

CARACTERIZACIÓN DE LAS BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS VISITAS A CLIENTES EN
LOS PROCESOS DE REPARACIÓN E INSTALACIÓN EN LA EMPRESA TIGO

JUAN FERNANDO MUÑOZ ZAPATA
JOSÉ ALEJANDRO YEPES ÁLVAREZ

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019

CARACTERIZACIÓN DE LAS BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN EL CUMPLIMIENTO DE LAS VISITAS A
CLIENTES EN LOS PROCESOS DE REPARACIÓN E INSTALACIÓN EN
TIGO

JUAN FERNANDO MUÑOZ ZAPATA
JOSÉ ALEJANDRO YEPES ÁLVAREZ

Trabajo de Grado para optar al título de Magíster en Administración
Asesor
JUAN ALEJANDRO CORTÉS RAMÍREZ
PhD. Administración de Empresas

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019


7 de agosto de 2019

Declaración de originalidad

Juan Fernando Muñoz y José Alejandro Yepes

“Declaro que esta tesis (o trabajo de grado) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

Firmas:



Two handwritten signatures are shown above a horizontal line. The signature on the left is written in cursive and includes the letters 'JFM'. The signature on the right is also in cursive and appears to be 'JAY'.

Nota de aceptación

presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Medellín, 7 de agosto de 2019

DEDICATORIA

A Dios, a nuestras familias, a la compañía y a nuestros maestros.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a nuestras familias, a la compañía y a nuestros maestros.

Un agradecimiento especial a las empresas contratistas que nos brindaron el apoyo necesario para realizar este trabajo.

De la misma manera, agradecemos a la Universidad Pontificia Bolivariana por los espacios ofrecidos en pro de nuestro desarrollo académico y profesional.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xiii
1. Planteamiento del Problema.....	1
2. Pregunta de investigación.....	7
3. Objetivos	8
2.1 Objetivo general	8
2.2 Objetivos específicos	8
4. Justificación.....	9
5. Marco de referencia.....	13
4.1. Marco de antecedentes	13
4. Marco Teórico	18
4.1 Fundamentos para el aprendizaje organizacional	18
4.2 Barreras para el aprendizaje organizacional	24
4.2.1 Barreras de tipo cultural y psicológico.....	25
4.2.2 Barreras de tipo estructural y de carencia de liderazgo.....	29
4.2.3 Barreras por procesos interrumpidos de aprendizaje	33
4.2.4 Barreras no categóricas	35
4.3 Herramientas para el aprendizaje organizacional.....	37
5. Diseño Metodológico	41
5.1 Tipo de investigación	41
5.2 Método	41

5.3 Enfoque	42
5.4 Categorías de análisis	42
5.5 Instrumentos de recolección y análisis de la información.....	43
5.6 Construcción de preguntas	43
6. Análisis de información y resultados	46
6.1 Definición de la muestra	46
6.2 Codificación de las respuestas.....	48
7. Análisis de preguntas	49
a. ¿Existen mecanismos al interior de la compañía que sirvan como medio para ser escuchados con respecto a las mejoras que como técnicos puedas identificar?.....	49
b. ¿Cuáles consideras son los factores más comunes en la pérdida de vistas a los clientes?.....	50
c. ¿Consideras que la compañía tiene herramientas que ayuden a exponer o reportar los problemas que se presentan en la pérdida de visitas para mejorar en las siguientes?	52
d. ¿Respetas la manera como se le entrega el trabajo? o ¿realiza ajustes a su ruta? 53	
e. ¿Considera usted que la manera en la que se agendan las órdenes de trabajo es la más óptima?.....	54
f. De acuerdo con su experiencia ¿cuáles cree que son los principales factores que influyen en la pérdida de visitas de campo?.....	56
g. ¿Al ingresar a la compañía fue capacitado y por quién? Personal de capacitación; compañero de trabajo o no fue capacitado.	57
h. ¿Considera usted que existe un buen ambiente laboral?	59
i. ¿Consideras que las políticas de Tigo son acordes con lo que sucede en terreno?	59
j. ¿Cree que existe una mejor manera de programar el trabajo en campo? No, Sí, ¿Cuál?.....	60

k.	En lo que lleva trabajando en la empresa, ¿ha visto usted que ha cambiado la metodología de trabajo?	61
l.	¿Cree que todos los técnicos trabajan bajo las mismas condiciones laborales?	62
m.	¿El personal administrativo tiene en cuenta los problemas que se presentan en campo?	62
n.	¿Considera que los horarios en los que se programan las visitas son adecuados o existen otras opciones?.....	63
o.	¿Con qué frecuencia es capacitado? y ¿recibe la capacitación completa?	64
p.	¿Las sugerencias presentadas por usted son escuchadas?, cuéntenos alguna.....	65
q.	¿Tiene algún truco que utilice y lo ha compartirlo? No, Sí, Quisiera compartirlo.....	66
8.	Conclusiones y Recomendaciones	67
9.	Referencias Bibliográficas	73

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Composición de incumplimientos	11
Tabla 2 - Pérdidas por visitas infructuosas	12
Tabla 3 - Modelo I de Argyris y Schön.	22
Tabla 4 - Modelo II de Argyris y Schön.	23
Tabla 5 - Categorías deductivas y preguntas	44
Tabla 6 - Codificación de categorías, entrevistados, preguntas y respuestas.	48

LISTA DE FIGURAS Y GRÁFICOS

Figura 1 – Figura 1. Composición de Tigo.....	1
Figura 2 - Figura 2. Empresas integradas en Tigo	2
Figura 3 - Figura 3. Composición actual	2
Gráfico 1 - Composición de incumplimientos	11
Grafico 2 - Publicaciones acerca del Aprendizaje Organizacional.....	14
Grafico 3 - Documentos por país acerca del Aprendizaje Organizacional.....	15
Gráfico 4 - Publicaciones acerca de Barreras en el Aprendizaje Organizacional	17
Gráfico 5 - Documentos por país acerca de Barreras en el Aprendizaje Organizacional...	17

RESUMEN

Todas las organizaciones en el mundo se enfrentan a desafíos que están fuera del alcance operativo de sus procesos, y que por lo general se manifiestan como dificultades percibidas por sus clientes como debilidades que conducen a pérdidas económicas, de posicionamiento en el mercado y someten a las compañías a riesgos reputacionales y fiscales ante los entes de regulación. Situaciones de las cuales se puede aprovechar la competencia. En la mayoría de los casos, la solución de dichas dificultades, cristalizadas en la cadena productiva, debe abordarse desde ópticas diferentes, tales como la dimensión socioeconómica y cultural que permiten identificar las barreras críticas que obstaculizan el logro de las metas.

Este estudio tiene como finalidad descubrir desde el ámbito del aprendizaje organizacional, cuáles son las barreras que están implicadas en las visitas perdidas para instalar o reparar un servicio de telecomunicaciones a un cliente de Tigo, una situación apremiante con la cual se convive desde más de una década; aminora la imagen de la compañía en el mercado y nos imposibilita cumplir con estándares de calidad con niveles excepcionales medidos en los indicadores operativos, dado que dichas visitas perdidas deben ser pagadas, generan reprocesos e impactan negativamente el nivel de recomendación ocasionando efectos secundarios perniciosos como es el incremento del volumen de retiros voluntarios.

Finalmente, caracterizar las barreras que impiden el aprendizaje organizacional en el cumplimiento de agenda de los clientes en los procesos mencionados podrán derivar en planes de acción para la mejora continua que permitan mejorar la experiencia del cliente.

Palabras clave: Barreras, Aprendizaje organizacional, Gestión documental, Gestión de información, Gestión del conocimiento, tecnologías de información, Mentalidad cultural.

ABSTRACT

All organizations in the world face challenges that are outside the operational Scope of their processes, and that usually manifest themselves as difficulties perceived by their clients as weaknesses that lead to economic losses, market positioning and subject to companies with reputational and fiscal risks before regulatory entities. Situations from which you can take advantage of the competition. In most cases, the solution of these difficulties, crystallized in the productive chain, must be approached from different perspectives, such as the socio-economic and cultural dimension that allow identifying the critical barriers that hinder the achievement of the goals.

This study aims to discover from the field of organizational learning, what are the barriers that are involved in missed visits to install or repair a telecommunications service to a Tigo client, a pressing situation with which one lives more than one decade; It reduces the image of the company in the market and makes it impossible for us to comply with quality standards with exceptional levels measured in the operational indicators, since such lost visits must be paid, generate reprocesses and negatively impact the level of recommendation causing pernicious side effects such as the increase in the volume of voluntary withdrawals.

Finally, characterizing the barriers that prevent organizational learning in fulfilling the client's agenda in the processes may result in action plans for continuous improvement that allow improving the customer experience.

Keywords: Barriers, Organizational learning, Document management, Information management, Knowledge management, information technologies, Cultural mentality.

1. Planteamiento del Problema.

La historia de Tigo y de Une tiene dos orígenes independientes, aunque son hijos de un mismo padre: EPM. Tigo y UNE han tenido varios cruces de caminos, historias que han sido comunes, que se bifurcan y se vuelven a encontrar. En el año 2003 EPM Telecomunicaciones y la ETB (Empresa de teléfonos de Bogotá), cada una con el 50% de las acciones. Se unieron para formar Colombia Móvil S.A. cuyo nombre comercial fue OLA, quien fue la primera empresa con un PCS (Sistema de Comunicación Personal) que operó en la banda de los 1.900 MHz, llegando a ser la tercera compañía celular en Colombia (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018). Paralelamente, en Julio de 2006, UNE se creaba como empresa 100% pública, escindida de Empresas Públicas de Medellín para comenzar a trabajar como prestadora de servicios fijos de telecomunicaciones (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018). Ese mismo año en diciembre, la compañía sueca Millicom se hizo al cincuenta por ciento más una acción de Colombia Móvil OLA y cambió su nombre a Tigo (ver figura 1. Composición de Tigo). Desde ese año Tigo para los servicios de telefonía móvil y UNE para los servicios fijos (televisión, telefonía e Internet), comenzaron a prestar de manera independiente sus servicios: la primera de economía mixta y la segunda 100% pública.



Figura 1. Composición de Tigo.

Fuente: elaboración propia.

Durante el mismo 2006, UNE adquiere a Orbitel y un año después a las compañías Emtelsa de Manizales, ETP (Empresa de Teléfonos de Pereira) y las cableras Costa Visión y Promovisión de la Costa y de Santander respectivamente. Emtelco fue desde la escisión parte de UNE y Edatel era propietaria en un pequeño porcentaje, participación que luego aumentó pasada la fusión de UNE y Tigo; por su parte EPM Bogotá se integró más adelante, pero su identidad fue también creación EPM como se evidencia en su nombre. Ver figura 2 de empresas integradas en Tigo. (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018).



Figura 2. Empresas integradas en Tigo

Fuente: elaboración propia.

En el 2013 se inicia la fusión de las compañías Tigo y UNE dando como resultado a TigoUNE y posteriormente en marzo de 2019 con la simplificación de marca se transforma al mercado en Tigo, compañía en la que versará la propuesta investigativa (ver figura 3. Composición actual).



Figura 3. Composición actual.

Fuente: elaboración propia.

Es importante aclarar que, aunque la empresa ofrece servicios convergentes, la operación domiciliaria para instalar y reparar está circunscrita sólo en los servicios fijos de telefonía, Internet y televisión, que componen la oferta básica para el segmento hogares. Por lo anterior, los servicios móviles o empresariales no serán objeto de estudio en esta propuesta de investigación.

En la composición actual, Tigo tiene dentro de su estructura organizacional una vicepresidencia de Hogares en la cual está la Dirección de Operación Premisas Clientes que es la encargada de hacer las visitas a los clientes para instalar los nuevos productos fijos o reparar los existentes en caso de que un cliente haya reportado un daño de alguno de los servicios por los canales de atención al cliente.

Paralelo a estos dos procesos, hay otro adicional que vale la pena mencionar, pero en el que no se centrará esta investigación y corresponde a la desconexión de clientes por falta de pago o que por voluntad propia desean retirarse de la compañía. Este proceso en particular requiere una visita a terreno en el 60% de los casos para realizar la desconexión del servicio, esta actividad no requiere cita previa, y por ende no será objeto de estudio. En el área de Operación Premisas Clientes de Tigo atiende clientes a nivel nacional con una capacidad operativa en campo conformada por técnicos tercerizados (contratados a través de un proveedor) que no tiene revisores de nuestra compañía y sólo se soportan en los supervisores de sus propias empresas contratistas; la entrega del trabajo a estos técnicos se hace a través de una aplicación móvil instalada en sus dispositivos celulares donde les llega la orden que deben realizar, la ubicación de la misma y el tipo de trabajo que deben ejecutar, el nombre del cliente y los servicios que tiene o requiere de Tigo, entre otros.

El control, monitoreo y soporte técnico ofrecido al equipo de técnicos en calle se realiza remotamente por el área de Despacho que está centralizado desde Medellín, este último también es operado por otro contratista (Emtelco).

Actualmente se pagan \$464 Millones de pesos mensuales (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018) por visitas perdidas, es decir, visitas donde el técnico va al domicilio del cliente pero este no está o no puede atenderlos; esto afecta las finanzas de nuestra empresa no sólo porque debemos pagarle al contratista por las visitas perdidas, sino que son clientes que requieren intentos posteriores para ser visitados o a los que finalmente les dejamos de instalar, lo que perjudica los ingresos al perder la oportunidad de compra (cuando la visita es por instalación). Cada visita perdida implica un reproceso que incluye volver a llevar la orden al punto de pactar nuevamente la cita con el cliente, y que esta fluya por varios sistemas hasta salir de nuevo a terreno.

El 30% de las visitas se pierden (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018), aunque hay regionales donde puede ser mayor. El problema que se abordará es la identificación de las causas que generan la caída en el cumplimiento de la cita pactada, evaluando los posibles problemas de parte del técnico, del cliente, de las plataformas o causas aún no identificadas y posteriormente la formulación de posibles recomendaciones sin llegar a la implementación de las soluciones.

Desde el área de Operación Premisas Clientes, diariamente son atendidos 10.000 clientes con una fuerza operativa de campo de 1.800 técnicos; mensualmente se realizan 190.000 reparaciones de las que sólo son efectivas 157.000, es decir, el 83%. Para instalaciones el porcentaje de efectividad

es más bajo puesto que son 126.000 instalaciones y debido a que la efectividad es del el 72% sólo se logra completar 90.720 al mes. (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018).

Los 1.800 técnicos están distribuidos en todo el territorio nacional y son nativos de cada una de sus plazas, además son contratistas de dos diferentes compañías como lo son EIA y Emtelco. Cada región maneja unas particularidades, lo que implica que desde la atención centralizada en Medellín, no pueda ser posible homogeneizar o estandarizar la atención a nivel nacional, verbigracia, los inicios de la jornada varían de ciudad a ciudad: en las ciudades caribeñas y en la capital, el inicio de la operación se hace a las 8 AM, mientras que en la región andina cafetera se comienza a las 7 AM; de la misma manera ocurre en el cierre de operación: regiones como los Santanderes cierran operaciones a las 5 PM, mientras que en Medellín se da alrededor de las 9:30 PM.

Esta situación que se presenta en la compañía podría abordarse desde la teoría del aprendizaje organizacional, desde el punto de vista de las barreras o aquellas que pueden representar una barrera al aprendizaje, pues se considera que las barreras en el aprendizaje organizacional son un elemento que ayudará en la identificación de esas características que permiten que se cumpla a cabalidad con las citas dadas a los clientes para instalarle un producto nuevo o para reparar su servicio con mal funcionamiento.

