



**Universidad Autónoma de Querétaro**  
Facultad de Contaduría y Administración

**MECANISMOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA IMPULSAR  
EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE  
ALTO DESEMPEÑO**

Tesis  
Que como parte de los requisitos para obtener el grado de  
Maestro en Administración

Presenta  
Leticia García Sánchez

Santiago de Querétaro, Junio, 2011



Universidad Autónoma de Querétaro  
 Facultad de Contaduría y Administración  
 Maestría en Administración

MECANISMOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO PARA IMPULSAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA EMPRESA DE ALTO DESEMPEÑO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Leticia García Sánchez

Dirigido por:

Dra. Rosa María Romero González

SINODALES

Dra. Rosa María Romero González  
 Presidente

Dra. Josefina Morgan Beltrán  
 Secretario

Dra. Graciela Lara Gómez  
 Vocal

Dra. Minerva Maldonado Alcuía  
 Suplente

Dr. León Martín Cabello Cervantes  
 Suplente

M.en I. Héctor Fernando Valencia Pérez  
 Director de la Facultad de Contaduría y Administración

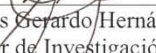
  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Firma

  
 Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval  
 Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario  
 Santiago de Querétaro, Qro.  
 Junio, 2011  
 México

## RESUMEN

El objetivo central para esta investigación es encontrar los mecanismos de gestión del conocimiento que permitan impulsar el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño, por tal motivo se han definido tres vertientes teóricas que soporten la investigación. Se utilizan elementos del aprendizaje organizacional, transferencia del conocimiento y organizaciones de alto desempeño. La metodología utilizada fue, realizar una investigación cualitativa. Esta proporciona profundidad de datos, riqueza interpretativa y contextualización de su entorno. Se aplica la entrevista semi-estructurada porque sirve de guía para realizar preguntas que den apertura a obtener respuestas adicionales, que enriquezcan el trabajo de la investigación. El diseño de la entrevista se realizó tomando en cuenta los enfoques de estudio teóricos. Por cada uno de ellos se tomaron indicadores que marcan los expertos, dando pauta a la formulación de preguntas abiertas, evitando cualquier influencia para su contestación. Las variables de respuesta que se utilizaron son la satisfacción en el trabajo, compromiso organizacional, tipo de liderazgo, cultura organizacional e innovación. El análisis estadístico efectuado, se determinó a través de las respuestas obtenidas de la entrevista, se codificaron los indicadores más sobresalientes (por cada pregunta de investigación) en gráficas. En los resultados se obtuvieron porcentajes bajos, lo cual es comprensible debido a la gran variedad de indicadores resultantes, pero lo suficientemente valiosos para dar una oportunidad de estudio global sobre la situación actual que vive la empresa de los enfoques teóricos citados. Se concluye que la empresa debe impulsar mecanismos de gestión del conocimiento para apoyar el aprendizaje organizacional, por medio de estrategias de implementación a los sistemas tecnológicos que posee, y aprovechar el conocimiento de su capital humano, así como homogenizar el reconocimiento de la cultura organizacional y valores. La alta dirección deberá crear estrategias que le permitan realizar cambios que impacten en toda la organización, tal como brindar mayor capacitación, fomentar la participación y asistencia de sus empleados en cursos, foros de discusión y seminarios nacionales e internacionales, abriendo el panorama a la innovación y dando mayor apertura al aprendizaje organizacional.

**(Palabras clave:** Aprendizaje organizacional, transferencia del conocimiento, organización de alto desempeño, enfoque cualitativo, entrevista semi-estructurada).

