el mismo.

Tabla 13 Número de test de Estilos de Aprendizaje

Estilo de Aprendizaje	Nro. De Personal
Acomodador	7
Asimilador	18
Convergente	5
Divergente	4
TOTAL	34

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

Como se muestra en el gráfico Nro. 5 se muestran las proporcionalidades porcentuales % donde el estilo de aprendizaje que predominó en el equipo fue Asimilador 64%, seguido de Divergente 15%, luego Convergente 12% y por último Acomodador con un 9%.

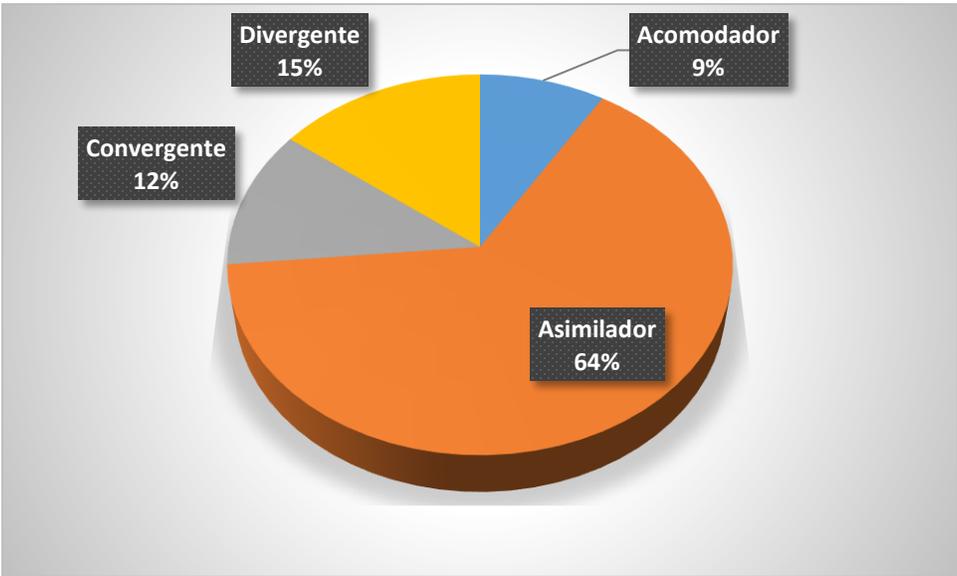


Gráfico 5 Distribución en % del total del personal que realizó el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, los trabajadores que realizaron el test de origen argentino versus estilos de aprendizaje que dieron como resultado.

Tabla 14 Numero de test en argentinos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Estilo de Aprendizaje	Nro. Argentinos
Acomodador	2
Asimilador	12
Convergente	1
Divergente	1
TOTAL	16

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

Como se puede observar en el gráfico Nro. 6 se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los argentinos que realizo el test, predomino el estilo de Aprendizaje Asimilador con 75%, seguido de Acomodador 13% y por últimos Divergente 6% y Convergente 6%. Se muestra una gran diferencia entre el estilo de aprendizaje Asimilador y los demás, lo que determina que este es el estilo de aprendizaje dominante en los argentinos.



Gráfico 6 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Argentina que realizo el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En la siguiente tabla se muestran la cantidad de trabajadores de origen chileno que realizaron el test versus los estilos de aprendizaje que tuvieron como resultado.

Tabla 15 Numero de test en chilenos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Estilo de Aprendizaje	Nro. Chilenos
Acomodador	0
Asimilador	3
Convergente	3
Divergente	0
TOTAL	6

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el siguiente gráfico se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los trabajadores chilenos que realizaron el test, donde tuvieron un resultado igual el estilo Asimilador 50% y Convergente 50% por lo consiguiente los estilos predominantes en los chilenos son el asimilador y convergente.