Caracterizar dichas barreras son el propósito del ejercicio investigativo, con metodologías cualitativas de acuerdo con la gente lo experimenta y no conforme con la definición teórica. Entendiendo que las dificultades sobrepasan lo diseñado y se encuentran en la dimensión del

comportamiento humano, estructura de la sociedad, cultura y procesos empresariales. Todo esto se amalgama como barreras que las personas usan como mecanismos defensivos de error. Se pretende identificarlas y proponer un plan de mejoramiento.

2. Pregunta de investigación

¿Cuáles son las barreras que impiden el aprendizaje organizacional en el cumplimiento de las visitas a los clientes en los procesos de reparaciones e instalaciones en la empresa TIGO?

3. Objetivos

2.1 Objetivo general

Caracterizar las barreras que impiden el aprendizaje organizacional en el cumplimiento de agenda de los clientes de Tigo en los procesos de instalación y reparación de la vicepresidencia de hogares.

2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el modelo de aprendizaje organizacional que sigue el proceso de cumplimiento de agenda de las visitas a clientes para los procesos de reparación e instalación en la vicepresidencia de hogares de Tigo.
- Identificar los elementos que afectan el cumplimiento de agenda en las reparaciones.
- Identificar los elementos que afectan el cumplimiento de agenda en las instalaciones.

4. Justificación

Las visitas a clientes Tigo para reparar o instalar los servicios presentan un 17% y un 25% de incumplimientos respectivamente (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018), la caracterización de las causas de estos incumplimientos ayudará a entender las dinámicas de estos procesos y permitirá en trabajos posteriores la determinación de posibles soluciones que mitiguen o eliminen por completo estos incumplimientos que afectan no solo a la compañía sino a la pronta reparación de su servicio con daño, o a la ágil instalación de su nuevo servicio y no menos importante, a la satisfacción final del cliente.

Se enfocará en la revisión de los motivos de incumplimientos imputables al técnico, los del cliente específico de reparaciones y por qué este a pesar de tener la necesidad de su servicio operativo nuevamente, no atiende al técnico, a las posibles causas de por qué el cliente incumple la cita para desistir de la instalación; determinar si es una mala venta, un cliente al que le fue ofrecido el servicio en un momento en el que aceptó sin realmente quererlo; determinando el trasfondo de las causas y cómo estas afectan el cumplimiento y por qué si el servicio es el mismo, los clientes se comportan de manera diferente a la hora de rechazar la visita del técnico, o determinar si es una cuestión de olvido de la cita o es deliberado.

Actualmente en el sector de las telecomunicaciones se ofrecen innumerables servicios que de una u otra manera para el cliente final pueden ser similares como lo son (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018):

- Los canales.

- Los paquetes Premium.
- Las tarifas.
- Las velocidades de internet.
- Los descuentos.

Y es este portafolio amplio de servicios competidos donde se vuelve verdaderamente relevante para la compañía asegurar una experiencia diferente al cliente. En la actualidad, se tiene certeza de que uno de los factores de inconformidad de los clientes es el soporte técnico en toda su cadena de valor, desde el ingreso de la solicitud hasta la finalización de este.

En la actualidad ingresan en la compañía alrededor de 12.000 llamadas diarias relacionadas con problemas en el servicio, de las cuales unas 6.500 se convierten en visitas programadas para terreno en el proceso de reparaciones y unas 4.500 instalaciones de productos nuevos (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018). Por otro lado, existen varios factores generadores de visitas perdidas que acarrearán resultados adversos como son:

- Pérdida de imagen de la compañía.
- Mala experiencia con el cliente.
- Inconformidad para el cliente materializadas en quejas.
- Sobrecostos para la compañía.
- Pérdida de tiempo del contrato y disminución de su productividad.

Las visitas programadas para el terreno tienen un comportamiento que lleva siendo monitoreado los últimos seis años, como se presenta a continuación (tabla 1. Composición de incumplimientos y gráfico 1).

Monto	Porcentaje
Visita efectiva	72%
Cliente no desea el servicio	13%
Problemas de acceso	6%
Capacidad operativa	2%
Pedidos que no cumplen el ciclo en los CRM	4%
Otros	3%
Total	100%

Tabla 1. Composición de incumplimientos

Fuente: (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018).

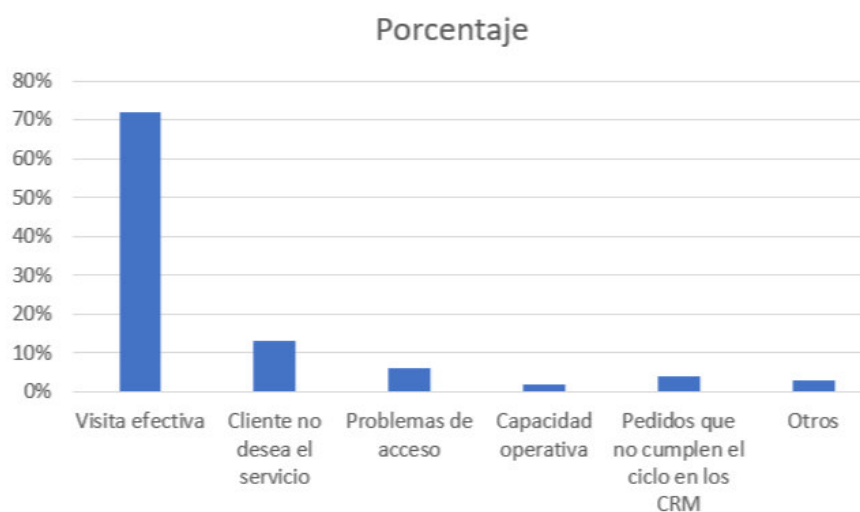


Gráfico 1. Composición de incumplimientos.

Fuente: (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018)

Actualmente la compañía paga a los contratos cerca de \$464 millones de pesos (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018) por mes en todo el territorio nacional por concepto de visitas perdidas que equivale al 15% del valor facturado de los clientes.

Visitas perdidas	Valor Vista Perdida	Valor Total
28.430	\$16.350	\$464.830.500

Tabla 2. Pérdidas por visitas infructuosas
Fuente: (UNE EPM Telecomunicaciones, 2018)

La finalidad de este proyecto es diagnosticar los factores que hacen perder la cantidad de visitas mencionadas, lo que podría en el futuro, aunque fuera del alcance de esta propuesta, disminuir los valores facturados por los contratos por concepto de visitas perdidas mejorar la experiencia del cliente y agregar valor a la compañía con un factor diferenciador ante los competidores. El aporte de esta propuesta podría ser un factor notable para apalancar estrategias enfocadas en el cliente, mejorar su experiencia y lograr una disminución en el Churn (retiro de clientes) voluntario diferente a factores de cartera. Uno de los motivadores que nos llevó a esta investigación, es que como líderes de la gerencia que administra todo el recurso operativo observamos una oportunidad en diagnosticar y resolver el misterio que por seis años no se ha podido resolver y es la pérdida del 28% de las visitas programadas en terreno, indicador que, a pesar de las acciones de mejora implementadas, sólo ha variado dos puntos porcentuales con pequeñas desviaciones diarias, y aunque la organización ha hecho intentos por mejorar el indicador, no se ha logrado debido a que las causas son más profundas y lo que se busca posterior a esta investigación (no necesariamente como resultante) es modificar este comportamiento, la estructura o hasta la cultura.

5. Marco de referencia

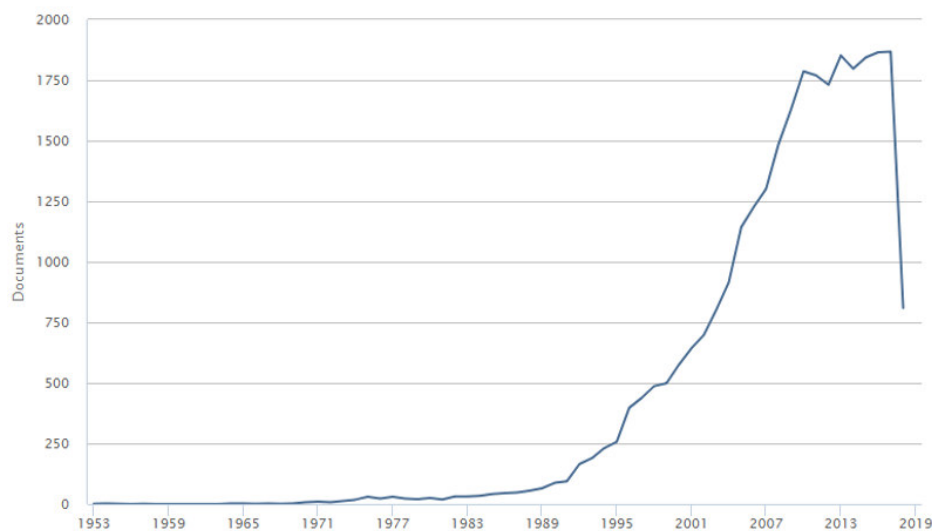
El presente marco de referencia se compone de dos marcos: el de antecedentes y el teórico. En el primero se presentan las investigaciones previas entorno a la gestión del conocimiento, al aprendizaje organizacional y a las barreras del aprendizaje organizacional, cuántas investigaciones existen y de qué países. En el marco teórico se ahonda en conceptos y teorías relacionadas con el problema de investigación. La finalidad del marco de referencia es definir los límites entre los cuales la investigación se moverá para poder posteriormente relacionar la teoría con el objeto de investigación.

4.1. Marco de antecedentes

Se hizo una búsqueda en base de datos Ebsco host el día 19 de mayo de 2018 y se encontraron 346 artículos acerca del Aprendizaje Organizacional, además se complementó con la tesis doctoral “Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio Implicaciones Estratégicas y Organizativas.” (Aramburu Goya, 2000, pág. 5) quien afirma que “el ciclo de aprendizaje estratégico refleja un proceso continuo a través del cual las organizaciones que aprenden desarrollan planes, los implementan y reflexionan sobre las consecuencias de su implementación, para, en función de esta reflexión, corregir y ajustar los planes en el sentido necesario”. En Tigo se han tenido varias formas de abordar el problema del incumplimiento de agendas y las barreras en el aprendizaje que generan estos incumplimientos, sin embargo, estos métodos han tenido una aproximación de bucle simple de acuerdo con lo expresado por (Argyris, 1976) y la problemática se sigue presentando. Ha sido por tanto necesario que haya poca rotación tanto en el *Contact center* para que la calidad de agenda sea la adecuada, como de personal en la calle para que los técnicos

adquieran paulatinamente mayor experiencia toda vez que lo deseable es que ambos permanezcan más en sus respectivos cargos por el bien propio y el de la organización como lo afirma Taylor citado por Gallardo V & Jimenez T, 1999, pág. 10. En el gráfico 2 se observa un crecimiento exponencial a partir de 1.989 en el volumen de exposiciones relacionadas con el aprendizaje organizacional. Se observa un auge en las investigaciones relacionadas con este tema y a partir del 2010 se sostiene con cifras superiores a 1.700 publicaciones. Respecto a la década de los 90, el incremento es del 250% adicional.

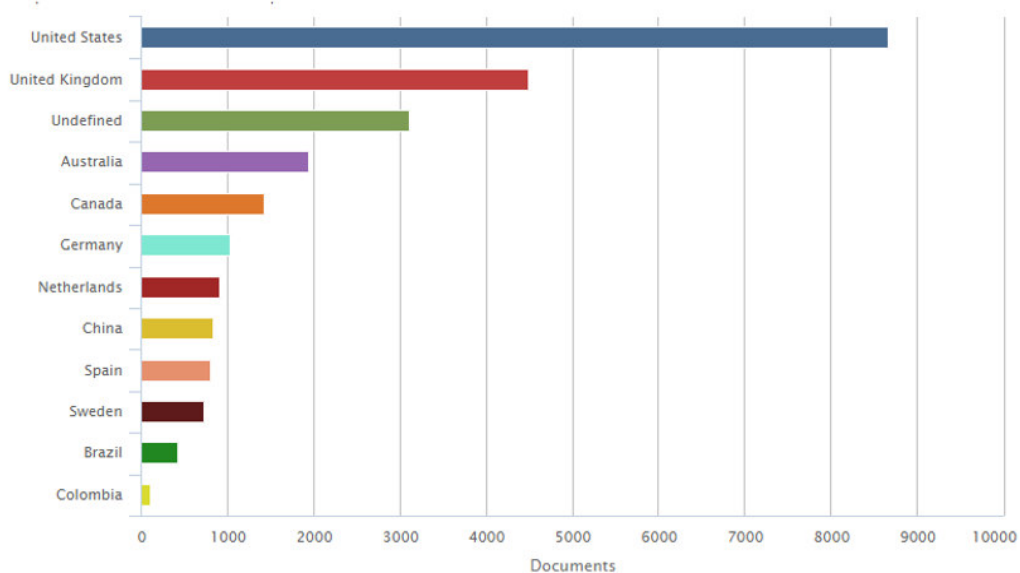
Gráfico 2: Publicaciones acerca del Aprendizaje Organizacional



Fuente: (Scopus, 2018)

Estados Unidos y El Reino Unido lideran las investigaciones sobre el aprendizaje organizacional y en Colombia se aprecia que aún no hay aporte relevante. Situación que se aprecia en el gráfico número 3. El único país suramericano que aparece en Scopus es Brasil con una diferencia respecto a Estados Unidos 18 veces menor.

Gráfico 3: Documentos por país acerca del Aprendizaje Organizacional



Fuente: (Scopus, 2018)

Se realizó, además, una búsqueda bibliográfica de antecedentes en Ebsco Host el 23 de mayo de 2018 y se encontraron 5.661 artículos usando las siguientes claves: “Organizational learning in telecommunication companies” donde se destacan artículos importantes que enfocan el aprendizaje organizacional en empresas del sector de las telecomunicaciones.

Un ejemplo puede tomarse cuando se dio la apertura del sector de telecomunicaciones en Venezuela, donde se estimuló la inversión de empresas internacionales modificando la estructura de las organizaciones y la metodología de trabajo, esto generó en el sector empresarial un impacto en el mejoramiento operativo (Queipo & Useche, 2006) de la misma manera que ocurrió con Tigo luego de la fusión de ambas empresas y con la entrada de la sueca Millicom.