## SUMMARY

The chief objective of this research is to find knowledge management mechanisms that will further organizational learning in a high performance company. For this reason, three theoretical approaches have been defined which support the research. Elements of organizational learning, knowledge transfer and high performance organizations have been used. The methodology used was qualitative research. This provides informational depth, interpretive richness and contextualization of the environment. Semi-structured interviews were carried out because they serve as a guide to asking questions which open the way to obtaining additional responses, and these enrich the research work. The design of the interview was carried out considering theoretical study focuses. For each one, indicators set forth by the experts were used, thus leading the way to the formulation of open questions, avoiding influencing answers. The answer variables used were job satisfaction, organizational commitment, type of leadership, organizational culture and innovation. Statistical analysis was determined through answers obtained from the interviews; the most outstanding indicators (for each research question) were codified in graphs. Low percentages were obtained in the results, which is understandable due to the great variety of resulting indicators. However, these were sufficiently valuable to provide an opportunity for the overall study of the present situation the company is experiencing regarding the abovementioned theoretical focuses. The conclusion is that the company must encourage knowledge management mechanisms to support organizational learning by means of strategies for the implementation of the technological systems it possesses and take advantage of the knowledge of its human capital, as well as making uniform the recognition of organizational culture and values. Top management must create strategies that allow it to make changes that will impact the entire organization, such as providing training and encouraging the participation and attendance of its employees in courses, discussion forums and national and international seminars, thus opening the panorama to innovation and increased organizational learning.

(Key **words:** Organizational learning, knowledge transfer, high performance organization, qualitative focus, semi-structured interview)

## **DEDICATORIAS**

A Dios por darme la fuerza para realizar mis sueños, metas y objetivos.

A mis hijos, Luis Ramón, Juan Carlos, Andrea y Rodrigo, por brindarme su apoyo, soportar mis ausencias, perdonar mis faltas y desaciertos, gracias les doy por ser tan pacientes y responsables, regalándome cada día su amor.

A mi esposo Miguel Ángel Olguín Ramírez por regalarme siempre una sonrisa y palabras de aliento para seguir adelante en mi preparación profesional y académica.

A mis padres por fomentar en mí valores y confianza, para ser una persona de bien.

A mi hermano Miguel Ángel García Sánchez y al Ing. Alejandro Echevarría Peñaflores por brindarme su orientación y apoyo.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Institución que me formo y mis profesoras y amigas las Dras. Rosa María Romero González y Josefina Morgan Beltrán por su apoyo y orientación.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
1.INTRODUCCIÓN	1
2.ASPECTOS TEÓRICOS	3
2.1. Transferencia del conocimiento	4
2.1.1. Estrategias para la transferencia del conocimiento	5
2.1.2. Espacios informales para la transferencia del conocimiento	6
2.1.3. Adaptación de la cultura para la transferencia del conocimiento	9
2.1.4. Tipo de conocimiento	12
2.1.5. Confianza e interés común	18
2.1.6. Técnicas de gestión del conocimiento	19
2.2. Aprendizaje organizacional	21
2.2.1. Contexto Histórico	22
2.2.2. Características de una organización que aprende	24
2.2.3. Enfoque Europeo	25
2.2.4. Enfoque norteamericano	27

2.2.5. La supervivencia empresarial está en el aprendizaje	29
2.3. Organizaciones de alto desempeño	38
2.3.1. Tipología de la cultura organizacional	39
2.3.2. Gestión del talento humano ó administración de recursos humanos (ARH)	40
2.3.3. Eficiencia y Eficacia Organizacional	49
2.3.4. Dirección y Liderazgo (emotiva, visión, valores)	52
2.3.5. Cultura favorable y desarrollo de competencias laborales	58
2.3.6. Empowerment	64
2.3.7. Participación y alta participación	66
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS	70
3.1. Definición del Problema	70
3.2. Objetivos generales y específicos	70
3.3. Justificación	71
3.4. Metodología para la investigación	72
3.4.1. Definición de conceptos	75
3.4.2. Método aplicado	76
3.4.3. Diseño de la entrevista	80
3.4.4. Población objeto de estudio	80
3.4.5. Procesamiento de información análisis de textos a través de la hermenéutica	81
4. CASO DE ESTUDIO	82
4.1. Antecedentes de la organización	82



4.2. Contexto interno	84
5. RESULTADOS	90
5.1. Satisfacción en el trabajo	90
5.2 Compromiso organizacional	92
5.3. Competencias de los trabajadores	95
5.4 Tipo de Liderazgo	104
5.5 Cultura organizacional	112
5.6. Tecnología	122
5.7. Organizaciones de alto desempeño	124
6. CONCLUSIONES	130
6.1. Para la pregunta de investigación principal	130
6.2. Para las preguntas de investigación por cada dimensión de análisis	132
6.2.1. En la dimensión de aprendizaje organizacional	132
6.2.2. En la dimensión de transferencia del conocimiento	135
6.2.3. En la dimensión de organización de alto desempeño	138
REFERENCIAS	140
APÉNDICE	142