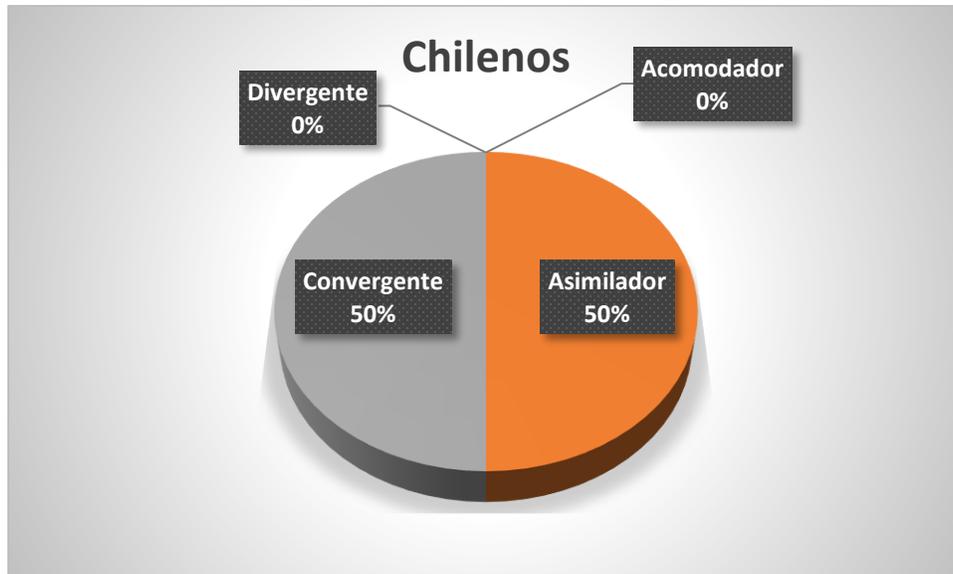


Gráfico 7 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Chilena que realizó el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En la siguiente tabla se muestran los trabajadores de origen colombiano que realizaron el test versus los estilos de aprendizaje que tuvieron como resultado.

Tabla 16 Numero de test en colombianos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Estilo de Aprendizaje	Nro. Colombianos
Acomodador	1
Asimilador	2
Convergente	0
Divergente	4
TOTAL	7

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el gráfico Nro. 8 se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los trabajadores colombianos que realizaron el test en el que predominó el estilo de Aprendizaje Divergente con 57% seguido del Asimilador 29%, Acomodador 14% y

no se observa ningún convergente, lo que determina que Divergente es el estilo de aprendizaje dominante en los colombianos.

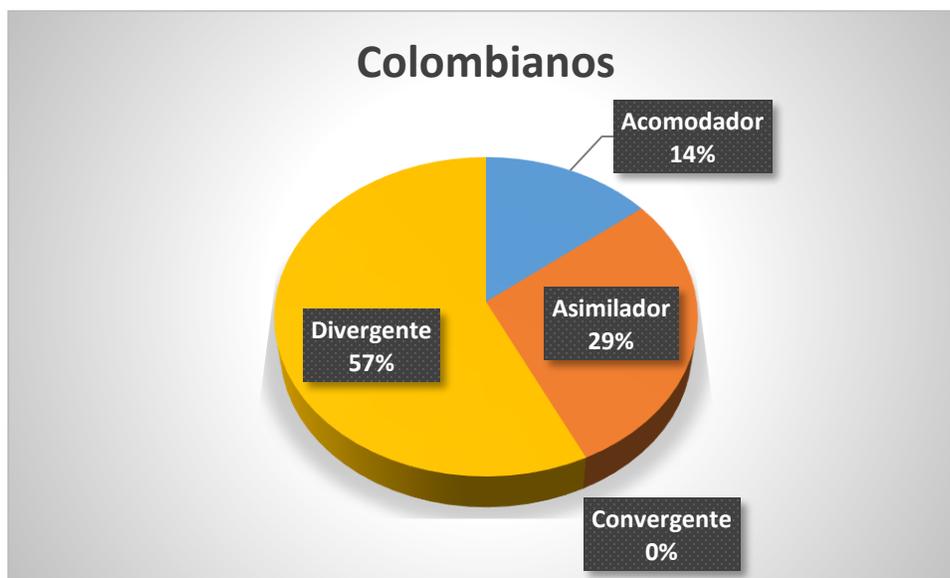


Gráfico 8 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Colombiana que realizó el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

A continuación, se presenta en la siguiente tabla, los trabajadores de origen venezolano que completaron el test versus estilos de aprendizaje que dieron como resultado.

Tabla 17 Numero de test en venezolanos versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Estilo de Aprendizaje	Nro. Venezolanos
Acomodador	0
Asimilador	5
Convergente	0
Divergente	0
TOTAL	5

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el siguiente gráfico se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los venezolanos que se le aplicaron el test, donde se puede observar que el 100% de los venezolanos dieron como resultado de estilo de aprendizaje de equipo Asimilador.



Gráfico 9 Distribución en % del total del personal de Nacionalidad Venezolana que realizó el test Kolb versus Estilos de Aprendizaje de Equipo

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

4.2.2 Análisis Cuantitativo Cuestionario Great Place to Work

El Cuestionario Great Place to Work fue aplicado a (28) trabajadores vía digital por un formato diseñado en Excel, no fueron el total de los que se les aplicó el test de David Kolb ya que a pesar de que se llevaba alta confidencialidad en el cuestionario realizado se pudo observar temor en algunos trabajadores justificando que estos resultados iban a ser revelados a sus jefes o líderes y podrían generar consecuencias negativas para ellos en su trabajo.

El cuestionario se enfatizó en estudiar las dimensiones Credibilidad, Respeto e Imparcialidad donde para estudiar cada dimensión el cuestionario tenía 13 enunciados para un total de 39.

La encuesta cuenta con una escala de marcación que va del 1 al 5 desde “No Cumple” hasta “Cumple Totalmente” donde se midió el nivel de satisfacción de la siguiente manera.

