



ISSN. 1690-074X

DEPOSITO LEGAL pp.2002-02ZU1289

REVENCYT RVF007

INDIZADA EN :

CATALOGO LATINDEX

CLASE

BASE DE DATOS REDECONOMIA

DIALNET

UNIVERSIDAD DEL ZULIA

NUCLEO COL

GRUPO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO GERENCIAL

REVISTA ARBITRADA FORMACIÓN GERENCIAL

REVISTA DE GERENCIA EN ÁREAS ECONÓMICAS

HUMANÍSTICAS Y TÉCNICAS



REVISTA
ARBITRADA
FORMACIÓN
GERENCIAL

AÑO 23, No.1
Mayo 2024

Formación Gerencial, Año 23. N° 1, mayo 2024
ISSN 1690-074X

CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS ENFOQUES GERENCIALES EN LA DINÁMICA DE GRUPOS Y EQUIPOS DE TRABAJO EN LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES

Lenin García*

Recibido: Febrero 2024

Aprobado: Marzo 2024

RESUMEN

En el presente tema de investigación estuvo orientada a analizar el clima organizacional y sus enfoques gerenciales en la dinámica de grupos y equipos de trabajo en las organizaciones de la actualidad, desde las perspectivas teóricas el clima organizacional, de manera de generar una serie de criterios a seguir desde la propuesta de la investigación. Desde el punto de vista metodológico, se empleó fue la revisión documental y análisis prospectivo, bajo enfoque cualitativo. Como parte de la disertación, se plantea ante el escenario antes descrito. Generando a una serie de lineamientos a seguir, comprende las relaciones que se llevan a cabo entre los distintos actores de las organizaciones constituyendo el ambiente en donde los empleados desarrollan sus actividades, los criterios en las dinámicas de grupos y equipos de trabajo, bajo los enfoques que engloba las organizaciones inteligentes. Se realizará una serie de recomendaciones para eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo y desarrollar sus funciones.

Palabras clave: Clima organizacional, Gerencia, Enfoques Gerenciales, Dinámicas de Grupos, Equipos de Trabajo.

*Economista (LUZ), Magister Scientiarum en Gerencia Financiera (UNERMB). Participante en el Doctorado en Ciencias Sociales (UNERMB). Docente Ordinario categoría Asistente, tiempo completo (UNERMB). Correo electrónico: fungaicol@gmail. ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-5482-6997>

ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MANAGEMENT APPROACHES IN THE DYNAMICS OF GROUPS AND WORK TEAMS IN INTELLIGENT ORGANIZATIONS

ABSTRACT

In the present research topic, it was oriented to analyze the organizational climate and its managerial approaches in the dynamics of groups and work teams in organizations today, from the theoretical perspectives of the organizational climate, in order to generate a series of criteria to follow from the research proposal. From the methodological point of view, the documentary review and prospective analysis were used, under a qualitative approach. As part of the dissertation, the scenario described above is presented. Generating a series of guidelines to follow, it includes the relationships that are carried out between the different actors of the organizations constituting the environment where the employees carry out their activities, the criteria in the dynamics of groups and work teams, under the approaches that encompasses intelligent organizations. A series of recommendations will be made to eliminate the obstacles that employees have when carrying out their activities, improve communication between the worker and the boss, recognize the employee when he does his job well and develop his duties perform his functions.

Keywords: Organizational Climate, Management, Management Approaches, Group Dynamics, Work Teams.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI, las organizaciones enfrentan grandes cambios significativos que permiten desarrollar diferentes competencias en los equipos de trabajo que integran las organizaciones. El ser humano ha sido catalogado como el principal activo de una organización, colaborando con sus esfuerzos y capacidades para alcanzar los objetivos que permiten el desarrollo de una organización productiva y competitiva. El capital intelectual se convierte en el elemento generador de riquezas y progreso de una organización. Actualmente, los enfoques gerenciales han destinado una mayor atención a la tecnología del conocimiento como factor de producción Barceló (2011), considerando al personal como un ente pensante que contribuye a la ventaja competitiva de las organizaciones inteligentes.

Una organización inteligente desarrollará la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente hasta lograr ventajas competitivas. Robbins & Coulter, (2010); es fundamental que estas organizaciones tengan un sólido desarrollo en sus diferentes niveles y áreas para atender esfuerzos internos que fortalezcan sus competencias y generen una cultura de aprendizajes, a todos los individuos que integran dichas organizaciones, que les permitirá responder competitivamente a los retos del entorno organizacional (Llano, 2009).