Desde un análisis crítico del estado actual de la aprendizaje organizacional en Tigo y la relación con la gestión de la información, y aprovechando la estrecha relación que tienen la tecnología y la

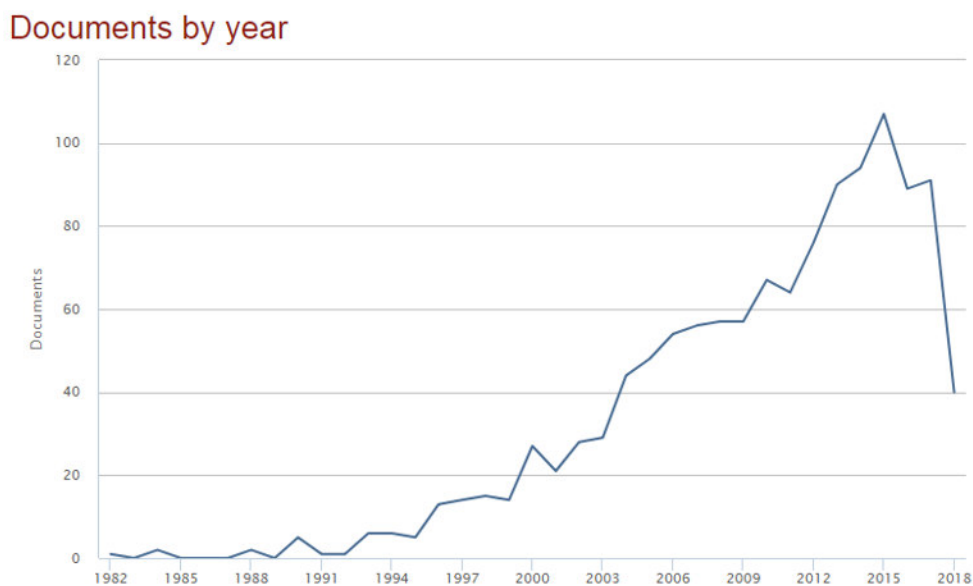
información, se podrá mejorar el aprendizaje organizacional aprovechando los medios digitales, explotando el conocimiento de la base de la pirámide organizacional, mediante la explotación de esa información, pues el aprendizaje organizacional se basa en la gestión de la información (Soto & Barrios, 2006).

Las soluciones o las propuestas de solución a los problemas por parte de las personas que hacen parte de la base operativa deberían ser tenidas en cuenta, porque hemos identificado que los rangos bajos como los técnicos en calle o los vendedores, tienen buenas soluciones, propuestas de mejoras, pero debido a que no tienen cómo escalarlas, quedan relegados y sus propuestas de mejora en el olvido, en el informe realizado por (Fernandez, 2008) recomiendan atender la voz interna.

La situación de las organizaciones es diferente siempre, aunque se esté en un mismo contexto sociocultural, se puede observar como la situación actual, la administración que se tiene y la relación de todos los componentes inciden en la forma como se aplican los procesos organizativos (Gairín Sallán, 2000) y se estudiarán estas tres como barreras dentro de la organización. Es importante que se entienda que las organizaciones deben aprender; la historia ha enseñado que en su ciclo de vida se tienen periodos de innovación con mayor efectividad consecuencia del aprendizaje de sus errores propios de otros momentos. Quizás el mayor problema que se tiene es el deber que tiene la organización de aprender (Gairín Sallán, 2000).

En cuanto a las barreras se observa un crecimiento paralelo respecto con las investigaciones del aprendizaje organizacional que tiene un desarrollo notable a finales de la década del 90 y su pico máximo fue en 2015, como se observa en el gráfico 4.

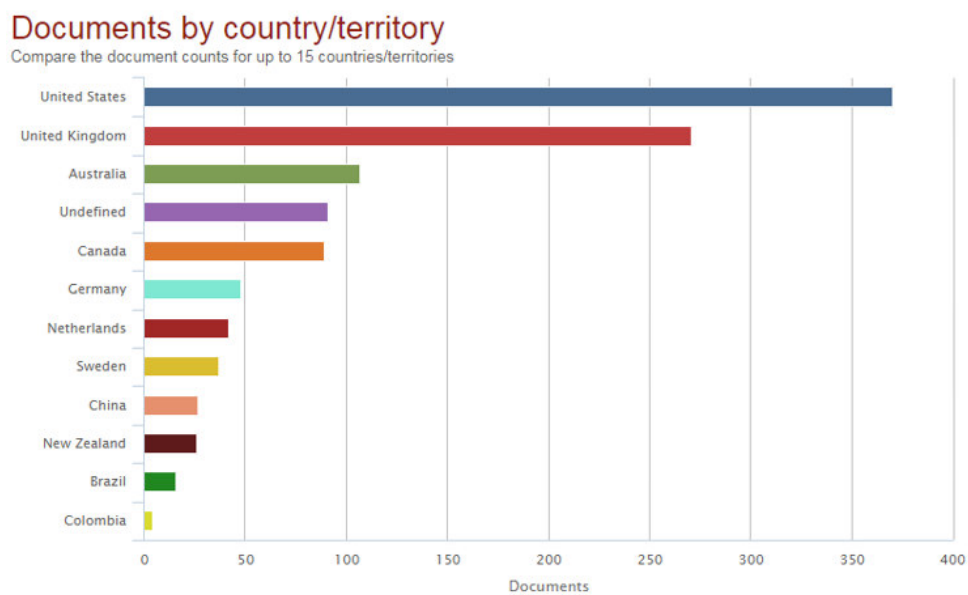
Gráfico 4: Publicaciones acerca de Barreras en el Aprendizaje Organizacional



Fuente: (Scopus, 2018).

La documentación desarrollada para el entendimiento de las barreras presenta similitud con el estudio y profundización del aprendizaje de las organizaciones, conservando la misma escala por país (ver gráfico 5).

Gráfico 5: Documentos por país acerca de Barreras en el Aprendizaje Organizacional



Fuente: (Scopus, 2018).

4. Marco Teórico

El presente marco teórico versará sobre tres aspectos fundamentales para el desarrollo de la investigación a saber: los fundamentos para el aprendizaje organizacional, las barreras del aprendizaje organizacional y las herramientas para el aprendizaje organizacional.

4.1 Fundamentos para el aprendizaje organizacional

En organizaciones dedicadas a las telecomunicaciones es fundamental tener un excelente esquema de gestión del conocimiento, pues esta es base para el aprendizaje organizacional. Organizaciones donde la tecnología evoluciona constantemente y las formas de instalar, prestar el servicio y darle soporte cambian de manera tan rápida, es imprescindible que la compañía tenga una importante cadena de innovación y transformación para que estos detalles puedan llegar al colaborador ubicado en la base de la estructura organizacional. Pero ¿qué es aprendizaje organizacional? aprendizaje organizacional es una técnica que permite a las organizaciones usar el conocimiento a su interior para crear nuevo conocimiento basado en el existente porque ayuda a crear estrategias dentro de la organización usando el principal recurso que es la misma gente (Fernandez Nieto, 2009).

En empresas de telecomunicaciones se debe tener un robusto esquema de transformación para que el aprendizaje organizacional pueda llegar toda la cadena y las deficiencias identificadas pueden ser superadas con una conveniente gestión de la información que, de acuerdo con lo planteado por Woodman, es “todo lo relacionado con la obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno y en el lugar apropiado

para tomar la acción correcta” (Soto & Barrios, 2006, pág. 7). Una adecuada gestión del conocimiento garantizaría que estas dificultades se presenten de manera poco recurrente y que, de ocurrir, se tendrá la suficiente preparación para tomar decisiones asertivas y oportunas traduciéndose esto en una mejora de la experiencia del cliente con el servicio que le es ofrecido. Los temas tan relevantes como la calidad y la reputación empresarial crecerían y los costos inmersos a una posterior reparación o una garantía en su instalación serían minimizados. Este incremento del conocimiento puede lograrse si las organizaciones permiten que exista un intercambio y colaboración entre pares con un buen uso de las tecnologías según lo manifestado por (Soto & Barrios, 2006). Esto sería lo deseable en un equipo, esas relaciones entre pares que permitan mejorar el desempeño en los eslabones “perdidos” de la cadena, aquellos que están rezagados en su curva de aprendizaje, y es a ellos a quienes debemos dirigirnos de acuerdo con Crossan, quien menciona que una vista del aprendizaje grupal como transmisor de la información, sugiere que la información simplemente debe ser enrutada al personal adecuado (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995).

Esta transmisión de conocimiento se podría tender a pensar que es mejor impartirla en salones de capacitación, sin embargo, estos no son necesariamente el mejor espacio, mucho del aprendizaje en Nokia fue impartido en el mismo lugar de trabajo donde los supervisores entrenaban su misma gente hacia un perfeccionamiento profesional (Masalin, 2003), *“un día sin una lección aprendida es un día perdido”* dice Nokia. El aprendizaje basado en el día a día hace mucho más parte de la mentalidad cultural (Masalin, 2003). Pero no solo el aprendizaje del día a día; también es posible minimizar los riesgos en una organización si los colaboradores son capaces de repetir rutinas que han sido demostradas como exitosas en el pasado. De acuerdo con Nelson y Winter (1982), cuando

una empresa tiene alto nivel de incertidumbre, la tendencia a usar conocimientos acumulados a través de la experiencia pasada se hace más fuerte (Park, Jung, & Noh, 2014).

El éxito de la empresa viene acorde al grado en el que cada una de estas organizaciones aprenda de su par (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995) y no solo de su par sino de cada pequeño eslabón de la cadena, pues de acuerdo con Argyris y Schön citados por Crossan, la transferencia del conocimiento del individuo, resultará en aprendizaje a nivel organizacional (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995). Empresas con un nivel alto de conocimiento, con una desarrollada aprendizaje organizacional, son en consecuencia empresas de alto rendimiento, como lo menciona (Cardona López & Calderón Hernández, 2006), esto se da si contamos en la base productiva con suficientes personas calificadas con habilidades y para la toma de decisiones y capacidad para la implementación satisfactoria de las estrategias del ápice directivo o productivo según lo menciona (Park, Jung, & Noh, 2014).

Se ha mencionado que el aprendizaje se da a nivel individual, sin embargo, varios teóricos han reconocido que el aprendizaje ocurre a nivel individual, sin embargo sugieren que también se da en grupos de aprendizaje afirmando que el conocimiento generado por el individuo no afecta la organización independientemente y el aprendizaje organizacional sería incompleto si la información no fuera compartida sin desarrollar una puesta en común (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995).

Sin embargo (Levitt & March, 1988) plantean que desde las ciencias de la Gestión y Dirección se han planteado dos visiones: 1) el aprendizaje individual constituye la base del aprendizaje organizacional; por tanto el conocimiento organizacional se basa en la adquisición de

conocimiento por parte de sus miembros 2) el aprendizaje organizacional se plantea como metáfora del aprendizaje individual: las organizaciones lo mismo que los seres humanos pueden aprender; en este sentido los procesos de aprendizaje individual son utilizados.

Para ello, es necesario conocer la organización y la forma como debe trabajar y que sus empleados sigan las directrices correctamente como se ha estipulado previamente y con esto se cumple el aprendizaje de bucle simple (Argyris, 1976), para luego, poner en común las dificultades, así la organización con los demás homólogos del proceso aprendan y crezcan como unidad organizacional consolidando el conocimiento dentro de una estructura de aprendizaje. Un aprendizaje continuo y una baja rotación del personal de la base logrará que puedan generar una mente crítica respecto a los procesos propiciando un ambiente en el que exista la experticia suficiente para cuestionar el *modus operandi* de la organización realimentando la parte superior de la pirámide organizacional para que existan cambios estructurales en los procesos y se de lo que Argyris ha denominado el aprendizaje de bucle doble (Argyris, 1976).

Para Argyris y Schön (Cortés Ramírez, 2015) el aprendizaje organizacional se comprende de dos teorías, las teorías expuestas y las teorías en uso; las teorías en uso son aquellas acciones que el personal en las organizaciones ejecuta, diferente a las teorías expuestas que son aquellas que son las que el sujeto pregona; la combinación de estas teorías provee dos modelos. El primer modelo denominado Modelo I se caracteriza porque los individuos alcanzan el objetivo propuesto sin hacer confrontación de los datos, se aceptan nuevos procedimientos siempre que estos no se conviertan en un riesgo, los individuos recomiendan trabajar sobre las teorías expuestas, aunque presentan

dificultades para llevarlas a la práctica, tienen como principio el hacer las cosas de esa manera porque siempre se han hecho así

<i>Variables de gobierno</i>	<i>Estrategias de acción</i>	<i>Consecuencias comportamiento</i>	<i>Consecuencias Aprendizaje</i>	<i>Efectividad</i>
Consiga su objetivo.	Diseño y control unilateral sobre el entorno.	El actor se vuelve defensivo, incoherente, vulnerable.	Auto – encierro.	Decrecimiento de la efectividad.
Maximice las victorias y minimice las derrotas.	Reclamar la propiedad de las tareas. Sentirse el guardián de éstas.	Relaciones interpersonales y de grupo defensivas.	Aprendizaje simple.	
Suprima los sentimientos negativos.	Protegerse a uno mismo unilateralmente.	Normas defensivas (desconfianza, falta de riesgo, rivalidad,...).	Poca evaluación pública de las teorías de razonamiento.	
Compórtese de acuerdo con lo que considere racional.	Proteger unilateralmente a los otros de ser perjudicados.	Menos libertad en el momento de escoger o asumir riesgos.	Mucha evaluación privada y subjetiva de las teorías, poca o ninguna evaluación pública y objetiva.	

Tabla 3. Modelo I de Argyris y Schön
Fuente: Cortés Ramírez, 2015, pág. 32.

El segundo modelo, denominado Modelo II se caracteriza porque es un modelo de acción en el que los individuos desearían aplicar y dicen hacerlo donde al contrario del modelo I, si se validan los datos, hay un control compartido con quienes pueden competentemente participar en la puesta

en práctica de la acción sin perseguir el control unilateral estando presto a la confrontación, incluso pública, de la información, esto por consiguiente trae como consecuencia relaciones poco defensivas llevando incluso a tomar riesgos potenciando un racionamiento productivo (Cortés Ramírez, 2015).

<i>Variables de gobierno</i>	<i>Estrategias de acción</i>	<i>Consecuencias de comportamiento</i>	<i>Consecuencias de Aprendizaje</i>	<i>Efectividad</i>
La información debe ser validada.	Diseño de situaciones y entornos donde se pueda experimentar la causalidad.	El actor se vuelve mínimamente defensivo, (colaborador, facilitador, ...).	Procesos de disconformidad, se busca aprender más.	Incremento de la efectividad a largo plazo.
La elección comporta información.	Las tareas se controlan conjuntamente.	Relaciones no defensivas, grupos dinámicos.	Aprendizaje doble.	
Verificar la implantación de la elección para detectar y corregir posibles errores.	La protección personal está orientada al crecimiento. Control bilateral.	Normas orientadas al aprendizaje.	Evaluación pública de las teorías. Alta libertad de elección, autenticidad.	

Tabla 4. Modelo II de Argyris y Schön

Fuente: Cortés Ramírez, 2015, pág. 34.

Para sintetizar los fundamentos del aprendizaje organizacional se presenta un compendio de las actividades que comprende la gestión del conocimiento según Rastogi citado por Soto & Barrios, (2006).

1. Acceso al conocimiento procedente de fuentes externas.

2. Uso del conocimiento en procesos, productos y servicios.
3. Uso del conocimiento en la toma de decisiones.
4. Registro del conocimiento en documentos, bases de datos y programas informáticos. TIPS, manuales, portales web, herramientas virtuales, y demás.
5. Medición del valor de los conocimientos y del impacto de la gestión de su gestión.
6. Crecimiento del conocimiento mediante incentivos.
7. Generación de nuevo conocimiento.
8. Transferencia del conocimiento disponible a la organización (Soto & Barrios, 2006).

Para cerrar los fundamentos del aprendizaje organizacional, según una definición ofrecida en el año 2000 por Van Buren *“adquirir, utilizar y mejorar los conocimientos necesarios para la organización, así como crear un ambiente que permita compartirlos y transferirlos entre los trabajadores para que los utilicen en lugar de volver a descubrirlos.”* Y más adelante afirmaba: *“De aquí que la gestión del conocimiento no sea una técnica que pueda implantarse aisladamente. Se requiere además de la gestión de la información, la gestión documental, el uso de las tecnologías de información y un eficiente manejo del capital humano”* (Soto & Barrios, 2006, pág. 4).