Tabla 18 Escalas de Respuestas cuestionario Great Place to Work

No Cumple	1	2	3	4	5	Cumple Totalmente
Nivel de Satisfacción Resultante	BAJO		MEDIO	ALTO		Nivel de Satisfacción Resultante
	INSATISFECHO		INDECISO	SATISFECHO		

Nota: Adaptado de “Great Place to Work”, 2020, México.

El Cuestionario Gray Place to Work tiene como objetivo estudiar las Dimensiones (Credibilidad, Respeto e Imparcialidad) por lo cual se aplicaron los 39 primeros enunciados de este a los 28 trabajadores teniendo como resultado 1092 respuestas de estos.

En la siguiente Tabla, se presenta el número de trabajadores que realizaron el cuestionario Great Place to Work por departamentos en Wartsila Argentina (Central Térmica Pilar).

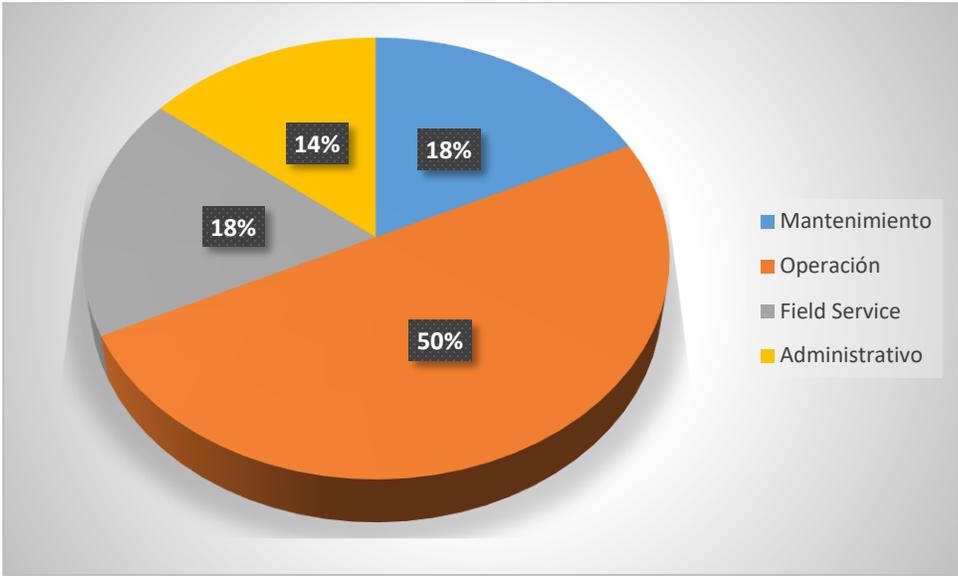
Tabla 19 Numero de cuestionarios por Departamentos de Wartsila Argentina

Departamento	Nro. de Personal
Mantenimiento	5
Operación	14
Field Service	5
Administrativo	4

TOTAL	28
--------------	-----------

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el siguiente gráfico, se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los trabajadores que realizaron el cuestionario según el departamento en el que desarrollan sus funciones en la organización, el departamento que más tuvo participación en el cuestionario fue el departamento de operación con un 50% de participación.



Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.
 Gráfico 10 Distribución en % del total del personal que realizó el cuestionario GPTW según los Departamentos de Wartsila Argentina (Central Térmica Pilar)

A continuación, en la siguiente tabla se muestra cantidad de respuestas del nivel de satisfacción general resultante de los 39 enunciados que abarcan las 3 dimensiones:

Nivel de Satisfacción	Nro. de Respuestas
BAJO	326
MEDIO	376
ALTO	390

TOTAL	1092
--------------	-------------

Tabla 20 Nivel de Satisfacción en todas las Dimensiones

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el gráfico que se detalla a continuación, se observan las proporcionalidades porcentuales % del nivel de satisfacción después de aplicar el cuestionario Great Place to Work en la central termina de Pilar, como se puede observar el 36% de los trabajadores que realizaron el cuestionario se sienten satisfechos, el 35% indecisos y el 29% insatisfechos.