Es importante considerar el aprendizaje en el campo de la administración ha cobrado un importante papel para enfocar acciones gerenciales hacia la innovación, estrategia, productividad, toma de decisiones y

cambio organizacional, Garzón & Fisher, (2008). Aprender es una actividad cognitiva y de procesos de información permanente, Alcover & Gil, (2002), donde involucra a cada miembro de la organización y se conjuga en un proceso colectivo entre los grupos y la misma organización.

En este ensayo escrito se hace un bosquejo de algunos puntos relevantes: el clima organizacional; la identificación de lo que es una organización que aprende; las características de la organización inteligente y su relación con el aprendizaje, sus enfoques gerenciales, y las dinámicas de grupos en los equipos de trabajo, así como las consideraciones para enfocar un diseño estructural y de gestión de habilidades gerenciales adecuado en su funcionamiento en las organizaciones inteligentes. Además, este ensayo pretende orientar los contextos teóricos actuales hacia futuras investigaciones relacionadas con algunos de los aspectos tratados, y para ser retomados en actividades académicas sobre esta temática, que dará resultados favorables en las organizaciones del siglo XXI.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Clima organizacional

Chiavenato (2012), arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Por otro lado, Goncalves (2000), expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las

percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2003), representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Las anteriores definiciones permiten establecer que el clima organizacional es la identificación de características que hacen los individuos que componen la organización y que influyen en su comportamiento, lo que hace necesario para su estudio, dar respuesta a los lineamientos gerenciales y la consideración de componentes físicos y humanos, donde prima la percepción del individuo dentro de su contexto organizacional.

Herramientas o métodos de diagnóstico del clima organizacional

Para Méndez (2006), la medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal

que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia.

Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

Para Brunet (1987), la investigación del clima organizacional a través de cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas: Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos). Un análisis de los efectos del clima organizacional en una empresa en particular (estudios longitudinales).

Según Brunet (1987), la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por tener ciertas dimensiones comunes, a saber: el nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema, el grado de estructura y obligaciones impuestas a los miembros de la organización, el tipo de recompensa o de remuneración que la empresa otorga a sus empleados y la consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Enfoques gerenciales

Los nuevos enfoques son de vital importancia para las organizaciones debido que representan la fuerza necesaria para desarrollar e implementar los cambios, permitiendo generar habilidades para afrontar un contexto envuelto en diversas necesidades que puedan limitar el desarrollo de la organización, además, que hoy en día se cree que las organizaciones y empresas

del futuro serán totalmente diferentes de las actuales, más tecnología, menos jerarquía y más ética.

Es por ello, que actualmente surgen nuevos enfoques gerenciales que le permiten adaptar a la organización un entorno cambiante, competitivo y que le permita desarrollar alianzas estratégicas ya que en la nueva era de negocios las organizaciones compiten en un mercado global y solo los que se preparan con una alta perspectiva son los que están encaminados a un desarrollo sostenible. El investigador (2022).

Dinámica de grupos y equipos de trabajo

El término “dinámicas de grupo” se refiere a las interacciones entre personas que hablan entre sí en un ambiente grupal. Las dinámicas de grupo pueden estudiarse en ambientes empresariales, de voluntarios, académicos y sociales. Siempre que hay tres o más personas hablando juntas o interactuando, hay dinámicas de grupo. Puede aprenderse mucho mediante la observación. Si en un grupo (cualquier grupo), uno permanece callado y en segundo plano, empezará a observar que surgen ciertos patrones de comportamiento. Habrá por lo menos una persona que tienda a asumir el liderazgo en la conversación, ofreciendo sus pensamientos y opiniones libremente. Habrá por lo menos una persona que permanezca callada o que a veces ni siquiera parezca interesada en la conversación.

Existirá alguien que tienda a interrumpir a otras personas, alguien que desea que la conversación fluya más rápidamente o que quiere enfocarse a un tema diferente. Otra persona podría preocuparse por los sentimientos de la gente y tratar de hacer que todos se

sientan bienvenidos. Estos son sólo algunos de los roles que la gente asume sin siquiera pensar en ello cuando se encuentran en un ambiente grupal.

Los roles de grupo se determinan principalmente por una combinación de la personalidad del individuo y su experiencia en ambientes grupales. Una persona tímida probablemente tenderá a permanecer en segundo plano de un grupo. Una persona impaciente probablemente tratará de hacer avanzar la discusión. Una persona con mucha confianza en sí misma expresará más opiniones. Si tales roles están más o menos predeterminados, se puede hacer esta pregunta. ¿Cómo pueden mejorarse las dinámicas de grupo?