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla</b>	<b>Página</b>
2.1 Fricciones más comunes para la transferencia del conocimiento y manera de cómo superarlas	14
2.1 Diferentes formas de cómo se encuentra el conocimiento dentro de la organización	18
2.3 Organización de aprendizaje	24
2.4 Comparación entre la organización tradicional y la organización de aprendizaje	36
2.5 Modelo de una organización de aprendizaje	37
2.6 Diferencias entre el ambiente tradicional y la organización de aprendizaje	38
2.7 Propuestas para la descripción de la ciudadanía organizacional	48
2.8 Diferencias entre eficiencia y eficacia	50
2.9 Se han desarrollado varios modelos para medir la eficacia organizacional	51
2.10 Tipos de liderazgo	55
2.11 Comparación entre administradores y liderazgo	57
2.12 Modelo de participación	68
2.13 Modelo de alta participación	69
3.1 Datos demográficos del personal entrevistado	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura</b>	<b>Página</b>
2.1. Cabina de trabajo	11
2.2. Proceso de conversión del conocimiento en la organización	12
2.3. Los seis procesos de la gestión del talento humano	42
2.4. Desarrollo y cambio de las actitudes de las personas	44
2.5. Clasificación de las teorías de motivación	46
2.6. Liderazgo de la personas	53
2.7. Manejo de equipos deportivos y su relación con el mundo de las organizaciones	54
2.8. Gestión por competencias, dos enfoques	58
2.9. Arquitectura de un modelo de competencias	61
2.10. Modelo de administración basado en competencias	62
2.11. Conocimientos y competencias	63
2.12. El continuó del empowerment	66
4.1. Organigrama de Ol_Gar planta Querétaro de la Alta Gerencia	85
4.2. Organigrama del departamento de recursos humanos	87
5.1.1. Actitud de los trabajadores en el trabajo	90
5.1.2. Factores de motivación del empleado para la realización de su trabajo	91
5.2.1. Cursos de capacitación que la empresa ofrece a sus empleados	92

5.2.2.	Lugares de convivencia de manera formal e informal de los empleados	93
5.2.3.	Acciones que la empresa realiza para motivar a los que trabajan en ella	94
5.3.1.	Ideas o soluciones para mejorar los procesos de fabricación parte I	95
5.3.2.	Ideas o soluciones para mejorar los procesos de fabricación parte II	96
5.3.3.	Cosas que despiertan la imaginación y curiosidad en los empleados para el desarrollo de su trabajo parte I	97
5.3.4.	Cosas que despiertan la imaginación y curiosidad en su trabajo parte II	98
5.3.5.	Actividades que realiza la empresa para fomentar la creatividad innovadora de sus empleados	99
5.3.6.	Actividades que les gusta realizar a los trabajadores para sentirse competentes	100
5.3.7.	Reacción del trabajador cuando surge un problema al final de la jornada laboral	101
5.3.8.	Habilidades que los empleados poseen y los diferencian de los demás	102
5.3.9.	Habilidades que requiere un puesto de trabajo parte I	103
5.3.10.	Habilidades que requiere un puesto de trabajo parte II	104

5.4.1.	Situaciones de los empleados que han tomado alguna decisión por si mismos	105
5.4.2.	Características que debe poseer un líder	106
5.4.3.	A quienes consideras líderes y por qué	107
5.4.4.	Ambiente de trabajo dentro de la organización	108
5.4.5.	Tipos de reconocimiento que da la empresa a sus empleados	109
5.4.6.	Percepción del ambiente cuando se trabaja en equipo	110
5.4.7.	Objetivos de la organización reconocidos por los empleados	111
5.4.8.	Cuáles son los objetivos propios del empleado dentro de su organización	112
5.5.1.	Valores de la organización	113
5.5.2.	Como se viven los valores en la organización	114
5.5.3.	Visión de la organización	114
5.5.4.	Actividades realizadas para compartir el conocimiento	115
5.5.5.	Elementos que utilizan para transferir el conocimiento parte I	116
5.5.6.	Elementos que utilizan para compartir el conocimiento parte II	117
5.5.7.	Persona que es considerada con mayor conocimiento	118
5.5.8.	Actitud de los compañeros se requiere su apoyo y ha terminado su jornada laboral	119
5.5.9.	Actitud que manifiesto cuando requieren mi apoyo, después de mí jornada laboral	120
5.5.10.	Eventos realizados para promover la transferencia de conocimiento	121