4.2 Barreras para el aprendizaje organizacional

Los autores Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock (2001) (citados en Cortés Ramírez, 2015, pág. 166), establecen tres categorías en las cuales se agrupan las barreras para el aprendizaje, a saber: Barreras de Tipo Cultural y Sicológico, Estructuras y liderazgo organizacional y Procesos interrumpidos de aprendizaje.

4.2.1 Barreras de tipo cultural y psicológico

Caracterizada porque las rutinas defensivas bloquean el aprendizaje, evitando cuestionar y modificar la forma en la cual se han hecho las cosas. En esta categoría se hace una recopilación de las siguientes doce barreras citadas por al menos diez autores:

Senge, (2004) plantea siete barreras, cinco de las cuales Cortés agrupa en la categoría Barreras de tipo cultural y sociológico:

- **Yo soy mi puesto:** las personas que solo piensan en su puesto y no apoyan a los otros, no crecen en la organización ni le ayudan.
- **El enemigo externo:** la barrera del enemigo externo se evidencia donde todos los factores negativos son ajenos y no se identifican ni reconocen los propios.
- **La fijación en los hechos:** radica en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles, desconociendo aquellos procesos no palpables o a largo plazo, que constituyen la causa de futuras dificultades lo que provoca soluciones reactivas.

Siempre se responde al problema de vieja data, con soluciones inmediatas y cortoplacistas, sin tomar el tiempo para dar soluciones complejas, pensadas. Existe falta de análisis y profundización en las problemáticas del día a día.

Argyris menciona que Alison presenta evidencia de que a factores organizacionales y político-burocráticos significativamente influyen la calidad y la cantidad del aprendizaje durante la

toma de decisiones, como ejemplos menciona las resoluciones parciales de conflictos interdepartamentales o interpersonales, búsquedas inefectivas o incompletas, evitar la falta de certeza, cambios en la política, etc... (Argyris, 1976).

- **La ilusión de que se aprende con la experiencia:** es una barrera que se da cuando las organizaciones consideran que la experiencia es la fuente única del aprendizaje, sin tener en cuenta que ciertas acciones no pueden ser reproducidas para experimentar las consecuencias de estas.

Esto lo confirman (Levitt & March, 1988, pág. 6) pues para el campo de las telecomunicaciones al ser tan cambiante, “Las habilidades desarrolladas a lo largo de un período podrían resultar obsoletas, afectando vitalmente su autopercepción y motivación”.

- **La parábola de la rana hervida:** las organizaciones por el tamaño que tienen y por la velocidad en que requieren los cambios, puede verse que cae en la parábola de la rana hervida donde sólo se observan los cambios grandes y bruscos y no los pequeños que al final pueden ser factores que afecten la organización, eso hace que sólo puedan adaptarse a cambios rápidos y bruscos pero no a los lentos y graduales y cuando percibe esta imposibilidad, es muy tarde y no tiene tiempo para adaptarse y es incapaz de aprender para darle cara al futuro.

Hace buen tiempo, el perfil sociocultural del personal técnico que proporciona la sociedad es de individuos de la cohorte demográfica denominada *millennial*, sin responsabilidad o compromiso; de acuerdo con las tres dimensiones Personal de Acción, Organizacional

Estructural y de Entorno Social mencionadas por (Schilling & Kluge, 2009) en esta barrera actúan las tres en distinta medida: la calidad del personal viene dada por la dimensión personal de acción y por el entorno social, a su vez la empresa como tal aporta a la baja calidad del personal que contrata dado por la dimensión Organizacional Estructural, sin generar el arquetipo del perfil amigable, sociable y con gran sentido de responsabilidad requerido por la organización y que debido a la premura, enrola técnicos de bajo perfil sin una formación sólida en el aspecto técnico y sobre todo sin las cualidades blandas necesarias para la atención de clientes y que por ser mano de obra “barata” con falta de compromiso.

Por su parte las barreras al aprendizaje aportadas por Argyris (1993) y citadas por (Cortés Ramírez, 2015, pág. 164) que también pertenecen a las barreras de tipo cultural y psicológico son:

- **La Incompetencia competente (*Skilled Incompetence*):** cuando las personas actúan según sus “teorías en uso” y los resultados de sus actos son contraproducentes para lo que requieren lo que se traduce en errores o incongruencias sin tener consciencia de esto.

Son fieles a sus “teorías en uso”, que no cuestionan, y por ello, no son capaces de descubrir que éstas orientan su acción de forma equivocada.

- **Las Rutinas defensivas (*Defensive Routines*):** son prácticas que adoptan los individuos de las organizaciones para defenderse la situación que los amenazan o son perjudiciales lo que los lleva a sentir miedo o confusión. Es frecuente esta barrera cuando los individuos quieren ignorar o evadir los errores que han cometido o sus consecuencias fingiendo que nada ha

ocurrido, en cuyos casos como consecuencia de no admitir los errores y corregirlos, limitan el aprendizaje suyo y el de la organización.

Suñé Torrents (2004) citando a Argyris, ambos citados en (Cortés Ramírez, 2015, pág. 165) menciona las siguientes barreras:

- **El Autoengaño (*Fancy Footwork*):** a diferencia de la anterior, en donde se es consciente del error, en el autoengaño el sujeto permanece ciego a lo incongruente de su accionar o niega sus acciones autoengañándose. Puede presentarse también que culpen a otros de su accionar.
- **El Malestar organizativo (*Organizational Malaise*):** cuando la práctica del autoengaño es general en una organización y es común ver que el personal no acepta las incongruencias y culpan a otros de sus errores, el malestar se difunde creando un malestar organizativo.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Watkins y Marsick (1993) y citadas por (Cortés Ramírez, 2015, pág. 166).

- **La Incapacidad aprendida (*Learned Helplessness*):** en organizaciones donde el individuo está desmotivado, es completamente pasivo, no toma decisiones propias o no tiene repercusiones negativas por no asumir responsabilidades, se comienza a enquistar en él una incapacidad de aprender.
- **La Visión de túnel (*Tunnel Vision*):** esta barrera de visión de Túnel muestra la incapacidad de las personas de ver todo a su alrededor por lo que les impide entender que existen otras

realidades y sólo tienen en cuenta su propia perspectiva y al actuar en consecuencia de su pensamiento pueden afectar el trabajo de la organización.

Evidenciada en la misma forma y visión de hacer y ver las cosas. Solo cuando llegan nuevas personas desde otros negocios, son capaces de encontrar un enfoque diferente.

Los autores Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock (2001) y citados en (Cortés Ramírez, 2015, pág. 166) menciona:

- **La tensión entre los éxitos y los fracasos que experimenta la organización:** es importante entender que en la barrera de la tensión entre los éxitos y los fracasos que se experimentan en la organización con frecuencia se dejan a un lado los fracasos sin entender que son en estos donde se saca mayor tiempo para analizar cuáles fueron los factores que dieron lugar a este y poder trabajar en el mejoramiento y en que no vuelvan a ocurrir; sin embargo se puede observar con frecuencia que se es más atento a las victorias o éxitos y se trata de continuar realizando las mismas acciones que condujeron a este.

4.2.2 Barreras de tipo estructural y de carencia de liderazgo

En esta categoría se agrupan aquellas barreras que tienen que ver con el tipo de estructura organizacional que tiene la compañía que puede impedir la gestión del conocimiento o falencias en el liderazgo que no permitan el aprendizaje organizacional y están fundamentadas en las siguientes ocho barreras:

Senge (2004) citado en (Cortés Ramírez, 2015, pág. 167) de las siete barreras que menciona, los dos restantes, Cortés agrupa en la categoría Estructuras y liderazgo organizacional:

- **La ilusión de hacerse cargo:** se refiere en pensar que hacerse cargo de la situación es situarse en una posición fuerte en cuanto a los problemas y afrontar de manera agresiva las situaciones presentadas, siendo más que proactividad, una reactividad disfrazada donde a menudo se esconde la realidad y bloquea al individuo en el aprendizaje.
- **El mito del equipo administrativo:** el mito del equipo administrativo es uno de los factores o barreras más frecuentes en las organizaciones de tamaños medianos o grandes y consiste en que el equipo administrativo es el llamado o el que esperan sea el que resuelva todos los problemas de la compañía, lo que puede obstaculizar el aprendizaje en todos los equipos o grupos de la organización, sin embargo es poco probable que el equipo administrativo tenga la capacidad de resolver el 100% de los problemas presentados y esto puede ser una barrera en el aprendizaje o en el desarrollo del aprendizaje de otros equipos enfocados en tareas operativas, cuando en la realidad los equipos de campo pueden tener conocimiento del problema y tener alternativas de solución (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007). En general, esperan que les sea dada la solución desde lo administrativo y/o directivo. Siempre se espera que los impasses les sean resueltos por el personal de escritorio, cuando las soluciones pueden ser creativas desde el campo usando los conocimientos previos.

Una barrera del aprendizaje, según March y Leavitt, citados por el profesor Chris Argyris (2001) quienes a su vez fueron citados por (Cortés Ramírez, 2015, pág. 164).

- **Las Trampas de competencia (competency traps):** se observa que cuando las personas tienen un alto dominio de un tema o proceso y se sienten cómodas con este con esta manera de

trabajar, al serles solicitado algún cambio o modelo de trabajo o de la rutina que maneja con facilidad, puede ser difícil abandonar la rutina lo que se entiende como una barrera del aprendizaje para conocer nuevos modelos y metodologías de trabajo (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007).

Barreras del aprendizaje identificadas por Probst y Büchel (1995) y citados por Suñé Torrents (2004):

- **Los Privilegios y tabúes (Privilèges et Tabous):** las organizaciones que cuentan con empleados privilegiados que han sido recompensados o escalado hasta lograr un estatus de privilegio a lo largo del tiempo pueden tener uno de los factores o barreras que impiden el mejoramiento en el aprendizaje. Las personas con estas características son individuos que prefieren mantener los beneficios o privilegios ya adquiridos y no tener esfuerzos para hacer cambios y perder lo ya ganado rechazando con frecuencia cualquier intento por algún cambio o ajuste que podría llevar a la organización a un mejoramiento tanto de indicadores como del clima. Del mismo modo los tabúes de la organización pueden ser un factor negativo ya que algunas personas pueden pensar que esto debe ser de tal o cual manera y no ver todas las caras de la moneda.
- **La Patología de la información (Pathologie de l'information):** una de las barreras del aprendizaje proviene de la imposibilidad para tratar la información, lo que puede llevar a tomar decisiones erradas o adoptar reglas inadecuadas por no poder ver la realizada como os reflejan los datos, esto es lo que podría llamarse coloquialmente parálisis por análisis.

Una barrera agrupada en esta categoría es la descrita por Morgan (1991) citado por (Cortés Ramírez, 2015, pág. 167) menciona:

- **Estructuras por departamentos**, las organizaciones que están divididas por centros de actividad o departamentos en ocasiones pueden tener problemas en el aprendizaje debido a que un problema que puede ser un factor común para todos y es analizado por segmentos o tratados por cada área sin tener en cuenta que puede ser un problema común, sin un líder que los alinee o agrupe para hacer un análisis profundo de todas las aristas que afectan puede poner en riesgo la organización como lo menciona (Boston Consulting Group, 2014).

Argyris menciona que Hoopes describe la distorsión y manipulación de la información por subordinados y la carencia de debate abierto. Wildavsky y Pressman enfocan en competitividad y políticas burocráticas de efectos de compensación gana-pierde entre departamentos. Thompson y Halberstam proveen ejemplos vívidos de cómo las ideologías personales, rigideces cognitivas y conceptos de lealtad, inhiben la generación y comunicación de información válida hacia niveles superiores (Argyris, 1976).

Los autores Berthoin Antal, Lenhardt y Rosenbrock (2001) y citados en (Cortés Ramírez, 2015, pág. 166) mencionan:

- **Falta de “buen” liderazgo** es tanto la falta de líderes como tenerlos, pero con comportamientos que no conducen al aprendizaje de él ni de su equipo de trabajo.

Barrera para el aprendizaje aportadas por Watkins y Marsick (1993) y citadas por (Cortés Ramírez, 2015, pág. 166).

- **El Aprendizaje truncado (*Truncated Learning*):** cuando se habla de la barrera del aprendizaje truncado es importante mencionar que es el aprendizaje que se da a medias o no se da de manera completa. En algunas organizaciones es interrumpido, lo que conlleva a tener una información o una implementación mediocre.

Las organizaciones realmente necesitan aprender a implementar el aprendizaje de manera correcta y en ciclos completos para que se puedan dar cambios completos que lleven al éxito de la organización es por esto por lo que en muchas organizaciones no se llega a tener un alto nivel de aprendizaje (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007).

4.2.3 Barreras por procesos interrumpidos de aprendizaje

Las barreras en esta categoría son seis y han sido tratadas por más de más de siete autores. March y Olsen citados en (Cortés Ramírez, 2015, pág. 166) mencionan las siguientes tres barreras:

- **Aprendizaje restringido por el puesto,** esto se da cuando los individuos están limitados a un único puesto de trabajo y sólo pueden demostrar sus habilidades en dicho rol y no tienen la oportunidad de mostrar o enseñar el conocimiento que tienen para otras actividades o para alcanzar otro puesto de trabajo.

- **Audiencia de aprendizaje**, cuando los individuos de manera particular cambian su comportamiento o adquieren conocimiento, pero no tienen la capacidad de inducir su conocimiento sobre otros; se destaca aquí la idea de que el vínculo entre la acción individual y la acción organizacional es interrumpido.
- **Aprendizaje bajo ambigüedad**, la cual ocurre cuando no son discernidos los cambios en el entorno.

Además de March, Leavitt, ambos citados por el profesor Chris Argyris (2001) incluyen la siguiente barrera:

- **El Aprendizaje supersticioso (Superstitious Learning)**: cuando el éxito es acompañado de rutinas o formas de hacer las cosas sin tener pruebas y evidencias que demuestren que ese éxito es gracias a esa manera de hacer las cosas, esto quiere decir que estas rutinas no están sustentadas en datos e incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario.

Esta creencia impide la revisión de dichas prácticas y, por lo tanto, el aprendizaje de la organización. Tanto la investigación académica como la evidencia anecdótica a través de contextos sugiere que algunas acciones son repetidas incluso si son aparentemente absurdas y/o irrelevantes como lo mencionan Allison, 1971; Boeker, 1989; Fredrickson & Iaquinto, 1989; Miller & Friesen, 1980; Mintzberg & McHugh, 1985; Quinn, 1980 en (Park, Jung, & Noh, 2014).

Otras dos barreras identificadas se derivan del trabajo de Kim citado por (Cortés Ramírez, 2015, pág. 167), son:

- **Aprendizaje situacional**, es el aprendizaje que se recibe por una situación particular y al no darse con frecuencia puede ser olvidado en el corto tiempo.
- **Aprendizaje fragmentado**, el aprendizaje fragmentado y puede darse en grupos de trabajo cuando un individuo aprende, pero el resto del equipo de trabajo o del área de trabajo no, lo que impide una implementación correcta. Esta barrera es muy común en organizaciones altamente descentralizadas.

4.2.4 Barreras no categóricas

Hay cuatro barreras citadas por algunos autores que no están categorizadas dentro de las tres existentes y que mediante un ejercicio no muy riguroso podría determinarlas con facilidad.