- Cada miembro debe comprender el problema o tarea en su totalidad. Alguien, por lo general el presidente o el líder, debe resumir la tarea que se va a realizar y buscar aclaración de los miembros para asegurarse de que todos entienden lo que hará el grupo.
- Cada persona debe darse cuenta de la forma en la que puede contribuir a la solución.
- Todos tienen talentos y habilidades con los que nacieron o que han adquirido. La mayoría de nosotros tendemos a minimizar lo que podemos ofrecer. La solución de problemas no es momento para ser modesto respecto a los talentos propios. Todas las habilidades y talentos disponibles deben estar sobre la mesa para que el grupo las use en la solución de su problema.
- Cada persona debe reconocer la contribución potencial de los demás. Nuevamente, todos tienen talentos y habilidades innatos, así como adquiridos mediante su educación y experiencia. Algunas veces

reconocemos un talento o habilidad en otra persona que ella misma no reconoce. Es útil animar a dicha persona para que participe.

- Los miembros deben estar dispuestos a reconocer cuando otros miembros pudieran necesitar más información o apoyo y a ofrecer su ayuda para que cada miembro pueda aportar toda su contribución al esfuerzo.
- La negociación es importante para el éxito.

Las mismas diferencias que aportan muchos talentos al grupo también traen diferentes opiniones y percepciones. La mejor solución es la que sea aceptable para todos.

Formación de equipos

¿Qué es un equipo?

Es un grupo con una tarea que realizar, ya sea con participantes remunerados o voluntarios. Es un grupo que ha pasado cierto tiempo reunido, ya sea en lapsos breves durante un largo periodo o pasando un fin de semana o más trabajando juntos en algo.

Es un grupo que logra cohesión; la fortaleza de un equipo radica en las relaciones entre sus miembros. Es un grupo con un objetivo común cuyos miembros tienen claro que trabajan para alcanzar un propósito. Es un grupo cuyos Dinámicas de grupo y formación de equipos 5 miembros son interdependientes. Mientras que otros grupos pueden reconocer las fortalezas de cada miembro, los miembros de un equipo se apoyan en las fortalezas de cada miembro para lograr su objetivo. Un equipo ideal tiene varias características distintivas que se agrupan en tres áreas: sus comportamientos de

comunicación y retroalimentación; sus comportamientos y conductas de cortesía y sus formas de abordar tareas y problemas.

Los comportamientos de comunicación y retroalimentación describen la forma en la que los miembros hablan entre sí, aclaran sus expectativas, reaccionan a sus ideas y presentan sus percepciones y opiniones. En un equipo ideal, los miembros:

- Solicitan ayuda de otros miembros cuando la necesitan y no gastan valioso tiempo esforzándose ellos solos.
- Se hacen comentarios positivos entre sí con mucha frecuencia porque saben que esto motiva a sus colegas.
- Hacen observaciones negativas cuando es necesario, pero de manera constructiva, por ejemplo: “Frank, la propuesta que escribiste es muy buena, pero la sección de evaluación está algo deficiente; José ha hecho muchas evaluaciones, tal vez él pudiera ayudar”.
- Reciben observaciones negativas de otros miembros sin ponerse a la defensiva, porque saben que los comentarios no son para insultarlos, sino para ayudar a que el equipo alcance sus metas.
- Apoyan a otros miembros del equipo en tiempos de crisis, por ejemplo: “Laura, siento saber lo de la enfermedad en tu familia; por qué no regresas a casa y yo terminaré tu tarea”.
- Ofrecen ayuda a otros cuando han terminado su propio trabajo. Los comportamientos y conductas de cortesía describen los protocolos que los miembros han acordado como la responsabilidad que conduce ser un miembro del equipo. En un equipo ideal, los miembros:

- Son embajadores del equipo y representan al equipo, no sólo a sí mismos.
- Guardan una actitud abierta y receptiva ante todas las ideas, por diferentes que sean de las suyas.
- Dan tiempo a otros miembros para que expresen sus ideas y las parafrasean a fin de asegurarse que comprenden el mensaje.
- Toman turnos para hablar.
- Animán la participación de todos los miembros.
- No conversan en grupos pequeños durante la discusión general porque puede escapárseles algo importante (y porque es irrespetuoso para los otros miembros).
- Se concentran en la tarea por realizar y no participan en comportamientos disruptivos.
- Solicitan una pausa cuando sienten que el comportamiento de otro miembro es disruptivo.
- Hacen de la reunión del equipo una prioridad a fin de que la asistencia sea consistente.
- Empiezan y terminan sus reuniones a tiempo para que los miembros puedan aprovechar su tiempo eficazmente.
- Cierran los temas y toman decisiones.
- Al final de la reunión, resumen y aclaran los temas tratados. Respecto a las formas de abordar tareas y problemas, en un equipo ideal los miembros:
- Aceptan todo problema como un problema de equipo y no de un sólo miembro.
- Nunca dicen “no podemos hacer esto”; preguntan “¿cómo podemos hacer esto?”.