5.5.11.	Frecuencia de reuniones del grupo de trabajo	121
5.6.1.	Tipo de información consultada para realizar el trabajo	122
5.6.2.	Medios de comunicación	123
5.6.3.	Sistemas de comunicación	123
5.6.4.	Infraestructura tecnológica	124
5.7.1.	Asistencia a cursos de capacitación en el año 2010	125
5.7.2.	Seminarios en los que han participado durante el año 2010	126
5.7.3.	Manuales utilizados y revisados generalmente	127
5.7.4.	Normas utilizadas para documentar procesos	128
5.7.5.	Participación en foros de discusión y tema principal	128
5.7.6.	Denominación de las juntas de trabajo en las que han participado y frecuencia en que se realizan	129
6.2.1.1.	Proyecto de implementación del módulo <i>Mejores Ideas</i>	133
6.2.1.2.	Proyecto de implementación del <i>Master Diseñador</i>	134

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Cómo puede una organización transferir conocimiento con eficacia? La gestión de conocimiento es de suma importancia cuando esta va ligada a su contenido estratégico. *Es decir lo que sabe una empresa es lo que saben sus directivos del entorno que los rodea*, no basta solo tener datos, información, sistemas de miles de registros, lo más importante es la forma en la que el directivo tiene la capacidad de convertir la información en *conocimiento*. La alta gerencia debe tener la capacidad de enriquecerse por la observación y reflexión sobre su realidad actual e inmediata, como para ser capaz de poder influir en ella. El conocimiento del directivo tiene que ser intencional para convertir las amenazas del entorno en oportunidades y para convertir las debilidades en fortalezas.

Por consiguiente la labor del director general va por tanto más allá de documentar el conocimiento, sino que debe hacerlo circular entre todas las personas de la organización de las que pueda ser de su interés. La transferencia de conocimiento en las organizaciones va más allá de lo que los procesos o reglamentos que manejan. En variadas ocasiones en la vida de un empleado se presenta la duda acerca de cómo realizar un proceso, operación o hasta la manera tan sencilla de colocar una pieza en la línea de producción donde esté se encuentre, lo más prudente es preguntar a un compañero que ya haya trabajado en la línea de producción de cómo debe colocar la pieza o bien de preguntar al empleado que se encuentra en la oficina contigua, le está solicitando una transferencia de conocimiento. Davenport y Prusak (2001) mencionan *“Un ingeniero se encuentra con otro en el vestíbulo y quiere saber si este alguna vez tuvo que enfrentar un problema específico; si el segundo ingeniero está dispuesto y puede ayudarlo, transferirá su conocimiento”* ( p.101).

Esta forma cotidiana de transferencia del conocimiento es la que da la pauta para la vida de una organización. Aunque el empleado es el que decide a quién entre todos los que se encuentran cerca de él es al que va a preguntar, por otro lado la limitación de cuanta información pueda asimilar una persona o cuanto esfuerzo realice para obtenerla, sobre todo en organizaciones muy grandes. La organización debe controlar los elementos necesarios de sus procesos de fabricación, a si mismo debe de saber cómo documentarlo y hacerlo llegar a todos.

La persona genera conocimiento en la realidad que vive, las actividades se hacen cotidianas por medio de sus habilidades y sacar el mejor provecho de su persona, esta realidad está implícita en el trabajo de cada individuo y esto hace posible que se desarrolle la ciencia. Gray (2001) se alinea a la percepción de Aristóteles sobre la acción efectiva en un entorno social, conocer la esencia de los objetos (idea), normar la conducta humana, así como potenciar las facultades creativas e innovadoras de la persona.