Barreras del aprendizaje, según Geranmayeh (1992) citado por (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007, pág. 271), este autor distingue dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

- **El Mito de la infalibilidad (*The Infallibility Myth*)**: este mito está asociado a que los directivos o administrativos son los únicos que saben y no cometen errores y no son cuestionados por sus equipos de trabajo por lo que se dificulta el aprendizaje de la organización y se pierde la

capacidad de escuchar y aprender de todos los equipos de trabajo independiente del nivel de este sobre todo cuando producto de no cuestionar, se conduce a errores. (Muy asociado al “mito del equipo administrativo”, planteado páginas arriba).

- **Matar al mensajero (*Shooting the Messenger*):** matar al mensajero es castigar al portador de las malas noticias; con esto pretendemos que las malas noticias no sean expuestas o llevadas, lo que impide ver la realidad actual de la organización al ocultar la realidad de los resultados, se ciega totalmente a la organización de intentar identificar los problemas para generar planes de acción y mejorar en donde se ha fracasado (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007, pág. 271).

Barrera para el aprendizaje aportada por Van de Ven y Polley, citados por el profesor Chris Argyris (1999) citados a su vez por (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007, pág. 274):

- **Endulzar la verdad:** cuando los individuos no son capaces de enfrentar la realidad porque ella misma no es positiva, pueden mostrar una verdad a medias o con información oculta o irreal, por lo que es difícil aprender del error e identificar qué es lo que está sucediendo en realidad lo que puede llevar a la gerencia a tomar decisiones incorrectas o imprecisas más por un mal diagnóstico o entrega errada de la información.

Barrera para el aprendizaje aportadas por Lounamaa y March (1987) citados en (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007, pág. 273):

El Dilema del aprendizaje: cuando el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuentes e inferencia formadas de la experiencia, entonces un resultado probable es el refuerzo o el cambio marginal de las rutinas existentes. Este comportamiento es probable que conduzca a un rumbo al azar más que a un mejoramiento.

4.3 Herramientas para el aprendizaje organizacional

La generación de nuevos conocimientos extraída de nuevas fuentes de información, en este caso de los técnicos, ayudará a la toma de decisiones que reforzado con incentivos se materializará en conocimiento (Soto & Barrios, 2006). Además, dado que el nicho más básico del aprendizaje son las personas que finalmente deben adherirse a técnicas, procesos y métodos en función de objetivos estratégicos, veremos a continuación diferentes instrumentos de gestión que permiten ahondar en este asunto.

Para el aprendizaje organizacional es fundamental contar con el recurso humano; el éxito que tuvo Nokia en su momento fue gracias a que creyó en su gente (Masalin, 2003). Nokia consideraba que su gente trabajaba de acuerdo con las reglas mutuamente acordadas previamente sin necesidad de chequeos o controles (Masalin, 2003). Sin embargo no es dejar tampoco al personal a la deriva y en vez de controles y chequeos, usaron un feedback 360; en otras palabras, una evaluación de liderazgo, comportamiento y desarrollo dado por pares, superiores, colegas y miembros del equipo (Masalin, 2003) dejando este proceder como una herramienta de aprendizaje organizacional con un enfocarse en retener personal clave asegurando la tenencia de una ventaja competitiva para el personal (Masalin, 2003). De aquí la importancia de la estructura como fuente de influencia, cuya relevancia es tan ampliamente aceptada que algunos expertos definen este concepto como aquellas

características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes. Toda organización tiene una estructura de las tareas (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007).

Teóricos comportamentales asumen que el aprendizaje ocurre si ha habido cambio en las acciones o el comportamiento. Se asumiría teóricamente que el aprendizaje ha ocurrido si hay un cambio en el proceso de pensamiento (no observable) (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995). Esta por ejemplo es una herramienta para evaluar si los conocimientos de nuevos procesos y procedimientos han calado en el personal técnico. Deberían entonces ser observables en el personal técnico las maneras de instalar y reparar. Además, también se reflejaría en el cumplimiento de citas hacia los clientes, pues el estricto cumplimiento es reflejo de la formación y de las reglas mutuamente pactadas tal como se describió anteriormente.

Para ello, y de acuerdo con (Zabaleta de Armas, Brito Carrillo, & Garzón Castrillón, 2016), es necesario generar modelos que permitan la implementación de mecanismos de gestión y control que faciliten la gestión exitosa de los planes, tanto estratégicos como operativos, mediante transferencia de información y conocimientos. Para esto es necesario analizar variables consideradas claves para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en una organización como lo son (Zabaleta de Armas, Brito Carrillo, & Garzón Castrillón, 2016):

1. La cultura organizacional orientada hacia el conocimiento.
2. La infraestructura tecnológica; pues como lo menciona Nystrom y Starbuck citado por (Fiol & Lyles, 1985) el aprendizaje necesita experimentación y desaprender métodos arcaicos.
3. Los sistemas de incentivos y motivación.

4. La innovación no sólo requerirá mayor capacidad intelectual sino también más fortaleza emocional (Masalin, 2003).
5. Los canales de comunicación que permitan conocer sus relaciones e influencia para la generación de conocimiento.

Una herramienta fundamental para el aprendizaje organizacional en una compañía con mano de obra subcontractada es especializar cada área de la cadena productora y permitir la estandarización de cada tarea realizada en los distintos procesos manuales de la industria de las TICs, llegando a la racionalización del trabajo como lo dice Taylor citado por Gallardo V & Jimenez T, 1999. Sin embargo, no hay una desviación total frente a lo propuesto por (Gallardo V & Jimenez T, 1999) pues existe en la compañía una departamentalización que está dada en el proceso de calle en una segmentación por los procesos de Instalación y reparación, adicional por localización geográfica y tecnologías de acceso del servicio alineadas con los diferentes planes que se ofrecen al cliente.

Sin embargo, una herramienta de la que puede valerse una compañía, es establecer lo que (Levitt & March, 1988) llaman “Objetivos Interdepartamentales” para lograr la cooperación interna entre las empresas de manera que los contratistas que proveen la mano de obra, busquen un objetivo común con la empresa contratante; con ello, además de alcanzar su ánimo de lucro, pueden contribuir satisfaciendo las necesidades de la compañía contratante supliendo el fin del contrato firmado. En este sentido, Kast y Rosenzweig (1994) citados en (Levitt & March, 1988) señalan que cuando los objetivos no pueden interactuar se generan conflictos. Por lo que hay que fomentar el establecimiento de objetivos conjuntos, por ende, la búsqueda de metas comunes sin perder por ello el liderazgo que debería proveer guía y apoyo apropiado (Masalin, 2003) a sus contratistas.

En contraste, el concepto de ventaja competitiva sostenible implica que existen barreras sostenibles para el aprendizaje entre empresas (Crossan, Lane, White, & Djurfeldt, 1995).

Según Miller Doug Miller (1998), la organización camaleónica tiene cinco características fundamentales: gran flexibilidad, compromiso con las personas, excelencia en el uso del trabajo en equipo, competencias esenciales fuertes y afición por la diversidad (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007); por ello y honrando el trabajo en equipo, otra herramienta fundamental es el aprendizaje a través de la práctica y la participación donde se da transferencia tácita del conocimiento como lo afirma (Marko, Miha, & Vlado, 2008). Realizar una externalización en grupos del conocimiento y de esta manera en la organización se llevará todos nuestros conocimientos para que se viva en el entorno al ponerlo en práctica. (Cardona & Calderón, 2006).

Desde lo individual se debe mostrar el conocimiento, sin embargo, no se quiere que se quede aquí, sino que se pueda implementar. Se debe buscar medios de comunicación más colaborativas que sean capaces de aprender del conocimiento que otro ya vivió, aunque esto exija un cambio desde la raíz, se necesita una forma totalmente nueva de concebir y ejecutar el papel del gerenciamiento de la empresa (Cardona & Calderón, 2006).

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se llevará a cabo es del tipo descriptiva pues lo que se requiere es describir las variables influyentes en el incumplimiento de agenda y posteriormente correlacionarlas entre sí tal como lo sugiere Cazau (2006), debido a que se tiene bien explorado el tema e incluso cuantificado, sin embargo, es necesario llegar a describir cuáles son esas variables que caracterizan el incumplimiento de las agendas en la compañía y lo tienen en las cifras que están ahora.

Tal como lo señala Hyman citado en Cazau, 2006, página 4: *"los hallazgos de las encuestas descriptivas constituyen una guía para teorizar en las explicativas; la capacidad de conceptualizar un fenómeno, que es de enorme importancia en las encuestas descriptivas"*, por lo que se busca entonces, es teorizar el fenómeno que se presenta con las instalaciones y reparaciones en Tigo siempre y cuando se tome de manera descriptiva y no desde la normativa, (Gairín Sallán, 2000).

5.2 Método

El método con el que se hará la investigación es del tipo deductivo debido a que se abordará la caracterización de las barreras en el aprendizaje organizacional, desde lo general que es el problema del incumplimiento de las agendas, a lo particular que desvela la raíz del problema; esto se llevará a cabo por medio de una serie de hipótesis previas que serán posteriormente corroboradas

en las entrevistas semiestructuradas y los grupos focales. Rubio J y Varas J (Cazau, 2006, pág. 34).

5.3 Enfoque

El enfoque con el que se observará el problema es cualitativo, debido a que la situación del problema abordado busca recabar información que indique cuáles y no cuántas, son las barreras para el aprendizaje organizacional y que respondan porqué en la gerencia de Despacho de Tigo, específicamente en los procesos de terreno se dan incumplimientos de agenda ya medidos en un 17% para las reparaciones y 25% para las instalaciones. Gracias a que ya se tienen cuantificados, no se desea abordar las cantidades sino identificar las causas que generan estas cifras, motivo por el cual el enfoque ha de ser cualitativo Rubio J y Varas J citado en Cazau, 2006, página 34.

5.4 Categorías de análisis

El problema se abordará usando categorías deductivas que como lo manifiesta Monje Álvarez, 2011 están basadas en el conocimiento de quien investiga y que dan indicios de lo que se estudia; estos hacen parte de la investigación y deben ser definidos claramente. Las categorías deductivas surgen a partir del marco teórico y definen los conceptos que serán usados para explicar lo estudiado delimitando los alcances del estudio investigativo (Monje Álvarez, 2011). Se trabajaron seis categorías deductivas como son: modelo I, modelo II, barreras de tipo cultural y psicológico, estructura y liderazgo organizacional, procesos interrumpidos de aprendizaje y por último herramientas para el aprendizaje organizacional. Ver tabla 5.

5.5 Instrumentos de recolección y análisis de la información

Tal como se mencionó, se hacen entrevistas semiestructuradas en profundidad y de grupos focales se extraen a los técnicos en terreno para entrevistarlos individualmente (Rubio J y Varas J citado en Cazau, 2006, página 34), Ver tabla 5.

5.6 Construcción de preguntas

Se formularon 17 preguntas diseñadas para encontrar en las respuestas los indicios no sólo de los problemas en las visitas en campo para los procesos descritos anteriormente, sino que además señalaran qué barreras del aprendizaje organizacional están implicadas en la pérdida de visitas a clientes; se señalaran las herramientas del aprendizaje organizacional o le apuntaran a alguno de los dos modelos. Algunas de las respuestas podrán ser ambiguas e incluso apuntar a categorías deductivas diferentes a las que la pregunta pertenece, otras respuestas apuntaron a diferentes preguntas compartiendo similitudes, muchas debido a que el técnico quería hacer hincapié en lo que para él no estaba funcionando bien, a pesar de esto fueron claros los indicios que apuntaban a las categorías deductivas formuladas en este trabajo.

Las preguntas se construyen a partir de las categorías deductivas, que para el caso del presente trabajo son seis de acuerdo con lo definido en el marco teórico (tabla 5), así:

CATEGORÍA	PREGUNTA
1. Modelo I	1. ¿Existen mecanismos al interior de la compañía que sirvan como medio para ser escuchados con respecto a las mejoras que como técnicos puedas identificar?
2. Modelo II	2. ¿Cuáles consideran son los factores más comunes en la pérdida de vistas a los clientes?
3. Herramientas	3. ¿Consideras que la compañía tiene herramientas que ayuden a exponer o reportar los problemas que se presentan en la pérdida de visitas para mejorar en las siguientes?
4. Barrera de tipo cultural y psicológico	4. ¿Respetas la manera como se le entrega el trabajo? o ¿realiza ajustes a su ruta? Si, No, ¿Por qué?
	5. ¿Considera usted que la manera en la que se agendan las órdenes de trabajo es la más óptima?: Si, No, ¿Por qué?
	6. ¿De acuerdo con su experiencia cuales cree que son los principales factores que influyen en la pérdida de visitas de campo?
	7. ¿Al ingresar a la compañía fue capacitado y por quién? *Personal de capacitación. *Compañero de trabajo *No fue capacitado
	8. ¿Considera usted que existe un buen ambiente laboral?

5. Barreras de tipo estructural y de liderazgo Organizacional	9. ¿Considera que las políticas de Tigo son acordes con lo que sucede en terreno?
	10. ¿Cree que existe una mejor manera de programar el trabajo en campo? No, Si, ¿Cuál?
	11. En lo que lleva trabajando en la empresa, ¿ha visto usted que ha cambiado la metodología de trabajo?
	12. ¿Cree que todos los técnicos trabajan bajo las mismas condiciones laborales?
	13. ¿El personal administrativo tiene en cuenta los problemas que se presentan en campo?
6. Barreras de procesos interrumpidos de aprendizaje	14. ¿Considera que los horarios en los que se programan las visitas son adecuados o existe otras opciones?
	15. ¿Con qué frecuencia es capacitado? Y ¿recibe la capacitación completa?
	16. ¿Las sugerencias presentadas por usted son escuchadas?, cuéntensenos alguna
	17. ¿Tiene algún truco que utilice y lo ha compartido? No, Si, Quisiera compartirlo

Tabla 5. Categorías deductivas y preguntas.
Fuente: Elaboración propia.

6. Análisis de información y resultados

6.1 Definición de la muestra

Para iniciar con la recolección de la información primero se realizó un acercamiento con las empresas contratistas para explicarles que dicho trabajo es netamente académico y no generarían compromisos que los afectará como contratistas, sin embargo, cabe anotar que los insumos que se encuentran en pro de mejorar las visitas pérdidas podrían ser sugeridas a las respectivas compañías contratistas para su posible implementación. Para ello, se hicieron las respectivas entrevistas en sede de Tigo. Es importante mencionar que se presentó una dificultad para sacar a los técnicos de su rutina diaria y hacerles las entrevistas, esto debido a que no era posible interrumpir la operación, por lo que sólo se contó con espacios de tiempo al inicio de la jornada laboral. También es importante mencionar que el personal trabaja para Tigo de manera tercerizada y fue necesario hacer una solicitud explícita a los contratos, para que permitieran el desplazamiento y la realización de las entrevistas antes de las 8 de la mañana. A pesar de esta restricción todos los entrevistados estuvieron dispuestos, diligentes y comprometidos a la realizar la entrevista, no obstante, en principio y hasta antes de romper el hielo, los de menor experiencia se notaban tensos y rígidos, sin embargo, gracias al tipo de preguntas que no comprometían o cuestionaban directamente su labor, salieron abantes y se logró que posteriormente que adquirieran una postura más suelta y tranquila durante el desarrollo de la entrevista.