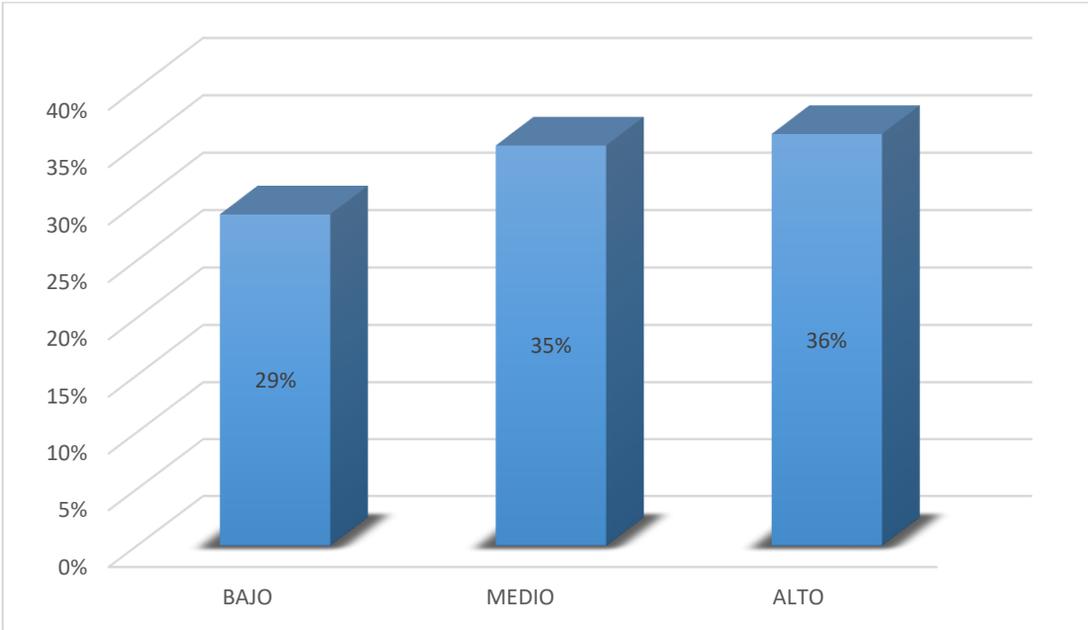


Gráfico 11 Distribución en % del nivel de satisfacción en todas las dimensiones

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

Las siguientes tablas y gráficos describen los resultados obtenidos en cada una de las diferentes dimensiones (Credibilidad, Respeto e Imparcialidad)

En la siguiente tabla se muestra el número de respuestas por nivel de satisfacción de la dimensión de credibilidad:

Tabla 21 Nivel de Satisfacción en la Dimensión Credibilidad

Nivel de Satisfacción Credibilidad	Nro. de Respuestas
BAJO	96
MEDIO	130
ALTO	138
TOTAL	364

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el gráfico que se detalla a continuación se muestran las proporcionalidades porcentuales % de los resultados de la dimensión Credibilidad, donde el 38% se sienten satisfechos, el 36% indecisos y el 26% de los que realizaron el cuestionario insatisfecho.

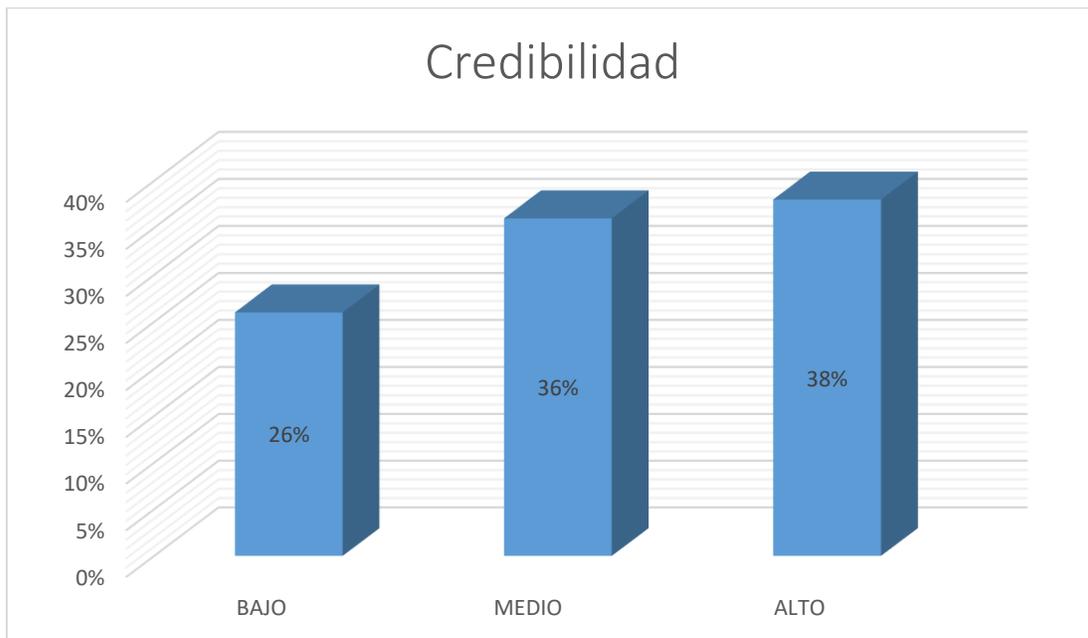


Gráfico 12 Distribución en % del nivel de satisfacción en la dimensión Credibilidad

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

A continuación, en la siguiente tabla se muestra el número de respuestas por nivel de satisfacción de la dimensión Respeto:

Tabla 22 Nivel de Satisfacción en la Dimensión Respeto

Nivel de Satisfacción Respeto	Nro. de Respuestas
BAJO	82
MEDIO	130
ALTO	152
TOTAL	364

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En el gráfico que se detalla a continuación, se observan las proporcionalidades porcentuales % de los resultados de la dimensión Respeto, donde el 42% se sienten satisfechos, el 36% se sienten indecisos y el 22% se sienten insatisfechos.