El conocimiento generado por el individuo se suma al de sus compañeros y este se suma al conocimiento de la empresa. He aquí la parte medular de valorar e identificar las fuentes de conocimiento para generar metodologías, de poder transferirlo en la organización con ayuda de las redes del conocimiento. Así mismo hacer uso de las herramientas, métodos, *know how* (capital humano), capital intelectual, el materializar el conocimiento de la empresa por medio de narrativas, rutinas, aciertos, errores, lecciones aprendidas, generarán valor agregado para crear innovación y potenciar el éxito de la organización. Por tanto la Dirección general debe plantearse cuanto conocimiento compartir y cuanto conocimiento se puede gestionar.



## 2. ASPECTOS TEÓRICOS

El aspecto teórico marca referencias, conceptos, información previa de un marco conceptual que tiene como propósito dar a la investigación una conceptualización adecuada y coherente de proposiciones que permitan abordar el problema. Situar el problema en un conjunto de conocimientos que permitan orientar la búsqueda y una conceptualización adecuada de los términos que se utilizaran en el desarrollo de la investigación, integrando un conjunto de conocimientos previos que den soporte al resultado apoyado con investigaciones previas.

Dando un punto de partida para la construcción de un marco que sirva como soporte al fenómeno que se abordara, brindando un conocimiento previo a las enseñanzas que se extraigan del trabajo de la revisión bibliográfica. Brindando soporte a las proposiciones y postulados, dando una visión completa del sistema teórico y conocimiento científico que se tiene sobre el tema.

Ander (2005) sugiere, que el marco teórico o referencial marca las proposiciones teóricas generales y específicas, postulados, supuestos, categorías y conceptos que han de soportar una referencia ordenada para la masa de hechos concernientes al problema motivo de investigación. El marco teórico debe marcar una mezcla de diferentes perspectivas en algunos casos hasta contrapuestas, el cual derivara lo que se puede denominar opciones apriorísticas es decir, la teoría desde la cual se interpreta la realidad.

Sampieri, Fernandez y Baptista (2000) destacan las funciones que debe cumplir el marco teórico dentro de la investigación, ayudar a prevenir errores, orientar sobre cómo ha de realizarse el problema, sirve de guía evitando desviaciones al planteamiento original conduciendo al establecimiento de hipótesis o premisas que más tarde deberán

de someterse a prueba en la realidad, inspirando a nuevas líneas de investigación y la buena interpretación de los resultados.

## **2.1. Transferencia del conocimiento**

El autor Sánchez (2001) menciona, todas las organizaciones deben de contar con ambientes colaborativos de trabajo que permitan aprovechar al máximo el conocimiento existente que normalmente se encuentra entre los empleados de la empresa, es decir el *Know how* (capital humano) de la organización.

Davenport y Prusak (2001) describen, que el conocimiento es una experiencia estructurada, incorporando los valores, información contextual e internalización experta que da la pauta a nuevas ideas, se origina y se aplica en la mente de las personas, en las organizaciones no solo queda en documentos, manuales, bases de datos sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.

Soto et al. (2006) señalan, el conocimiento dentro de la organización es un sistema de redes de individuos, conectados por reglas y vínculos de conocimiento compartido, poder y confianza, donde cada división de la organización representa una red de vínculos que se extiende mucha más allá del interior organizativo. Lo que respecta al conocimiento debe ser entendido como una *capacidad*.

Krogh (1998) describe, que gran parte del conocimiento en las organizaciones tiene que ver con ayudar a la gente a saber qué sabe, tanto para que pueda transferirlo, como para que pueda cuestionarlo. Wender (1998) subraya, la Gestión de Conocimiento en una organización requiere acopiar y redistribuir información (sin limitarse a ella) describe a este proceso como *negociación de significados*, puesto que obliga a unos a

revisar el significado de ciertas cosas en función de la perspectiva de otros, con el objeto de poder actuar juntos.

Sánchez (2001) manifiesta, los líderes de la organización deben de estar muy atentos y consientes, que lo más importante es el capital humano e intelectual que posee la organización. La revista BBC Mundo (2007) realiza una entrevista al hombre de la tecnología informática Bill Gates, algunas preguntas que le hicieron fueron ¿Por qué usted es tan inteligente? Y él contestó yo no soy inteligente, el éxito de mi empresa Microsoft es que se rodea de gente inteligente. ¿Si vende la empresa cuánto dinero pediría por ella? No creo que alguien pueda poner precio al capital Humano e Intelectual que posee.