A los entrevistados se les formularon las diecisiete preguntas una tras otra, haciendo algunas contra preguntas para aclarar ciertos temas, cuando la respuesta no era clara para los entrevistadores; estas preguntas fueron grabadas usando dos programas: la Grabadora de Voz Fácil para Android Versión

2.6.0 en un teléfono Motorola G5 y la grabadora de voz del celular Huawei Mate 20 Pro además se hizo la transcripción instantánea de las entrevistas usando en Google Docs la opción de herramienta de escritura por voz. De esta manera fue posible consignar las entrevistas tanto en archivos de audio, como de texto.

Para el presente trabajo investigativo se definió una muestra intencional debido a que el trabajo no es probabilístico ni estadístico sino cualitativo, para ello se basó en el modelo de estructura organizacional de Henry Mintzberg (2005), es posible definir que las entrevistas fueron realizadas a personal de las empresas contratistas EIA y Emtelco y que pertenecen al núcleo operativo, es decir, a técnicos y auxiliares de los procesos de instalación y reparación de productos fijos en terreno; en la compañía que clasifica como organización de Burocracia Mecanicista y de Estructura Divisional de acuerdo con la categorización del mismo Mintzberg. Para escoger las personas que participarían en la muestra se definió un perfil: que desempeñen el cargo de técnicos oficiales o auxiliares quienes no hacen parte de la nómina directa de Tigo sino que son tercerizados a través de las dos empresas contratistas quienes prestan el servicio a la compañía, y que estuvieran disponibles para la ejecución de la entrevista de acuerdo con la misma disponibilidad con la que los contratos podrían contar y de los técnicos que consideraban podían asistir a las entrevistas. Se realizaron nueve entrevistas debido a que al final después de haber hecho las consultas al área de gestión humana del contratista se presentaron limitantes en la participación debidos principalmente al impacto en la productividad de campo con la subsiguiente afectación en las metas establecidas por Tigo, a pesar de esto, con la muestra evaluada se obtuvo la información necesaria, desde el punto de vista cualitativo, para encontrar las barreras que se están presentando en la compañía.

6.2 Codificación de las respuestas

Se codifican las respuestas para posteriormente facilitar en análisis del contenido y para tener de manera ordenada una síntesis de las entrevistas, dicha codificación constituye de tres dígitos que se leen de izquierda a derecha: el primer dígito corresponde a una de las seis categorías deductivas definidas: 1 Modelo I, 2 Modelo II, 3 Herramientas, 4 Barreras de Tipo cultural y psicológico, 5 Estructuras y liderazgo organizacional, Procesos interrumpidos de aprendizaje. El segundo dígito corresponde al consecutivo de la entrevista o del entrevistado y el tercero al consecutivo de la pregunta. Con esto se obtiene una matriz de códigos que es observada en la tabla 6.

Entrevista Pregunta	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
P1	1.1.1	1.2.1	1.3.1	1.4.1	1.5.1	1.6.1	1.7.1	1.8.1	1.9.1
P2	2.1.2	2.2.2	2.3.2	2.4.2	2.5.2	2.6.2	2.7.2	2.8.2	2.9.2
P3	3.1.3	3.2.3	3.3.3	3.4.3	3.5.3	3.6.3	3.7.3	3.8.3	3.9.3
P4	4.1.4	4.2.4	4.3.4	4.4.4	4.5.4	4.6.4	4.7.4	4.8.4	4.9.4
P5	4.1.5	4.2.5	4.3.5	4.4.5	4.5.5	4.6.5	4.7.5	4.8.5	4.9.5
P6	4.1.6	4.2.6	4.3.6	4.4.6	4.5.6	4.6.6	4.7.6	4.8.6	4.9.6
P7	4.1.7	4.2.7	4.3.7	4.4.7	4.5.7	4.6.7	4.7.7	4.8.7	4.9.7
P8	4.1.8	4.2.8	4.3.8	4.4.8	4.5.8	4.6.8	4.7.8	4.8.8	4.9.8
P9	5.1.9	5.2.9	5.3.9	5.4.9	5.5.9	5.6.9	5.7.9	5.8.9	5.9.9
P10	5.1.10	5.2.10	5.3.10	5.4.10	5.5.10	5.6.10	5.7.10	5.8.10	5.9.10
P11	5.1.11	5.2.11	5.3.11	5.4.11	5.5.11	5.6.11	5.7.11	5.8.11	5.9.11
P12	5.1.12	5.2.12	5.3.12	5.4.12	5.5.12	5.6.12	5.7.12	5.8.12	5.9.12
P13	5.1.13	5.2.13	5.3.13	5.4.13	5.5.13	5.6.13	5.7.13	5.8.13	5.9.13
P14	6.1.14	6.2.14	6.3.14	6.4.14	6.5.14	6.6.14	6.7.14	6.8.14	6.9.14
P15	6.1.15	6.2.15	6.3.15	6.4.15	6.5.15	6.6.15	6.7.15	6.8.15	6.9.15
P16	6.1.16	6.2.16	6.3.16	6.4.16	6.5.16	6.6.16	6.7.16	6.8.16	6.9.16
P17	6.1.17	6.2.17	6.3.17	6.4.17	6.5.17	6.6.17	6.7.17	6.8.17	6.9.17

Tabla 6. Codificación de categorías, entrevistados, preguntas y respuestas.

Fuente: Elaboración Propia

7. Análisis de preguntas

En este capítulo se presenta el análisis de todas las preguntas, haciendo uso de la técnica de análisis de contenido y sustentando el análisis con testimonios extraídos de las entrevistas realizadas. Las siguientes son las preguntas que fueron formuladas para poder dar respuesta al tema investigativo, haciendo uso de las categorías deductivas.

a. ¿Existen mecanismos al interior de la compañía que sirvan como medio para ser escuchados con respecto a las mejoras que como técnicos puedas identificar?

Todos los técnicos entrevistados ven como canal, para reportar las mejoras, a los supervisores de terreno ya que son estos los que tienen contacto permanente con la cotidianidad diaria conociendo de primera mano el contexto técnico, social y procedimental que afrontan los técnicos cada día. En varios de los casos llama la atención que el mecanismo para ser escuchado es el momento de capacitación y se ve muy ha lugar ya que los capacitadores son una fuente importante para la implementación de nuevos procesos o procedimientos.

En los últimos meses los técnicos entrevistados ven como la compañía ha invertido en el mejoramiento de los procesos que ayudan a disminuir las visitas perdidas y aumentar la satisfacción del cliente en la entrega del servicio.

No se observan comentarios negativos en cuanto a los mecanismos actuales para ser escuchados, lo que indica que los técnicos pueden reportar cualquier tipo de sugerencia.

Los entrevistados afirman contar con mecanismos al interior de la compañía para ser escuchados y el principal actor para esto es el supervisor, sin embargo, cuando analizamos el modelo I vemos que nuestro aprendizaje para escuchar y mejorar es simple; no obstante, no hay un análisis profundo de la información que podría derivarse por el estado de confort debido a que estamos cumpliendo con la meta planteada, por ende, no hacemos un esfuerzo mayor para encontrar más beneficios, como se observa en las respuestas “*El supervisor es el medio que utilizamos para reportar y ser escuchados*” código de respuesta (1.7.1).

De igual manera y reforzando lo que se evidencia en el modelo I, se puede ver que los técnicos adoptan los nuevos procedimientos siempre que éstos no impliquen un riesgo. En sus respuestas vemos una tendencia a trabajar como se ha venido haciendo habitualmente y se percibe dificultad para adoptar nuevas formas de hacer las cosas, como cuando mencionan las dificultades que tienen con el despacho de las órdenes sin confirmación siendo esta la nueva manera de trabajo de difícil adopción por parte del personal entrevistado que pertenecen al núcleo operativo como lo indica el entrevistado “*uno de los factores negativos que influyen en las visitas perdidas es la falta de confirmación con el cliente que se tenía anteriormente*” código de respuesta (1.2.1). Dicha dificultad de adaptación al cambio es una clara evidencia de la barrera Incapacidad Aprendida, pero no es esta la única barrera presente pues la Trampa de la competencia también es evidente.

b. ¿Cuáles consideras son los factores más comunes en la pérdida de vistas a los clientes?

Existen muchos factores comunes en las pérdidas de visitas sin embargo los entrevistados ven como los más frecuentes los siguientes:

- Los clientes no conocen bien la agenda entregada.

- Los clientes solicitan en la línea un servicio con unas especificaciones y el técnico al momento de instalar indica al cliente que tiene en su orden de trabajo, otros servicios.
- Los clientes solicitan agendas en horarios puntuales, esquema en el que Tigo no trabaja, sin embargo, el vendedor accede a esto sin que se pueda cumplir.
- Citas de agenda para un día específico sin embargo al técnico le es montada para ser atendida, en días previos.
- Una cantidad baja de agendas en jornada A.M. Lo que implica a los técnicos visitar órdenes P.M. en la mañana, lo que se traduce en visitas perdidas debido a que el cliente no lo está esperando.

En las entrevistas se observaron algunos comentarios como:

- *“El 90% de las visitas que se pierden en terreno son por cliente ilocalizado, este no se encuentra en la casa al momento de la llegada del técnico.” código de respuesta (2.1.2).*
- *“Los rangos de esperas de las agendas son muy largas son aproximadamente de 5 horas por jornada.” código de respuesta (2.2.2).*
- *“Mala información al cliente de la agenda, venden un servicio y envían otro servicio.” código de respuesta (2.4.2).*

Las limitaciones que experimentan los individuos y las organizaciones para pasar del Modelo O-I al Modelo O-II se pueden clasificar en defensas o barreras para el aprendizaje. Adicionalmente, existen diversos factores en las visitas de campo pérdidas las cuales son mencionadas por los entrevistados tales como cliente no conoce su agenda el cliente no se encuentra en el momento de la visita, el cliente esperaba una atención en una hora puntual lo que no se pudo concretar, factores técnicos que impiden el cumplimiento de la orden y factores externos como zonas de alto riesgo o

lluvias que limitan los trabajos en la parte exterior de exterior de la vivienda, adicional la falta de confirmación de las visitas pactadas para recordar al cliente su agenda.

De acuerdo con lo investigado y lo leído en el modelo II, se observa insuficiencia de características que permitan avanzar a este modelo y contar con procesos más maduros; la falta de confrontación entre las diferentes áreas con el objetivo de disminuir los errores encontrados, lo que evidencia una barrera del tipo estructural, específicamente la barrera de Estructuras por Departamentos donde en este tipo de barreras es común encontrar que las organizaciones están divididas por centros de actividad o departamentos y en ocasiones pueden tener problemas en el aprendizaje debido a que un problema puede ser analizado por segmentos o tratados por cada área sin tener en cuenta que puede ser un problema común lo que impide la discusión y formulación de preguntas a los hallazgos en las pérdidas.

c. ¿Consideras que la compañía tiene herramientas que ayuden a exponer o reportar los problemas que se presentan en la pérdida de visitas para mejorar en las siguientes?

Todos los entrevistados ven que la fuente común para soportar o ayudarlos como herramienta es el supervisor de campo ya que su trabajo se ejecuta en el campo y no tienen el suficiente tiempo en la jornada para interactuar con el personal administrativo, como lo indican en la respuesta (3.9.3)“*El mejoramiento de las rutas se han visto con los ajustes que proponemos como dividir zonas grandes que se solicitan y se han visto en terreno*”

Es importante que los técnicos confíen en sus supervisores para expresar los problemas que presentan ya que esta es una de las herramientas para el aprendizaje organizacional: *“el éxito que tuvo Nokia en su momento fue gracias a que creyó en su gente”* (Masalin, 2003).

d. ¿Respetan usted la manera como se le entrega el trabajo? o ¿realiza ajustes a su ruta?

La compañía Tigo tomó la decisión de restringir a los técnicos para que sólo pudieran ver una orden en su dispositivo móvil, por este motivo los técnicos de manera obligatoria deben respetar las rutas de trabajo, ya no pueden ver todo el recorrido diario sino sólo la siguiente orden. El principal motivo de este cambio se debió a que los técnicos no respetaban las rutas de trabajo y ejecutaban las órdenes en el orden que mejor les parecía, sin embargo, los entrevistados informan que tener visibles todas las órdenes les ayudaba a mejorar su ruta del día y disminuían los desplazamientos entre una orden y otra.

Se observan técnicos con buenas ideas que aportarían a la organización nuevas metodologías para disminuir visitas perdidas y aumentar su rendimiento y productividad.

Dado que algunos frentes de trabajo están conformados por dos técnicos los cuales se pueden separar para visitar dos casas diferentes (uno en un hogar y el otro en la orden siguiente); la entrega de órdenes unitarias (de una en una) les limita este proceder, por lo que disminuye la productividad de la pareja. En algunos momentos de la labor de la instalación o reparación sólo se requiere un técnico en la vivienda porque está realizando el aprovisionamiento de los equipos o la entrega del servicio.

Al realizar el análisis a la pregunta si el técnico o el entrevistado respetaba la ruta de trabajo, se observa que los técnicos prefieren trabajar de manera libre, esto quiere decir que pueden tomar la decisión del orden o ejecución del trabajo del día donde se identifica que buscan el beneficio propio abandonando la ruta trazada o dejando órdenes complejas para el final de la jornada y evitar ejecutarlas.

Estas respuestas dan evidencia de la presencia de la Barrera yo soy mi puesto donde prima el beneficio particular al general y dónde el técnico considera que puede enrutar mejor su trabajo de manera manual en lugar de aceptar el orden del trabajo de acuerdo con el ruteo dado por el sistema click software. También es visible la barrera del Autoengaño donde: *“el sujeto permanece ciego a lo incongruente de su accionar o niega sus acciones autoengañándose”*.

Tal como se puede notar en la respuesta (4.5.4) *“ejemplo si tenemos dos AM me aparece primero una, luego la otra y resulta que primero es la que está más lejos trato de llegar primero a la que está más cerquita desde que estén en la misma jornada”*, o en la respuesta (4.3.4) *“bueno en ocasiones se respetan; el momento de que el ruteo esté bien una cerca de la otra y no se respetan en ocasiones por ejemplo cuando entran a jugar los horarios de que ya hay que respetar los horarios cuando son AM o PM entonces toca muchas veces salirse del consecutivo de la ruta”*.

e. ¿Considera usted que la manera en la que se agendan las órdenes de trabajo es la más óptima?

La compañía en los últimos años ha cambiado la manera de agendar con el cliente la visita, en la actualidad existen dos jornadas de trabajo: A.M. que inicia a las 7 de la mañana y termina a las 12 del día y P.M. que inicia a la 1 de la tarde y culmina A las 6 de la tarde. Según los entrevistados

estas jornadas son adecuadas ya que las labores encomendadas de instalaciones o reparaciones no tienen un tiempo exacto para la culminación de estas esto quiere decir que se pueden realizar instalaciones en 10 minutos o en 5 horas y se tiene una mayor maniobrabilidad en jornadas amplias como las existentes.

Por otro lado, los que sufren largas esperas son los clientes quienes deben permanecer en sus viviendas por espacio de 5 horas que es el tiempo de cada una de las jornadas.

Se observan propuestas interesantes como *“Buscar alternativas de jornadas más pequeñas de 3 horas podrían ayudar a la satisfacción del cliente, Aunque podría verse una mayor cantidad de incumplimientos y debería mejorar más la planeación del recurso para poder atender esta nueva necesidad”* código de respuesta (4.9.5).

