

---

---

## INTRODUCCIÓN

Si el entorno en el que se vive está en constante cambio, a quienes lo integran no les queda más remedio que la adaptación, ya sea para sobrevivir o para aprender la manera más conveniente de enfrentarse a él.

Nuestra sociedad, vive bajo el yugo de la globalización, de la necesidad y control de la información, de innovaciones tecnológicas, competitividad, entre otros factores que, consciente o inconscientemente, han obligado a sus integrantes a un encuentro inevitable con los cambios: sean en la forma de vida, en el trabajo, en la comunicación y expresión, en el comportamiento, o en otros tantos procesos, ideas, motivaciones, requerimientos, etc. Dichos cambios a su vez, han exigido una retroalimentación a través de la creación de estrategias para sobrevivir a los numerosos contratiempos, o en contraste, conocer cómo encararlos de la mejor forma.

Como parte de dicha sociedad, las empresas no han escapado a la influencia de los cambios que se advierten tanto en su entorno como en sus empleados, funciones y procesos. Por lo que también han encaminado sus esfuerzos en la búsqueda de programas, disciplinas y respuestas que logren que la empresa se mantenga en el mercado, pueda competir y si es posible, se desarrolle.

Una de éstas propuestas de solución, es conocida como Aprendizaje Organizacional y ha sido estudiada y aplicada con éxito en los Estados Unidos, así como en China y en Japón, pero no en nuestro país.

Con el afán de descubrir qué era lo especial de esta disciplina, se inició una revisión bibliográfica intensa que arrojó datos interesantes en los que se destacaba a la comunicación organizacional como herramienta fundamental para el buen funcionamiento de dicho programa. Fue aquí donde surgió otro interés, el de comprobar que la comunicación en la empresa es un proceso necesario, útil y benéfico en todos los niveles, y que no se cierra sólo a los diagnósticos de clima laboral y evaluación de desempeño.

Con esas dos ideas en mente, y durante el proceso, se hallaron otras estrategias que se dirigen también a la mejor adaptación de las organizaciones hacia los cambios: Desarrollo y Comportamiento Organizacional. Mismas que emplean a la comunicación como elemento fundamental para el logro de sus objetivos.

Todo lo anterior contribuyó a que aparte de que se analizaran los conceptos, herramientas, generalidades y especificaciones de cada disciplina, se hicieran también estudios comparativos para descubrir en qué se parecían, en qué diferían o si eran complementarias.

Sobre la marcha, se generó la necesidad de no sólo quedarse con una investigación teórica, que bien aportaría conocimiento a gerentes, líderes, consultores, organizaciones empresariales o cualquier persona que deseara saber más del tema; pero que finalmente no comprobaría nada “real”, es decir, algo aplicable a nuestro propio entorno. Así, se optó por ahondar más en las condiciones y características de las empresas actuales, en específico las de la ciudad de Puebla en el ramo comercial y de servicio. Para que al final se observara si estas disciplinas afortunadas en otros países pueden ser implementadas en nuestra ciudad.

El **objetivo general** que se persiguió en esta tesis fue analizar el aprendizaje organizacional como estrategia de respuesta ante el cambio que enfrentan las empresas poblanas.

Los **objetivos específicos** fueron:

- ◆ Conocer qué es el aprendizaje organizacional, cuáles son sus métodos, sistemas, cómo se implementan y se evalúan.
- ◆ Analizar y comparar las diferencias entre comportamiento organizacional, desarrollo organizacional y aprendizaje organizacional.
- ◆ Estudiar a la comunicación organizacional como herramienta para el logro de objetivos de las disciplinas del AO, DO y comportamiento.
- ◆ Conocer los elementos característicos de las empresas de comercio y servicios en la ciudad de Puebla: su estructura, sistemas y herramientas utilizados.
- ◆ Detectar si un sistema de aprendizaje organizacional sería aplicable en dicho entorno empresarial.

La **importancia** que tiene abordar los temas antes mencionados, radica en la compilación de elementos que ofrecerán al lector conocimientos nuevos sobre estrategias no muy conocidas en nuestro país, además de que estudiará a la comunicación

organizacional desde una nueva perspectiva y brindará una visión general de las empresas poblanas.

La estructura de la investigación se dividió en seis capítulos que se describen a continuación:

En el **Capítulo 1**, correspondiente a la presentación y análisis en profundidad del Aprendizaje Organizacional, se da un breve repaso a las generalidades del aprendizaje humano y social. También se expone la información necesaria para que se conozca el AO: objetivos, leyes, disciplinas, proceso de implementación y evaluación. Así como su disciplina de control, llamada Gerencia del Conocimiento.

El **Capítulo 2**, está enfocado a la Comunicación Organizacional. Se analizan sus principales componentes, así como sus flujos y medios, que al final se relacionan con la cultura y el AO.

Dentro del **Capítulo 3** se encuentra un análisis comparativo de las tres disciplinas dirigidas a responder a los cambios organizacionales: Desarrollo, Comportamiento y Aprendizaje Organizacional. Se revisan sus elementos básicos, sus herramientas, estrategias y procesos, y se destacan las características que tienen en común, difieren o son complementarias.

En el **Capítulo 4**, se exponen los aspectos que distinguen a las empresas actuales: el cambio organizacional, la gerencia, el conocimiento, entre otros. Al final se hace un breve perfil de la realidad de las organizaciones contemporáneas.

El **Capítulo 5** se refiere al apartado metodológico. En él se define el diseño de investigación, así como el tipo de estudio y las herramientas utilizadas en la realización de esta investigación. Además contiene la guía de preguntas que se siguieron en la aplicación de las entrevistas en profundidad.

Dentro del **Capítulo 6**, se presentan los resultados que se obtuvieron en las entrevistas a profundidad y la interpretación de las respuestas que se basó en los siguientes puntos:

- Breve descripción de la empresa
- Estructura y jerarquía
- Sistemas y estrategias
- Liderazgo
- Cultura

- Aprendizaje
- Perspectiva organizacional

Finalmente, en el **Capítulo 7** se exponen las conclusiones generales de los análisis presentados en cada capítulo así como la integración de los resultados de las entrevistas.

En resumen, esta tesis aborda temas poco conocidos por lo que su estudio es exploratorio y descriptivo. Además genera conocimiento interesante para quienes se preocupan por las nuevas estrategias utilizadas para la debida reacción ante el cambio organizacional.

Este trabajo de investigación también lleva la teoría a la práctica, proporcionando una visión general del entorno empresarial poblano en el ámbito comercial y de servicio, en base a los conceptos presentados en los primeros cuatro capítulos.