Estos aportes desarrollan parte de los criterios necesarios para analizar la creación de la dinámica de grupos y confirmación de equipos de trabajo en las organizaciones. De esta manera podemos enfatizar que son de su importancia para conocer cada uno de estos enfoques gerenciales. El investigador (2022).

Organizaciones inteligentes

La organización que aprende es una organización inteligente porque centra la atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permiten adaptarse proactivamente a un entorno cambiante. El término organización hace referencia al conjunto de elementos sociales y técnicos que se encuentran en permanente interacción con el entorno. Rodríguez (2004), asumiendo una estructura coordinada que permitirá responder ordenadamente a las dinámicas del cambio, además de alcanzar los objetivos y metas específicas de la entidad que lo promueve, donde las organizaciones deben responder a los cambios actuales del mercado.

El término inteligencia, por su parte, se asocia con la capacidad para resolver problemas ante cualquier situación presentada; va desarrollándose a través del aprendizaje generado por las vivencias ocurridas en su interacción con el medio, Escaño & Gil (2006).

De esta manera, al asociar estos dos términos, se comprenden las aportaciones de Senge (1997), quien acuñó la expresión organización inteligente⁴ como un elemento sistémico de una empresa para saber enfrentar los cambios de un entorno volátil, turbulento y con un alto nivel de incertidumbre.

La característica común en este tipo de organizaciones es la capacidad de aprender a adaptarse, sobrevivir, y crecer en su entorno, León (2003); esto es, contar con la cualidad de cambiar lo tradicional hacia la mejora continua y duradera.

Las prácticas de una organización inteligente involucran diferentes perspectivas de la administración y reconocen un importante número de factores que determinan la conservación del aprendizaje organizacional, la habilidad para resolver problemas, la participación de los empleados y el entendimiento de las variables del entorno. Dasgupta (2012) integra siete variables con las cuales enmarca los enfoques de una empresa que aprende: 1) el aprendizaje organizacional, 2) el aprendizaje individual, 3) el de sistemas y procesos, 4) la cultura, 5) la memoria organizacional para recuperar el aprendizaje, 6) la mejora continua, y 7) la creatividad e innovación.

El contexto de la organización inteligente contempla la interrelación entre sus integrantes y las disposiciones de la empresa y su estructura; Maddocks (2009) distingue algunos factores ambientales que deben ser considerados para el desarrollo emocional de los integrantes de la empresa, entre los que se destacan la participación, la responsabilidad, la apertura, el reconocimiento, la facultad de conocimiento y la empatía. Al propiciar estos ambientes favorables, despertarán las capacidades para enfrentar las situaciones de la organización, demostrando actitudes de fortaleza, madurez, honestidad, aceptación, cooperación, cordialidad, con las cuales el proceso de interrelación permitirá un aprendizaje constante de su entorno.

Habilidades gerenciales en las organizaciones inteligentes

La organización inteligente requiere desarrollar e implementar una cultura basada en el conocimiento compartido, según Jones, (2002), en la cual el personal de mando posea las habilidades para administrar los recursos intelectuales y el talento de sus colaboradores mediante acciones motivacionales que los estimulen a incrementar y comunicar sus conocimientos.

Los cambios organizacionales en las empresas requieren una adaptación que permita un verdadero desarrollo, modificando estrategias, estructuras y valores, lo cual implica un proceso lento, difícil y en ocasiones traumático; por tal razón, deben considerarse algunos factores involucrados en la gestión, Porret (2010), como los siguientes:

Compromiso de la alta dirección como ejemplo y respaldo para todos los colaboradores de la empresa, manifestándose en iniciativas para planear modificaciones en aspectos esenciales de la organización, conductas, procedimientos, estrategias, cultura, entre otros, además de generar acciones de participación y sentido de pertenencia. Al respecto, Wegner (2000), hace hincapié en generar un compromiso mutuo que propicie la creación de un conocimiento organizacional a través de los intercambios de aprendizajes.