Actualmente la compañía invierte \$464.000.000 en visitas pérdidas que equivalen a 25.000 vistas mes parte de la problemática es el suponer de los técnicos quienes consideran que la manera en la que realizan su trabajo es más óptima trayendo como consecuencias: atender a los clientes en horarios diferentes al solicitado. El técnico considera que la manera en la que realiza la actividad es mejor que la planeada y entregada por Tigo y el resultado negativo se observa en los indicadores de satisfacción del cliente. Esto da pie para concluir que la Barrera que se está presentando es la de incompetencia competente, donde las personas actúan según sus ‘teorías en uso’ y los resultados de sus actos son contraproducentes para lo que requieren lo que se puede traducir en errores o incongruencias sin tener consciencia de esto.

f. De acuerdo con su experiencia ¿cuáles cree que son los principales factores que influyen en la pérdida de visitas de campo?

Cómo se ha venido mencionando, la falta de claridad del día y la hora de la agenda con el cliente. Esto aumenta las visitas perdidas debido a que el agente vendedor tiene una disponibilidad en el sistema, la asigna, a pesar de haber pactado otra jornada con el cliente.

El hecho de no tener una confirmación de visita el mismo día antes de la llegada del técnico, aumentó la cantidad de visitas perdidas, a pesar de esto aumentó la satisfacción del cliente gracias a que el 100% de las órdenes son visitadas.

La compañía debería tener un medio informático que le informe al cliente la ubicación del técnico y este darse cuenta si se dirige a su casa. Similar al mecanismo que emplea Rappi, las aplicaciones como Uber o las de taxis. Como lo indica el entrevistado (4.3.6) *“confirmar por franjas de la entrega de 7 a 9 de 9 a 12 para que el cliente tenga información más cercana. mecanismos más digitales que informen al cliente que el técnico ya va para la casa del cliente”*

Los entrevistados hacen parte de la base operativa y son los funcionarios que atienden la etapa final de las instalaciones y reparaciones en campo. Al realizarles la pregunta de cuáles son los factores que influyen en la pérdida de visitas de campo, se observa con asombro que ninguno vio problemas en su trabajo y siempre se busca un enemigo externo (barrera de tipo cultural o psicológico).

Adicional a esto la compañía en aras de mejorar los indicadores financieros y de satisfacción, ha realizado ajustes operativos los cuales no son percibidos por los entrevistados, quienes no conocen

los cambios internos e implementados en otras áreas, procesos y sistemas lo que los lleva a visualizar solo cambios radicales que son la consecuencia natural de los ajustes efectuados en cualquier nivel de la cadena de los procesos (instalaciones y reparaciones). Esta situación está representada en la parábola de la rana hervida que muestra las consecuencias que las personas inmersas dentro de un sistema operen de manera sesgada e inapropiada y solo reacciona con los cambios abruptos.

g. ¿Al ingresar a la compañía fue capacitado y por quién? Personal de capacitación; compañero de trabajo o no fue capacitado.

En los entrevistados se observaron tres modelos que caracterizan el aprendizaje organizacional de los técnicos de Tigo:

- El personal que supera los 6 años fue capacitado por la compañía contratante en este caso Tigo y las capacitaciones eran de dos meses y al terminar esta, el funcionario debía presentar un examen en el cual demostraba su conocimiento.
- El segundo grupo fue capacitado como ayudante y fue el oficial asignado quién capacitó al personal, como lo indica (Carrión Maroto, 2015) *“El aprendizaje compartido se puede ver como un proceso compartido y colaborativo donde deben participar todos los miembros de la organización o el equipo de trabajo activamente en pro de este”* este proceso de compartir conocimiento ayuda a la empresa a expandir el conocimiento.

- El tercer equipo y este es el más reciente, es capacitado por la empresa contratista mediante un equipo de capacitación estructurado y hacen parte de la Gerencia de capacitación.

Al realizar un análisis de las entrevistas realizadas al personal de la base técnica operativa sorprende la transformación por la que ha pasado el proceso de formación: la capacitación al personal anteriormente se daba en centros de formación de la compañía, eran más extensas y más estructuradas; pasaron de capacitaciones de 2 meses a capacitaciones de 8 días con una transición entre capacitaciones extensas y profundas de dos meses, a capacitaciones de 8 días; posteriormente a capacitaciones brindadas por un compañero de trabajo, para luego volver a capacitaciones en sala caracterizando esta metodología en sala, como la manera en la que la gestión del conocimiento para que pase del formador, o la compañía como tal, al núcleo operativo dando un claro indicio de cómo se da el Aprendizaje Organizacional en Tigo. A pesar de esto, y según Miller Doug Miller (1998), la organización camaleónica tiene cinco características fundamentales entre ellas: gran flexibilidad, producto de la cual, ahora las capacitaciones son más dinámicas. Adicional otra herramienta fundamental es el aprendizaje a través de la práctica y la participación donde se da transferencia tácita del conocimiento como lo afirma (Marko, Miha, & Vlado, 2008), según esto, Tigo va por buen camino en cuanto al ámbito formativo como se observa en la respuesta “*Fui egresado del centro de capacitación ANCON y continúo siendo capacitado cada dos meses*” código de respuesta (4.9.7).

h. ¿Considera usted que existe un buen ambiente laboral?

Todos los entrevistados afirman tener un ambiente laboral óptimo y esto puede darse debido a que los técnicos laboran solos en terreno y solamente tienen contacto con la compañía a través del supervisor lo que disminuye posibles roces o problemas entre compañeros.

Los contratistas actuales tienen con la compañía una relación de 10 años aproximadamente por lo que existen dos tipos de contratos los vinculados antiguos y los vinculados nuevos estos últimos no cuentan con algunos privilegios como lo son bonos por productividad o calidad; es el único punto de diferencia reportado por los entrevistados.

Una de las barreras más comunes en algunas organizaciones es el Malestar Organizativo sin embargo el personal operativo entrevistado muestra claramente una satisfacción con respecto al ambiente laboral ya que se sienten bien remunerados y acompañados de su supervisora a cargo lo que da pie a comprender que no hay presencia de esta barrera en las compañías contratistas.

i. ¿Consideras que las políticas de Tigo son acordes con lo que sucede en terreno?

Los entrevistados informan que los clientes se sienten insatisfechos por el tiempo tan largo que deben esperar la visita de un técnico y consideran que las franjas de agenda deberían ser más cortas.

Adicionalmente indican que las visitas programadas o asignadas después de las 6 pm tienen una probabilidad mayor de ser fallidas por lo que recomiendan detener la operación a las 6 de la tarde y dejar una pareja élite con la que se pueda atender clientes que solicitan visitas tarde, pero esto sería la excepción.

Se evidencia en las respuestas que muchas veces espera las soluciones vengan dadas desde la parte administrativa que se asocia a la barrera del mito administrativo.

Se observa claramente que hay una línea bidireccional en cuanto a la toma de decisiones para el manejo de los clientes las cuales han mostrado de manera positiva un mejoramiento en la atención de los clientes esto muestra claramente que en la administración de Field Service no se ve el mito del equipo administrativo donde sólo esté puede dar las soluciones y desde terreno del personal operativo pueden llegar soluciones que ayudan y se tienen en cuenta.

**j. ¿Cree que existe una mejor manera de programar el trabajo en campo?
No, Sí, ¿Cuál?**

Actualmente la manera en que se programan las órdenes de trabajo beneficia a los entrevistados: los técnicos de terreno porque tiene un margen de tiempo suficiente para desplazarse entre una orden y otra sin embargo al revisar en detalle lo que los clientes esperan, en las visitas identificamos que los clientes se pueden quejar de los tiempos de espera tan largos ya que se programan en dos franjas laborales AM de 7 a 12 y PM de 1 a 5. Los clientes consideran que podrían tener unas franjas en tiempos más cortas posiblemente de 3 horas de 7am a 9am de 9am a 12m de 1pm a 3pm y de 3pm a 6pm para que estén menor tiempo en la vivienda esperando la visita del técnico.

Aquí en vez de una barrera, se observa que los técnicos son propositivos, sugieren nuevas formas de atacar el problema de la programación del trabajo recomendando trabajar en franjas más cortas, esto da cuenta de que como lo mencionan (Soto & Barrios, 2006), la generación de nuevos

conocimientos extraída de nuevas fuentes de información, en este caso de los técnicos, ayudará a la toma de decisiones y se estimulará a través de incentivos materializándose en conocimiento.

Sin embargo, algunos presentan las barreras de Incompetencia Competente y Trampas de la competencia, evidenciado por ejemplo en 5.7.10: *“Sí claro, pues yo pienso que la mejor manera de rutearnos, de planear el trabajo en el día, sería que nos descarguen toda la ruta para nosotros poder escoger qué orden podemos visitar más cercana, porque no nos encontramos nosotros mismos nos podemos enrutar”*; es posible ver que el entrevistado responde de acuerdo con sus “teorías en uso”, sin embargo cuando menciona el *“yo pienso”* sin tener evidencia de ello o cuando incluso esta lo contradice apunta también a la barrera de Aprendizaje Supersticioso.

k. En lo que lleva trabajando en la empresa, ¿ha visto usted que ha cambiado la metodología de trabajo?

Ocho de los entrevistados que son personas que llevan más de 6 meses en la compañía han visto cambios en pro del mejoramiento; los que llevan mucho más tiempo recordaron en las entrevistas que la organización pasó de la entrega de trabajo manual con las dificultades y errores que esta manera presentaba en la entrega de trabajo, a una virtual con una herramienta digital llamada *click software* donde se puede tener varios aspectos positivos tales como: confirmación del trabajo, información en tiempo real de la posición dónde se encuentra el técnico, cambio de rutas de trabajo al encontrar eventos en terreno como lluvias o zonas de alto riesgo, cierre de la orden en línea, lo facilita conocer la cantidad de trabajo ejecutado por los técnicos, reportes de mensajería en línea para que el despachador que atiende el técnico conozca el avance o el progreso de su orden de trabajo, entre otras. Todas estas respuestas dan pie a asociar que el cambio de metodología de viejas maneras de hacer las cosas (entrega del trabajo en papel) a hacerlo mediante un software; se puede

entender como un uso de herramientas para el aprendizaje organizacional tal como se menciona en entrevista (5.9.11) *“hemos cambiado del papel a la tecnología; personalmente trabajar con órdenes físicas a trabajar hoy en día con un programa de desarrollo, me parece que sí hemos avanzado bastante. Ese programa llamado Click nos ha colaborado bastante tanto en el ruteo, en la optimización de tiempos y esta como más pendientes de la ruta del técnico”*.

l. ¿Cree que todos los técnicos trabajan bajo las mismas condiciones laborales?

El factor más importante para los entrevistados en cuanto al ambiente laboral es el trato y manejo de su supervisor.

Ya que el personal entrevistado es del núcleo operativo, no se notan tabúes o restricciones en cuanto a algunos privilegios laborales debido a que las condiciones y tareas son básicas pues son técnicos de terreno instaladores y reparadores que cuentan con los mismos medios de transporte, las mismas jornadas laborales y un esquema de supervisión igual para todos, adicional a esto dos de los entrevistados anotaban que los privilegios que se podrían tener en terreno sólo los podría dar el supervisor de turno dando honorarios o zonas de mejores condiciones para trabajar.

m. ¿El personal administrativo tiene en cuenta los problemas que se presentan en campo?

Todo el personal entrevistado respondió afirmativamente debido a que, es la base administrativa la que soporta la primera línea de los técnicos. En este caso los coordinadores de campo son expertos en terreno y tienen comunicación en ambos sentidos tanto desde su posición hacia el técnico como la de su posición hacia la administración. Todos los entrevistados están de acuerdo

con que el equipo administrativo tiene en cuenta todo lo reportado por ellos y esto se debe al perfil y recorrido que tiene el personal administrativo actual al cual reconocen y destacan. De manera positiva indican que los problemas reportados son trabajados para ayudarles a mejorar la calidad de vida y la calidad laboral.

Las respuestas de los técnicos en este punto pueden destacar bien sea una correcta administración de la empresa, como la presencia de la Barrera el mito administrativo puntualmente en (5.9.13) se menciona: *“hasta el más mínimo detalle se deben de dar cuenta porque todo está bajo la supervisión de ellos”* barrera que consiste en que el equipo administrativo es el llamado o el que esperan sea el que resuelva todos los problemas de la compañía.

n. ¿Considera que los horarios en los que se programan las visitas son adecuados o existen otras opciones?

Todos los entrevistados han observado cambios en las metodologías de trabajo en pro del mejoramiento del cliente; pasamos de la era del papel a la era digital, tanto en el control de la entrega de trabajo, como en la confirmación digital en este caso confirmación de la agenda a los clientes vía WhatsApp.

Los cambios han sido positivos y esto se puede observar en los comentarios de los clientes.

Para un poco de contexto a la pregunta los horarios actuales son dos que existen son dos franjas AM PM. En este modelo de franjas la compañía lleva trabajando aproximadamente 5 años cuando pasamos de un modelo sin agendas al actual con dos franjas horarias.

Se nota aquí la barrera del aprendizaje supersticioso demostrando que no se da la oportunidad de hacer cambios o investigaciones diferentes para saber si existen modelos más adecuados para mejorar la atención del cliente y disminuir la cantidad de visitas perdidas.

Los entrevistados al ser personal operativo ven de manera positiva las franjas actuales sin embargo Se podrían plantear otros modelos para determinar cuál podría ser el mejor o cual aportaría más al beneficio al cliente.

La compañía en los cinco años que lleva con el modelo de franjas AM y PM es considerada como la mejor, sin embargo, podrían presentarse otros modelos como franjas más cortas como algunos de los entrevistados los mencionados.

o. ¿Con qué frecuencia es capacitado? y ¿recibe la capacitación completa?

Se observa con satisfacción que todos los entrevistados reportan que las capacitaciones son frecuentes y mínimamente son capacitados cada mes y medio lo que va caracterizando el aprendizaje organizacional en la compañía la que ha enfocado parte de sus esfuerzos en el mejoramiento de los técnicos tanto en el ámbito técnico como en el de manejo de clientes, trayendo como resultado que en los últimos años ha sido positivo el NPS (Net Promoter Score), lo cual se puede comprobar por los indicadores y los comentarios de los clientes en las entrevistas de satisfacción que se realizan al finalizar una instalación o reparación.

Los indicadores internos de la compañía son un reflejo de que el camino tomado en cuanto a las capacitaciones es positivo ya que el NPS pasó de números negativos en el 2018 (-2) a números positivos en el 2019 (+20) y una disminución de daños del 31%.

El aprendizaje organizacional evidenciado como resultado de las entrevistas se puede caracterizar así:

- Se observa de manera positiva que la compañía tomó el camino de capacitar con frecuencia al personal.
- El enfoque de las capacitaciones se está dando en dos temas puntuales: procedimientos técnicos y manejo del usuario, donde se hace hincapié en las políticas de entrega de trabajo y el protocolo de cumplimiento de agenda.
- El personal en promedio es capacitado cada mes y medio en alguno de los temas antes mencionados.
- No hay presencia de la barrera del aprendizaje truncado gracias a que todos manifiestan que es el proceso de aprendizaje es completo e ininterrumpido.
- Las capacitaciones son presenciales en sala.

p. ¿Las sugerencias presentadas por usted son escuchadas?, cuéntenos alguna.

A lo largo de las entrevistas y al concatenarlas todas se observa que el supervisor es el medio más efectivo y frecuente para bajar las sugerencias o problemas que se le presentan a los técnicos de campo sin embargo un entrevistado indican que sus sugerencias no son escuchadas.