### ***2.1.1. Estrategias para la transferencia del conocimiento***

Davenport y Prusak (2001) desde el punto de vista de la Ingeniería del conocimiento, sugieren “*los servicios basados en el conocimiento y en la información no estructurada son los más relevantes para la empresa*” (p.102). Dejando los servicios basados en los procesos normalizados y la información estructurada para la Ingeniería Informática. Así mismo mencionan que en Gestión de Conocimiento una transferencia formalizada es un elemento esencial y consiste en desarrollar estrategias específicas para promover los intercambios espontáneos, esto último es especialmente necesario para organizaciones cuyo papel principal consiste en crear conocimiento.

Davenport y Prusak (2001) hacen referencia al trabajo realizado en alta tecnología por los consorcios *Microelectronics and Computer Corporation (MCC)* y *Sematech* que realizaron grandes esfuerzos por transferir su tecnología, conocimiento e ideas, a las empresas que apoyaron su investigación. Un investigador de MCC comenta, existen

técnicas conocidas para la transferencia de conocimiento y existen muchos ejemplares pero nosotros hemos usado enlaces, cesionarios, talleres, capacitación, informes técnicos, licencias a terceros, producción y respaldo de productos y algunas técnicas más. Pero nuevamente sobre la base de los resultados concluimos que el método reflejado por estas técnicas ha fracasado.

Gibson y Everett (1998) informan que entre *Sematech* a diferencia de MCC tuvo más éxito para transferir el conocimiento, las razones principales son las estructuras y recursos humanos dedicados a esa tarea, específicamente la empresa presta mucha atención al papel de los *cesionarios* de las empresas que llegan a *Sematech*, para participar en la investigación y luego se van llevando esas ideas consigo. Así mismo le preguntan a una administradora de *Sematech* como realizan la transferencia de conocimiento ella describió, tenemos documentos, bases de datos, intranet, groupware, pero los cesionarios y los encuentros entre las personas son los canales más importantes para la transferencia de conocimiento entre las empresas asociadas.

Hacen referencia los autores Davenport y Prusak (2001) en el campo de la gestión del conocimiento, que el conocimiento únicamente la persona lo conoce y que es difícil explicar a otra, quizá la manera más confiable de ponerlo en circulación consista en transferir a las personas hacia el lugar donde fue originado y luego trasladarlas a su lugar de origen para que éste sea desarrollado e implementado.

### ***2.1.2. Espacios informales para la transferencia del conocimiento***

En numerosas investigaciones Davenport y Prusak (2001) se encuentran con información que en los lugares de pasillo, salas de descanso, cafeterías y reuniones sociales, son oportunidades para la transferencia del conocimiento. Algunas de las

conversaciones tratan de pasatiempos, pero la mayoría de sus charlas son cuestiones del trabajo que realizan, así mismo intercambian ideas, resuelven posibles soluciones de proyectos o piden consejos. Webber (1993) sugirió, en la nueva economía, las conversaciones son la forma de trabajo más importante. Las conversaciones son la manera en que los trabajadores descubren lo que saben, lo comparten con sus colegas y en el proceso crean conocimiento nuevo para la organización.

Cuando una empresa esta consiente que debe diferenciarse de las demás dando valor agregado a sus productos o servicios, las personas se reúnen naturalmente para hablar sobre lo que se puede implementar, la Revista de Manufactura (2002) comenta el caso de Internacional Bussines Machines (IBM México) en el año del dos mil uno, el gerente general realiza reuniones informales de los jefes de cada área de toda la empresa, con el propósito de crear innovación y diferenciación entre las plantas de todo el mundo.

Los jefes se reúnen conversan y observan que tienen un área de oportunidad que no deben dejar pasar, y deciden a que es necearía una reestructura dentro de las plantas que se encuentran en el país, es conveniente buscar la forma de reducir inventarios y bajar costos. La reestructura que deciden es proponer que sus proveedores instalen una fuente de distribución de circuitos dentro de la planta.