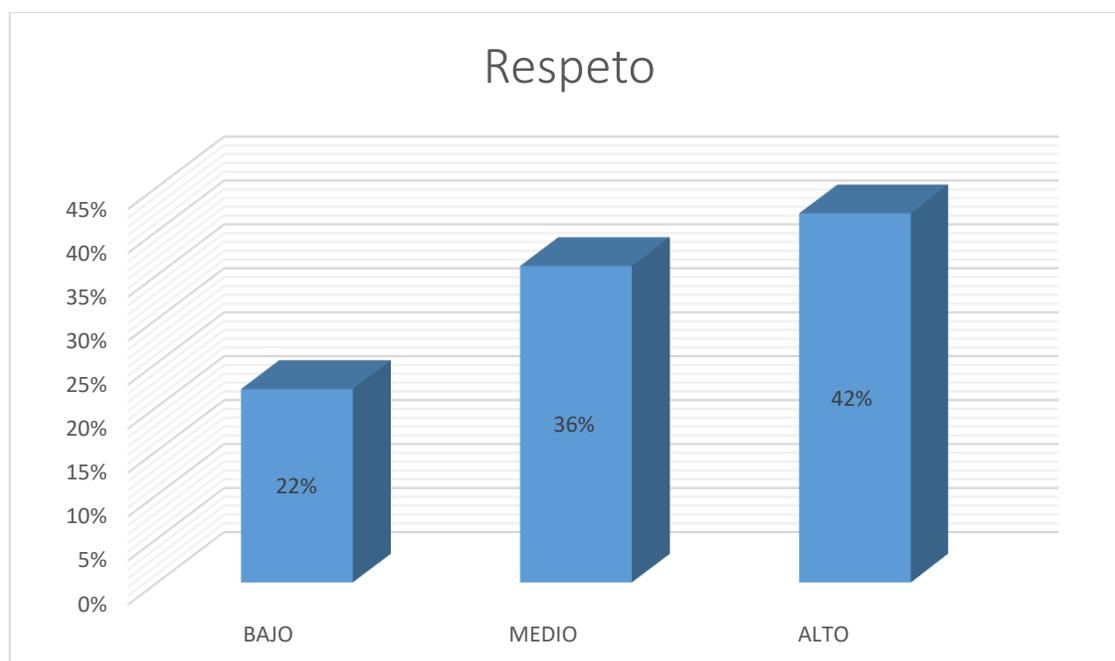


Gráfico 13 Distribución en % del nivel de satisfacción en la dimensión Respeto

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

En la siguiente tabla, se puede observar el número de respuestas por nivel de satisfacción de la dimensión imparcialidad:

Tabla 23 Nivel de Satisfacción en la Dimensión Imparcialidad

Nivel de Satisfacción Imparcialidad	Nro. de Respuestas
BAJO	148
MEDIO	116
ALTO	100
TOTAL	364

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

El siguiente gráfico muestra las proporcionalidades porcentuales % de los resultados de la dimensión Imparcialidad, donde el 27% se sienten satisfechos, el 32% indecisos y el 41% insatisfechos.