Contar con un liderazgo con la suficiente capacidad y voluntad para ejercer un estilo adecuado a las situaciones imprevistas.

Crear grupos apropiados con miembros que aseguren la aceptación del nuevo diseño organizacional.

Elegir el instante adecuado. Debe realizarse en un momento donde el líder posea control emocional (volvemos a

enfatar la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional) para hacer de esta situación un motivo de crecimiento y no de recriminación.

Es importante destacar en este punto que el (*feedback*) debe realizarse lo más cercano posible a la consecución o no del objetivo. Si se trata de dar (*feedback*) a un colaborador en exclusiva y no al equipo es importante destacar que debe realizarse de forma individual.

Es importante enfatizar que uno de los elementos más importantes de la impartición de (*feedback*) por parte del líder conlleva el respeto como líder otorgado por su equipo, ya que si no ha generado un ambiente de respeto y confianza no se conseguirá la meta que se anhela con todo proceso de retroalimentación: un mayor rendimiento organizacional.

METODOLOGÍA, MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación es de tipo documental. Al respecto, Arias (2012), define la investigación documental como “un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”.

En este trabajo, se presenta a través de una revisión de documental de investigaciones y bibliografía especializada, una reflexión acerca de los aportes y criterios de investigación acerca del clima organizacional y los enfoques gerenciales en la dinámica de grupos y equipos de trabajo en las organizaciones inteligentes.

REFLEXIONES FINALES

Es una necesidad ampliar y mejorar el capital intelectual de una organización que desee estar en situación de competitividad, según Nava (2011). Una organización que aprende es entonces una empresa inteligente que cuenta con la capacidad de expandir su crecimiento gracias a que centra su atención en un aprendizaje sistémico en el cual se ven involucrados todos los integrantes de la organización, los cuales están abiertos a compartir sus conocimientos personales con sus compañeros de trabajo con el fin de encaminar sus esfuerzos al logro de objetivos reales y construir una visión compartida como eje motivador para cada uno de los integrantes del equipo.

Frente a los cambios del entorno, las organizaciones necesitan implementar modificaciones en sus acciones de dirección, así como considerar la gestión del conocimiento y permitir una cultura de aprendizaje que favorecerá la consolidación de la organización y la de las metas de cada individuo que la integra. El eje de toda esta labor recae en los niveles estratégicos de la misma organización. León (2003), los cuales tendrán la responsabilidad de crear un clima favorable que facilite encauzar el aprendizaje organizativo del personal, compartir vivencias y conocimientos, desarrollar habilidades, destrezas y actitudes que coadyuven al mejoramiento en el desempeño, así como la interacción con los compañeros de trabajo con los cuales se logrará un aprendizaje conjunto. Senge, (1997).

Estructurar una organización inteligente requiere el fortalecimiento de sus actividades de información y creación de conocimiento. Soto & Areche, (2008), para que sus miembros

tengan la capacidad de aprender y actuar. De esta manera se ha identificado que el conocimiento es un factor clave para que la organización inteligente aprenda a enfrentar y adaptarse a los cambios y situaciones de su entorno. Y logrará la competitividad cuando se preocupe por desarrollar el capital intelectual del personal que colabora en la empresa, y gestionarlo a través de un ambiente de confianza e interrelación continua donde el aprendizaje sea una constante en todos los niveles de la organización.

El propósito de esta investigación documental, fue el de revisar los diversos aspectos a considerar en el análisis de una organización inteligente que aprende. Estos referentes teóricos tienen la finalidad de establecer una aproximación al análisis de cada aspecto abordado allí donde sea necesario profundizar en el tratamiento empírico o se identifiquen realidades de aplicación y mejoras al interior de los esfuerzos competitivos de las organizaciones inteligentes.

El líder que posee inteligencia emocional está desarrollando un “liderazgo transformacional” donde promueve el cambio alentando a las emociones y apelando a la sensación de valor y de sentido de cada persona destacando la importancia del trabajo en equipo ya que cuando los equipos funcionan bien los resultados laborales no son sumativos sino multiplicativos, ya que los mejores talentos de una persona contribuyen a catalizar los de los demás y terminan produciendo resultados que trascienden con mucho el logro aislado de cualquiera de sus integrantes. Y la explicación de esta faceta de la actuación del grupo reside en la relación entre sus miembros, en la química existente entre ellos.