La ventaja que obtuvieron fue, bajar el índice de inventarios, cuando el cliente solicitaba un número determinado de productos era entonces hasta ese momento que se giraba la orden por el número de piezas que requerirán para armar el producto solicitado y por consiguiente hasta ese momento se elaboraba la factura que debían pagar a su proveedor.

Otra aportación de la transferencia de conocimiento que en base a las conversaciones, comunicación, hablar en la misma frecuencia de todos los integrantes

involucrados empleados de IBM, aportaron cada uno de ellos transfiriendo su conocimiento en base a su experiencia, fue posible sugerir que el servicio de sus proveedores también pudieran surtir sus productos a la competencia.

Davenport y Prusak (2001) ejemplifican, las cenas en grupo y las visitas a clubes nocturnos forman parte de la cultura empresarial del Japón. Funcionan como un importante mecanismo para compartir el conocimiento, generar confianza y (con la ebriedad como excusa) darse la oportunidad de criticar, las empresas japonesas habitualmente no usan el correo electrónico; tanto los directivos como los empleados prefieren las reuniones en persona. Existe un problema real que no se debe de dejar pasar, es que no todas las personas pueden conversar debido a la actividad que desarrollan, la transferencia del conocimiento se ve amenazada por líderes de la era industrial y también por la era tecnológica, especialmente a empleados que se dedican a la venta y atención al cliente que si bien tienen mayor flexibilidad para trabajar desde su hogar también reducen la frecuencia del intercambio de conocimiento informal.

Para este caso los autores Davenport y Prusak (2001) recomiendan, que este tipo de empresas deben adoptar programas de manera que los empleados se reúnan en la oficina un mismo día para dialogar, interactuar y también instruirlos en la transferencia eficaz de conocimiento mediante las herramientas tecnológicas existentes (oficinas virtuales, internet, mail intranets etc.) de igual forma sugieren, si descubrieron algo importante sobre el cliente, proveedor o el competidor no debe esperar a las comunicaciones casuales y no estructuradas deben correr esa información inmediatamente dando oportunidad a la curiosidad, a la generación de ideas espontaneas nuevas y creativas.

En un viaje a Japón para analizar la gestión de conocimiento Devenport (2001) observa que empresas japonesas establecen “salas de descanso” donde se sirve el té, la

idea es que los investigadores y empleados en general conversen sobre sus tareas actuales con cualquier persona. Las cenas de grupo y las visitas o clubes nocturnos forman parte de la cultura empresarial del Japón. Las empresas japonesas no utilizan el correo electrónico habitualmente, tanto los directivos como los empleados prefieren reuniones interpersonales.

En una empresa japonesa de servicios financieros existían muchas barreras culturales, debido a su sistema de conocimiento que tenían en ese momento era basado en Lotus Notes, *no tenemos una cultura de producción*, indicó uno de los miembros del equipo, nuestro conocimiento técnico adquirido está oculto en las personas, si el conocimiento está en mi cerebro, será difícil sacarlo. *Gran parte de la información es secreta* indicó el tercer miembro. Los métodos de transferencia del conocimiento deberían coincidir con la cultura institucional y nacional. No es posible por muchas razones imponer modelos Japoneses en empresas Norte Americanas o viceversa.

### ***2.1.3. Adaptación de la cultura para la transferencia del conocimiento***

Davenport y Prusak (2001) consideran, la promoción de compartir el conocimiento espontáneo, establecer lugares, ocasiones, en la que los empleados interactúen informalmente, un ejemplo es en un ámbito más organizado para promover el intercambio del conocimiento en una *feria del conocimiento* organizada en Cleveland, por la empresa Ernst & Young, treinta unidades de consultoría e investigación colocaron pabellones para exhibir información y analizar su trabajo, se promovió la espontaneidad la cual agrupa personas sin ideas preconcebidas sobre de quien debe hablar con quién, lo anterior dio la pauta a que los participantes hicieran nuevos contactos y se mezclaran