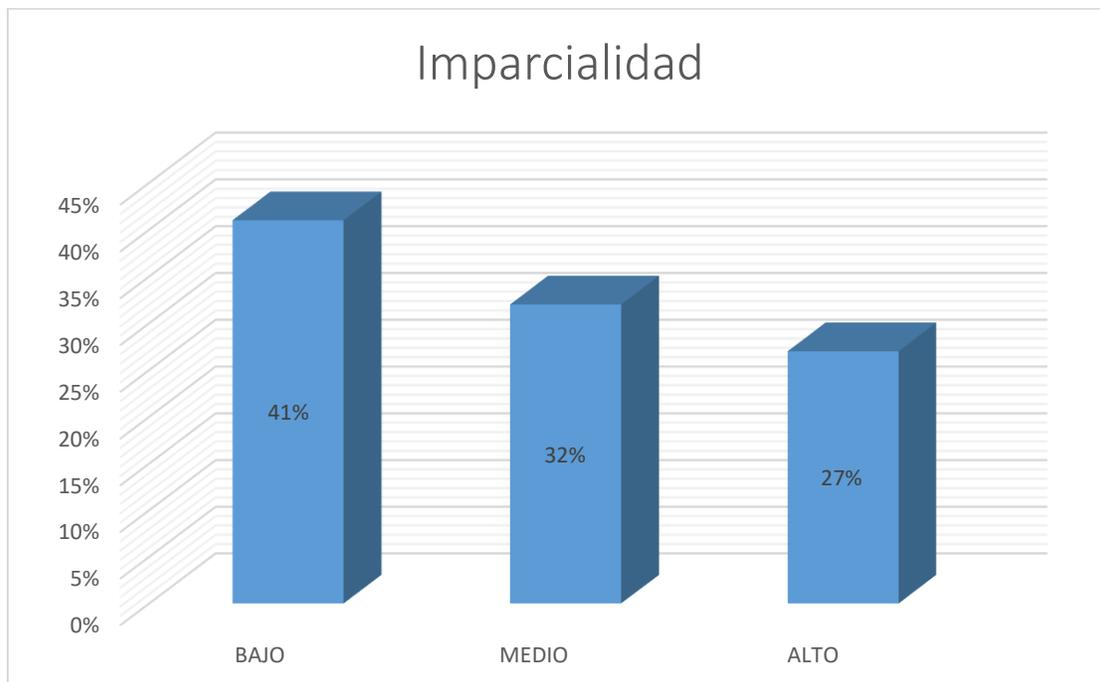


Gráfico 14 Distribución en % del nivel de satisfacción en la dimensión Imparcialidad

Nota: Fuente Análisis de autor de la tesis, 2021, basados en datos de técnicas implementadas.

5. CONCLUSIONES

5.1 Conclusiones

Los resultados del análisis de los datos recogidos a través de los tests y los cuestionarios han mostrado que:

- Los resultados del test de Kolb: argentinos: el 75% asimilador. Chilenos, divergentes: 50% y asimilador 50%. Colombianos, divergentes: 57% y venezolanos, el 100% son asimiladores. Teniendo una muestra de: 16 argentinos, 6 chilenos, 7 colombianos, 5 venezolanos, se considera que no hay vínculo entre sus estilos de aprendizaje y sus orígenes. Es decir, no hay correlación entre estilos de aprendizaje y nacionalidad.
- Como se pudo observar en la investigación realizada con el test de estilos de aprendizaje de David Kolb no se pudieron cumplir los objetivos definidos ya que no se puede generalizar que todos los chilenos, argentinos, colombianos y venezolanos pertenecen a los estilos de aprendizaje que nos dieron como resultado, para poder determinar los modelos mentales en Wartsila Argentina se determinó que estos influyen directamente de los líderes de los departamentos o equipos de trabajo por lo tanto se realizó el cuestionario Great Place to Work.
- Al realizar el cuestionario Great Place to Work basándonos en la dimensión de credibilidad en el líder de equipos se puede concluir que el 38 % de los trabajadores manifestaron que la creencia en su jefe es alta, es decir que confían en él y su criterio plenamente, esto les permite trabajar de manera relajada y focalizados en los objetivos pedidos; el 36 % manifestó un nivel de credibilidad medio que nos indica una inestabilidad a la hora de lograr y gestionar los objetivos de la organización y el 26 % restante manifestó que su nivel de credibilidad es bajo, lo que nos lleva a pensar claramente que la organización debe trabajar de inmediata y prolongadamente sobre la gestión de equipos y el liderazgo organizacional que se lleva a cabo.

Analizando esta dimensión podemos decir que si bien los resultados son medianamente altos es muy importante trabajar el vínculo de los líderes con

sus equipos para generar mayor confianza a la hora de implementar sus tareas a fin de obtener los resultados deseados, esto se puede trabajar con dinámicas grupales donde se priorice la comunicación y una visión de mayor aptitud en cuanto a los modelos mentales de líder; así como fomentar el estilo de liderazgo basado en la escucha, responsabilidad y compromiso con los actos lingüísticos del líder respecto a su equipo.

- En la dimensión del Respeto si bien los resultados de esta dimensión nos muestran una organización basada en el respeto por su índice alto con 42%, en realidad el análisis detallado de los resultados medios con 36 % y bajos con 22%; nos demuestran una insatisfacción muy alta ya que las respuestas vinculadas al cuidado respecto de la organización para con el trabajador en el ámbito psicológico, personal, físico y grupal ya que las respuestas con nivel de respeto bajo fueron muchas.
- También observamos que el vínculo de los jefes con sus subordinados y las respuestas que a ellos se refieren fueron altamente bajas en cuanto a el reconocimiento, el buen trato, feedback y desarrollo. Claramente la organización deberá trabajar sobre estos puntos de manera inminente para poder revertir la insatisfacción de los empleados y su ámbito laboral ya que de continuar con estas acciones lo único que lograra es desgastar el vínculo entre jefes y subordinados y aumentar la insatisfacción en los empleados y sus resultados.
- En cuanto a la imparcialidad se detecta claramente que los resultados arrojados por el test muestran la disconformidad de los empleados los índices bajos con 41% y medio con 32% son alarmantes ya que nos evidencian el trato que tiene la organización para con los empleados. Todo lo referido al crecimiento o las posibilidades de proyección de los empleados se ve truncada ya que la percepción de ellos es que la organización no tiene un criterio lógico de medición para la devolución de su performance; así mismo también podemos decir que el estilo de liderazgo no está resultando productivo ni resolutivo. Los empleados están disconformes no sienten sentido de pertenencia, no sienten que son remunerados y compensados de

manera correcta, ni que tienen igualdad de condiciones ya que la manera de evaluarlos es por favoritismo.