Una organización tendrá la responsabilidad de desarrollar conocimientos que deberán ser compartidos, entendiéndolos como una ventaja competitiva de la empresa y sus colaboradores quienes sentirán un mayor sentido de pertenencia e integración a medida que se les vaya permitiendo e incentivando la difusión del conocimiento. Al confirmar de esta forma las creencias y actitudes de identidad, se formará una cultura para el aprendizaje organizacional. Garzón & Fischer, (2008).

Un aporte y reflexión final es acerca del autor Peter Senge, donde señala que en una organización inteligente los trabajadores expanden su capacidad para crear resultados óptimos porque sus patrones de conocimiento son experimentales y están enriquecidos con la interacción colectiva de todos los colaboradores. Comenta que una organización inteligente se caracteriza por el desarrollo de cinco disciplinas: 1) dominio personal; 2) desarrollo de modelos mentales; 3) implementación de visiones compartidas; 4) el aprendizaje propiamente dicho y la formación de equipos de trabajo, y 5) el pensamiento sistémico que las unifique.

Los grupos pueden lograr más de lo que puede lograr una sola persona, pero, para ser productivo, un grupo tiene que permanecer concentrado y saludable. Puede hacerse una analogía entre un grupo y un vehículo de motor. Un grupo, como un vehículo, puede llegar a un lugar más rápidamente. La mayoría de nosotros estamos más interesados en nuestro destino que en el vehículo que nos llevará al mismo. No obstante, si no le ponemos atención al vehículo, terminará por descomponerse. Un grupo también requiere combustible y mantenimiento.

No se puede dar por sentado a un grupo, más de lo que se puede dar por hecho a un jardín o a un vehículo. Hacerlo así traerá problemas. Es mucho mejor brindar cierto tiempo y atención a las dinámicas de grupo de vez en cuando. Al hacer esto, un grupo puede mantener sus avances y desarrollar todo su potencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C.M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones*, 18(2-3), 259-301.

Arbaiza, L. (2002). Aprendizaje organizacional en organizaciones de profesionales. *Escuela para administración de negocios*, 7(12), 37-64.

Arbúes, M. (1997). El perfil de las organizaciones que aprenden. *Alta dirección*, 31(191), 39-46.

Arias, F. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.

Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid, España: ESIC– Pricewaterhouse - Coopers. Arias, F. (2012). *El Proceso de la Investigación Científica*. México. Editorial Limusa.

Bernal, C.A., Turriago, A., & Sierra, H.D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. *Revista AD–minister*, 1(16), 30-49.

Bisel, R., Messersmith, A., & Kelley, K. (2012). Supervisor-subordinate communication: Hierarchical mum effect meets organizational learning. *Journal of Business Communications*, 49(2), 128-147.

Cejas, Magda y Jácome, María (2006). *La organización en el marco de la Teoría Social*. Primera Edición. Ediciones Derlforn, C.A. Caracas.

Colunga, Carlos (1996). *Organización y administración*. Editorial Prentice Hall Hispanoamericano. México.

Chávez N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo: Artes Gráficas.

Dess, Gregory y Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. McGraw-Hill. España.

Gutiérrez Gómez, R. (2001). Planeación y orientación educativa desde una visión histórica y contextual: el caso de la UEAM. *Tiempo de Educar. Revista interinstitucional de investigación educativa*, 44-69.

Katz, R. (1975). *El Arte de un Administrador Efectivo*. Cambridge: Harvard University.

Lemus, L. (1975). *Administración, dirección y supervisión de escuelas*. Buenos Aires: Kapelusz.

Martínez, M. (2009). *Investigación cualitativa*. Editorial Universidad Autónoma del Estado de México. México, D.F.

Méndez, C. (2009). Metodología: Guía para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (4ta ed.). Bogotá: McGraw-Hill.

Méndez Sánchez, M.; Osuna Currea, F. Y Cortés, J. C. (2001). ¿Cómo evaluar un PDF en gestión de calidad? En L. Tarazona de Niño, ¿Gerenciar, gestionar o dirigir instituciones educativas? Lecciones de un programa de formación permanente de directivos y docentes (pp. 21-46). Bogotá D.C.: Universidad Pedagógica Nacional.

Montserrat Galcerán, H. (2007). Reflexiones sobre la reforma de la universidad en el capitalismo cognitivo. *Nómadas*, 86-97.

Who's Got the Ball (and other nagging questions about team life), Maureen O'Brien, Josey-Bass NY, 1995. (Bueno para etapas de un equipo y características de un buen equipo).

Training Dynamics, NHF Executive Staff Training, 1999.