Hay evidencia de la receptividad de los supervisores y coordinadores respecto con las sugerencias entregadas por los técnicos, sin embargo, se deduce tácitamente que los técnicos son incapaces de persuadir a sus compañeros para que modifiquen los patrones de comportamiento lo que es llamado por March y Olsen la barrera de audiencia de aprendizaje. O que los mandos medios no

están habilitados en competencias de liderazgo y empoderamiento para resolver las sugerencias recibidas.

q. ¿Tiene algún truco que utilice y lo ha compartido? No, Sí, Quisiera compartirlo

Son diversos los trucos que reportan los entrevistados desde buena comunicación y compañerismo cómo trucos técnicos para resolver de manera ágil los problemas del cliente sin embargo no se observa o encuentra algo diferente a los ya conocidos. Esta respuesta es ambigua debido a que algunos se ciñen estrictamente a la norma, sin embargo, otros cumpliendo con lo que rezan las políticas y las herramientas para el aprendizaje organizacional, han implementado pequeñas mejoras, producto de su experiencia en campo. Esto lo explica muy bien Crossan Lane White y Djurfeldt quienes mencionan que el aprendizaje a ocurrido si hay un cambio en el proceso de pensamiento. Lo que es evidente en algunos de los entrevistados cuando manifiestan qué llevar a la práctica el aprendizaje adquirido en su proceso formativo han descubierto nuevas maneras de reparar o detectar fallas.

Alguno de los trucos tiene los entrevistados son:

- *“Hacer las cosas bien es el mejor truco y una buena comunicación entre los equipos de trabajo”* entrevista (6.9.17).
- *“La malicia que se pone para hacer la cosa, trabajan de manera mancomunada con los compañeros y tratando bien al cliente”* entrevista (6.3.17).
- *“sí, tengo trucos técnicos para descartar daños rápidamente”* entrevista (6.7.17).

8. Conclusiones y Recomendaciones

Para Tigo, una de las barreras existentes es la tercerización del recurso humano técnico que instala y repara lo que resta flexibilidad, esto representa una situación crítica de acuerdo a los postulados de Doug Miller (1998) que manifiesta que la organización del futuro será un organismo flexible, que tratará de prever los cambios en el ambiente en que desarrolla sus negocios citado en: (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007) lo que sumado a que los formadores de esos técnicos son a su vez personal de las mismas empresas contratistas con una inclinación a la búsqueda incesante de lucro frente a cualquier necesidad formativa que Tigo le requiera a las compañías contratistas, lo que hace que la implementación de la capacitación se dé de manera paquidérmica. Cuando se recurre a otro tipo de maniobras para garantizar el normal cumplimiento por pliego contractual de las necesidades de capacitación, el contrato arremete con argumento técnicos o logísticos para justificar el incumplimiento.

Esta lentitud en la implementación y apropiación de los nuevos procesos y procedimientos va en contravía del acelerado desarrollo de los nuevos productos y servicios. Es la misma problemática a nivel contractual de no asegurar el sostenimiento de las políticas y procedimientos de trabajo y tiendan con el tiempo a perder fuerza o desaparecer con lo cual el personal técnico entra en un ciclo interminable de control y capacitación, quedando desactualizados los conocimientos y las habilidades que cualifican a los trabajadores (Alcover & Gil, 2002).

Por lo anterior en empresas como Tigo cuando se origina un nuevo producto o servicio se presenta lentitud para capacitar el personal técnico. Adicional, también se observa dificultades en la adherencia del conocimiento que es el reflejo de una barrera del aprendizaje ya sea motivada por

incentivos contractuales, factores culturales del mercado o competencias actitudinales del personal técnico de campo. En la actualidad se está desarrollando un macroproyecto denominado *Onboarding*, cuyo objetivo misional es asegurar una instalación o reparación perfecta, con lo cual sus procesos logísticos demandan adecuaciones en la metodología de la compañía para ser más asertivos en la visita y reducir el margen de visitas perdidas. No obstante, se observa una resistencia al cambio cultural que hace difícil la apropiación de las nuevas normatividades y teniendo en cuenta que en el ámbito de las telecomunicaciones siendo un medio de cambios acelerados frente a competidores tales como Claro, Movistar y otros que constantemente cambian la dinámica del mercado. Por lo anterior la gestión del conocimiento en nuestra compañía demanda acciones ágiles para derribar dicha barrera. Se hace prioritario identificar una estrategia para convertirla en ventaja competitiva (Pérez Zapata & Cortés Ramírez, 2007).

La evidencia de las entrevistas señala que los técnicos de Tigo en terreno están concentrados en laborar las diez horas, se aprecia cierta apatía en adoptar mejoras que no repercutan en un beneficio directo en su jornada laboral, incluso si las mejoras son tangibles pueden pasar desapercibidas u olvidadas. Están enseñados a realizar una labor cotidiana a diario y se percibe desmotivación debida a temas de identidad corporativa (Schilling & Kluge, 2009).

El mejoramiento operativo de los procesos en las visitas en calle para las reparaciones e instalaciones en Tigo podrá darse luego de la interiorización por parte del personal técnico de la implementación de procesos cooperativos usando supervisión y apoyo entre pares, oportunidad de desarrollar las nuevas habilidades entregadas en el modelo de capacitación y confrontar la implementación de la normatividad acorde a los modelos de aprendizaje entregados por la

compañía. Estas son herramientas descritas por los investigadores como las más fuertes predictoras de la transferencia de la capacitación y permite que se desarrollen modelos que a su vez intentan explicar la transferencia de entrenamiento óptimo. (Kontoghiorghes, 2013).

El personal técnico se siente apoyado por los Supervisores. Los cuales son el canal más expedito y ágil para escalar a la compañía las novedades identificadas en el terreno. Con lo cual, se fortalece la comunicación y permite que exista un flujo de información bidireccional que apalanca planes de mejora en los niveles operativos de los procesos.

Las ayudas tecnológicas en los procesos han facilitado la dinámica del proceso, haciéndolo más eficiente, seguro y ágil, esto se ve en las organizaciones que aprende (Gairín Sallán, Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, 2000). Por otro lado, la adaptación a dichas herramientas no generó resistencia por parte del personal técnico y en la actualidad existe el consenso y el reconocimiento de los beneficios de contar con ayudas tecnológicas. No obstante, algunos entrevistados señalan que la tecnología debe ponerse también en la mano del cliente para que este monitoree o le haga seguimiento al estado de su solicitud, con lo cual podría evitarse visitas perdidas.

La empresa presenta una evolución en capacitación continua muy positiva, En los últimos años, desde el frente de formación se han desarrollado capacitaciones presenciales y virtuales, creado módulos técnicos y conductuales, implementado informes cuantitativos para calificar el desempeño y aplicación de conocimiento. Se han diseñado planes de control y de seguimiento enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes. Todas estas acciones han sido aceptadas

positivamente por el personal. Este foco ha creado un nicho de conocimiento que fluye de formadores a supervisores y a técnicos impactando toda la cadena productiva.

Una de las falencias del proceso aducidas por el personal técnico y asociada al incremento de visitas perdidas es la supresión del proceso de confirmación de la visita con antelación al desplazamiento del técnico a la casa del cliente. Situación dada por cambios en la estructura de despacho destinados a ser más costo-eficientes en el modelo de despacho de órdenes de trabajo. Lo anterior, es una clara evidencia de la parábola de la rana hervida, dado que las molestias de los técnicos se centran en una situación particular desconociendo las variables que condujeron a anular la confirmación previa de la visita. No obstante, se entiende que llevar la tecnología al cliente podría trasladar la actividad de confirmación de la compañía al cliente, a través de canales digitales, y con ello habría un cambio disruptivo en la cultura, dado que, el emisor de la confirmación estaría bajo la responsabilidad del cliente y no de la compañía, como se hacía anteriormente.

Al profundizar en las entrevistas realizadas al personal técnico, se identifica que en gran parte de la población está presente la barrera del aprendizaje supersticioso, pues, así como lo presentan March y Leavitt en su trabajo, “el aprendizaje supersticioso consiste en creer que determinadas rutinas o formas de hacer conducen al logro de resultados exitosos, sin tener ninguna prueba que evidencie que esto es cierto e, incluso, existiendo pruebas que demuestran lo contrario.” (1988, p.325). Esto se da, ya que la compañía cuenta con un crecimiento mensual cercano a los 25mil clientes, posicionándola con estos resultados, como una de las empresas con mayor éxito en la región en el sector de las telecomunicaciones.

Este volumen de crecimiento, no motiva a cuestionar a los integrantes de la compañía, si existe otra manera diferente de hacer las cosas, o incrementar aún más los resultados que la compañía está alcanzando; dicho lo anterior, un factor común encontrado entre los entrevistados, es la atribución en la pérdida de visitas en la asignación de horarios de atención en umbrales muy extensos y rígidos, disminuyendo el margen de maniobrabilidad de los clientes en caso de presentar una novedad, actualmente la empresa cuenta con las siguientes franjas de atención:

- Cita AM: Umbral de Visita entre las 7 a.m. hasta las 12 p.m.
- Cita PM: Umbral de Visita entre la 1 p.m. hasta las 6 p.m.

Cada umbral cuenta con una diferencia de 5 horas entre ellos, por lo que el cliente debe permanecer este tiempo en la vivienda.

Identificado este factor, se propone a la empresa implementar franjas o umbrales de atención menores, con el fin de dar una mayor claridad de la hora en la que el cliente debe estar en su vivienda, estos umbrales se podrían distribuir en franjas de 2 a 3 horas entre ellas, configurándolas de la siguiente manera:

Cita AM

- Franja 1: Umbral de Visita entre las 7 a.m. hasta las 9 a.m.
- Franja 2: Umbral de Visita entre las 9 a.m. hasta las 12 p.m.

Cita PM

- Franja 3: Umbral de Visita entre las 1 p.m. hasta las 3 p.m.
- Franja 4: Umbral de Visita entre las 3 p.m. hasta las 6 p.m.

Otra barrera relevante que surge de las entrevistas es la barrera del aprendizaje del enemigo externo, pues los vendedores de la empresa tienden a culpar ante los clientes y ante sus superiores

al personal técnico por el no cumplimiento de la visita, pues, así como lo identifico y expuso Senge en su libro, en cualquier organización y en muchos ámbitos en general, un comportamiento normal es buscar un culpable cuando las cosas empiezan a salir mal. (Senge, 1990).

Para ello, se le propone a la empresa realizar *focus group*, dirigidos en concluir cuales son las causas raíz en los porcentajes de visitas perdidas, con el fin de empoderar responsables de solución de las evidencias que más estén influyendo en esto.

Asimismo, dentro de las bondades de la herramienta de *field service* con la que cuenta la compañía, se cuenta con un módulo, el cual permitiría a los clientes y personal de la compañía, realizar un seguimiento en tiempo real del estado de su agenda, permitiendo al cliente autogestionar y conocer el tiempo de llegada estimado del técnico, su ubicación, un canal directo para gestionar novedades en caso de tenerlas, es necesario realizar un caso de negocio y con ello la compañía evalúe el costo beneficio adquirido con dicho modulo y definir si es oportuno adquirirlo.

9. Referencias Bibliográficas

- Alcover, C. M., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 12-19.
- Aramburu Goya, N. (2000). Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Tesis Doctoral, 5.
- Argyris, C. (Septiembre de 1976). Simple-Loop and Double-loop models in research on decisions making. *Administrative Science Quarterly*, 21, 5-6.
- Boston Consulting Group. (2014). Segmentación de Usuarios Tigo de Acuerdo a su Consumo de Datos y Voz. Bogotá.
- Cardona López, J. A., & Calderón Hernández, G. (2006). EL IMPACTO DEL APRENDIZAJE EN EL RENDIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. 1-43.
- Cardona, J. A., & Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. 12.
- Carrión Maroto, J. (2015). Barreras al aprendizaje organizativo: reflexiones para desaprender lo aprendido. *Capital Humano*, 18-28.
- Cazau, P. (2006). Introducción a la investigación en ciencias sociales. Buenos Aires.

- Cortés Ramírez, J. A. (Abril de 2015). El trabajo administrativo en las pyme desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. Tesis Doctoral, 141-171.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., White, R. E., & Djurfeldt, L. (1995). Organizational Learning Dimensions for a Theory. *The international Journal of Organizational analysis*, 337-360.
- Fernandez Nieto, G. M. (2009). Knowledge Portal That Promotes the Organizational Learning in the University and the Company. *Proceedings of the international conference on e-Learning* (págs. 109-113). Bogotá : Universidad Distrital Francisco José de Caldas.
- Fernandez, R. (01 de Septiembre de 2008). Creación Piloto Fuerza de Venta Directa Tigo Regional Centro. Bogotá, Bogotá, D.C., Colombia: Archivo Colombia Móvil S.A. E.S.P.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *Academy of management review*, 803-813.
- Gairín Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación* 27, 68-71.
- Gallardo V, A., & Jimenez T, M. (1999). Aprendizaje Organizacional, del departamento pensante al equipo de trabajo. *Administración y Organizaciones*, 10-11.

- Kontoghiorghes, C. (2013). Linking training transfer to organizational Performance in a Cypriot telecommunication Organization. Proceedings of the multidisciplinary academic conference (págs. 1-4). Limassol: Cyprus University of Technology.
- Levitt, B., & March, J. (1988). Organizational Learning. *JSTOR Annual Reviews*, 319-340.
- Marko, P., Miha, S., & Vlado, D. (2008). Evidence for the network perspective on organizational learning . *Journal of the american Society for Information, Science & Techonolgy*, 1985-1994.
- Masalin, L. (2003). Nokia Leads Change through continuous learning. *Academy of Management Learning and education*, 2, 68-72.
- Monje Álvarez, C. A. (2011). Metodología de la investigación cuantitativa y cualitativa. Guía Didáctica. Neiva: Universidad Surcolombiana.
- Park, K., Jung, K., & Noh, K. (2014). Strategic action and customer mobility: Antecedents and consequences of strategic actions in the Korean mobile telecommunication service industry. *Asia Pacific Journal of Management*, 31, 171-193.
- Pérez Zapata, J., & Cortés Ramírez, A. (2007). Barreras para el aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión*(22).

- Queipo, B., & Useche, M. C. (2006). Estrategias en la organización del trabajo en empresas de telecomunicaciones en el estado Zulia 1997-2004. *Ciencias Sociales*, 92-100.
- Schilling, J., & Kluge, A. (2009). Barriers to organizational an integration of theory and research. *Intentional Journal of Management Reviews*, 337-360.
- Scopus, E. B. (11 de Junio de 2018). Scopus. Obtenido de Scopus: <https://www-scopus-com.consultaremota.upb.edu.co>
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. New York: Doubleday.
- Soto, M. A., & Barrios, N. (2006). *Gestión del conocimiento. Parte I. Revisión crítica del estado del arte*.
- UNE EPM Telecomunicaciones. (13 de Abril de 2018). *Cumplimiento de Agenda*. Medellín, Antioquia, Colombia.
- UNE EPM Telecomunicaciones. (13 de Abril de 2018). Tigo UNE. Obtenido de Tigo UNE: <https://www1.tigo.com.co/nuestra-compania>
- Zabaleta de Armas, M. I., Brito Carrillo, L. E., & Garzón Castrillón, M. A. (2016). Modelo de gestión del conocimiento en el área de TIC para una universidad del caribe colombiano. *Lasallista de Investigación*, 13, 136-150.