Esta dimensión es la que se debe trabajar de manera urgente a través de comunicación interna, feedback, evaluaciones, una gestión integrada de recursos humanos orientada a los objetivos de la organización impulsados y vinculados a los objetivos de los empleados lograra revertir de manera rápida esta inconformidad.

- Para finalizar, vemos como al trabajar los conceptos de Matriz Dinámica y Matriz Fundamental de Thornton para hablar sobre el modo en como aprenden y se comunican las personas en grupos y equipos y en base a los resultados obtenidos (Test de Kolb sobre estilos de aprendizaje y Cuestionario GPTW sobre indicadores de Liderazgo) nos dice que no es posible hacer generalizaciones empíricas sobre la multiculturalidad. Es decir, que los resultados obtenidos en materia de respeto, imparcialidad y credibilidad no tienen que ver con los orígenes de los empleados sino con el estilo de liderazgo que en ellos subsiste por lo cual se debe trabajar fuertemente sobre el modelo mental de los líderes que gestionan y transmiten los objetivos organizacionales.
- Se propone como herramienta para minimizar el impacto que se puede generar por los diferentes modelos mentales que se pueden difundir por los diferentes líderes de equipos en la organización, realizar diálogos o entrevistas con los líderes de equipos fomentándoles el ejemplo que ellos le están dando a sus subordinados, ya que según lo que se pudo observar, el modo de trabajar y de actuar por parte de los líderes, ayuda a transmitir un tipo de modelo que puede ser replicado por los niveles inferiores de la organización, para así poder lograr disminuir las diferencias entre los modelos mentales de las diferentes áreas, también se puede hacer referencia la mejora de las relaciones interpersonales de los subordinados para poder disminuir la brecha mental entre estos realizando reuniones con el objetivo de conocer los integrantes del mismo área y brindar retroalimentación o feedback por parte de los líderes de equipos para poder

lograr una concientización en los individuos sobre sus propias perspectivas de trabajo y modelos mentales, y así conseguir que estos se entiendan y se puedan adaptar en el clima laboral.

5.2 Lecciones Aprendidas

Como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación se realizó con la necesidad de dar soluciones a los problemas interculturales en la multinacional Wartsila Argentina, que se generan por la diversidad de culturas de trabajadores provenientes de diferentes países en la organización que genera inconvenientes en el cumplimiento de funciones y tareas dentro de esta. Asimismo, con el fin de conocer y aplicar recursos conceptuales y procedimentales, dar un enfoque sobre el rol de la dirección de RR.HH.

Se buscó colaborar en futuras investigaciones sobre la temática tratada, demostrando cómo los aprendizajes alcanzados pueden resultar de utilidad para otras investigaciones. Observamos como la aplicación del Test de estilos de aprendizaje (Kolb) y el cuestionario de GPTW no nos permiten dar fundamentos vinculados a los orígenes de los participantes de cada equipo, pero sí le dan valor al liderazgo dentro de la organización. Por lo que creemos viable proporcionar modelos de intervención al área de Recursos Humanos de Wartsila Argentina como sugerencias de innovación y solución a los problemas interculturales que dificultan la integración entre los trabajadores en vistas a la realización de tareas y logros de objetivos organizacionales, brindando herramientas para el personal de recursos humanos como Agentes de Cambio, en su formación y desempeño, referente a los problemas interculturales que se observan actualmente, para que así sean más eficientes en las funciones que deben desempeñar cada uno en la organización y no se vean afectadas por la comunicación o trabajo en equipo. Proponemos a la interculturalidad como una propuesta de interpretación de la vida social inter-organizacional, como punto de partida para entender los vínculos entre los miembros del equipo. Esta nueva manera de entender las relaciones pone el énfasis en el respeto y el derecho a la diferencia, y denuncia las visiones esencialistas que

en nombre de la cultura justifican la xenofobia, el racismo, la marginación y la exclusión. Las razones de la existencia de la interculturalidad en las organizaciones o en cualquier grupo de personas según Beltran (2015), es por la coexistencia e interrelación de varias culturas e identidades en un mismo espacio o formación social. El nuevo modelo de la pluralidad cultural trata de superar las limitaciones del multiculturalismo y acentúa el aspecto dinámico de las relaciones entre las personas de diferentes culturas. Finalmente vemos como Wartsila, como empresa multinacional se presenta a diario la interculturalidad en sus equipos de trabajo, esto se presenta por la diferente nacionalidad de muchos de sus colaboradores que componen estos equipos de trabajo y por ende las diferencias culturales y las maneras como realizan cada uno las funciones que realizan a diario, los diferentes modelos mentales que se pueden difundir por los diferentes líderes de equipos en la organización posibilitaran minimizar el impacto que se puede generar por la multiculturalidad pudiendo así cumplir con las metas establecidas por la organización.

6. BIBLIOGRAFIA

Abarbanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simard (1992). *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Bogotá: Legis.

Alles M. (2011). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Editorial Granica.

Andrade H. (2015). *Comunicación organizacional interna*. Madrid: Editorial Netbiblo.

Antón José. (2011). *Empresa y administración*. Macmillan Iberia, S.A.

Arnoletto, J. (2009). *Cultura, clima organizacional y comportamiento humano en las organizaciones*. Chihuahua: Editorial Dirección de Capacitación de Cuadros y Estudios de Dirección.

Beltrán, J. (2015). *La interculturalidad*. Barcelona: Editorial UOC

Blutman G. (2009). *“La reforma y modernización del Estado en Argentina y el papel de la cultura organizacional”* (Tesis Doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina.

Bravo, Realza, Á. (2012). *Planeación de recursos humanos*, Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativasp/detail.action?docID=320221>

Bush, Michel C., (2018). *A great place to work for all*. Barcelona. Editorial Libros de cabecera S.L.

Cidob, (2015). *Intercultural: balance y perspectivas*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativasp/detail.action?docID=3225739>

Collins Jim. (2021). *Girando la rueda*. España. Editorial Reverté, S. A.

Cortese, H. (2007). *Coaching y Aprendizaje Organizacional*. Mitos y realidades de una época Buenos Aires: Temas.

----- (2007). *Modelos Mentales en el Management*. Buenos Aires.

----- (2007). *Ideología Central Auténtica*. Buenos Aires.

- (2007). *El lenguaje y los actos lingüísticos básicos*. Buenos Aires.
- (2007). *Aprendizaje individual y organizacional*. Buenos Aires.
- (2011). *La Gestión Humana en Situación y Tiempo Real*. Buenos Aires.
- (2020). *Manual de Coaching de Equipos 2da Edición*. Buenos Aires.
- (2020). *De RR.HH. a comportamiento organizacional*. Buenos Aires
- Chiavenato I. (2015). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición Bogotá: Editorial Mac Graw Hill.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*. Díaz de Santos.
- Falcones, G. (2014). “*Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador*” (Tesis Pregrado). Universidad de Guayaquil, Ecuador.
- Flores, Villalpando, R. (2014). *Administración de recursos humanos*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativasp/detail.action?docID=5307889>
- Goldhaber, G. (1998). *Comunicación Organizacional*. México: Editorial Diana
- Hackman, J. R. (1983). Un modelo normativo de eficacia en equipo de trabajo (Informe técnico, No 2). Programa de investigación sobre eficacia grupal. Yale, MI: Escuela de organización y administración.
- Hatum, A (2013). Yrrupción. *Los cambios generacionales y el futuro de la organización*, Buenos Aires, Argentina: Temas Grupo Editorial
- Kolb, D. (1984), *Experiencias de aprendizaje experiencial como fuente del desarrollo del aprendizaje*. Nueva York: Prentice Hall.
- Kolb, D.; Rubin, I.; Mcintyre, J., (1982). *Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos y Experiencias*. Madrid: Prentice Hall.

Kofman, F. (1997). *Transformando los modelos mentales. Del control unilateral al aprendizaje mutuo*. Leading Learning Communities, artículo del programa

Mc Gregor, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: Mc Graw

Pedranti, G. (2009). *Introducción a la comunicación*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativas/detail.action?docID=3194761>

Sanches, W. (2014). *Pedagogía del compromiso: responsabilidad en la misión del educador*. Buenos Aires: Editorial Claretiana.

Sastre, F. y Navarro, A. (2009). *¿Qué entendemos por cultura?* Bogotá: Editorial El Cid

Senge P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Editorial Granica

Ulrich D. (1997). *Recursos humanos champions*. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/345827604/RRHH-Champions-Cap-1-Dave-Ulrich-pdf>

----- (2012). *HR from outside in*. New York. McGraw Hill.

Thornton, C. (2016). *Group and Team Coaching. The secret life of groups* (2nd edition). New York, Routledge. (p.48)

Westreiger G. (2020). Empresa multinacional. Economipedia. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/empresa-multinacional.html#>

Winfield, I. (1984). *People in business*. London: Heinemann

www.greatplacetowork.com.ar

Zapata, L. (2011). *Aprendizaje Organizacional*. Segunda Edición, México D.F: Editorial McGraw Hill.

Zayas P. y Ferreiro, C. (2006). *Liderazgo Empresarial*, Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/ucooperativas/detail.action?docID=3199556>