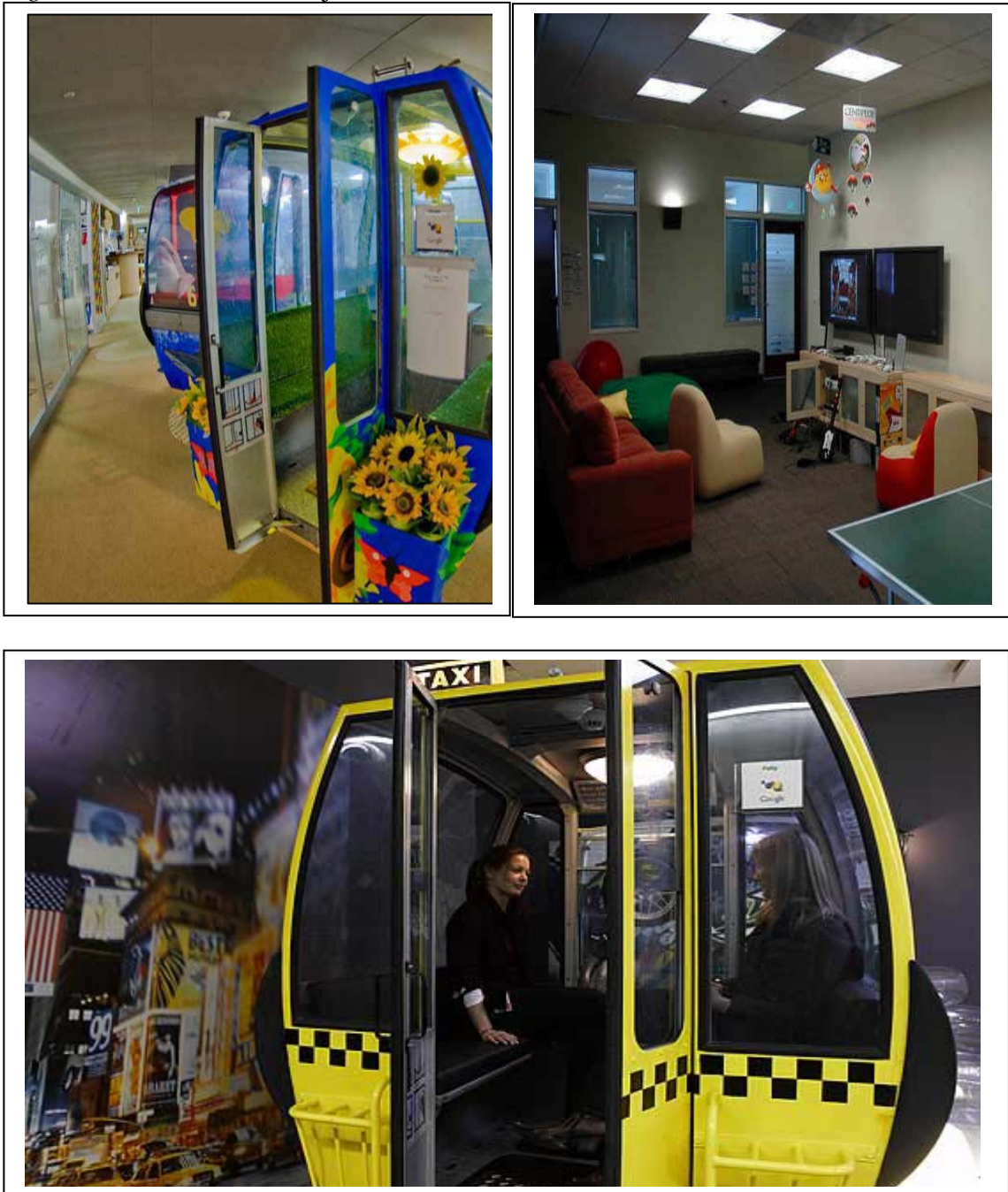
libremente. Las encuestas que realizaron a los visitantes mostraron resultados favorables como hicimos nuevos contactos y tuvimos la oportunidad de mezclarnos libremente.

Estas ferias de conocimiento funcionaron porque estaban poco estructuradas los visitantes podían crear sus propios itinerarios. A diferencia de una de las empresas con mayor tecnología reunió a más de trescientos directivos durante un tiempo de tres días apuntando a un foro para el intercambio del conocimiento, la cual estaba organizada hasta el más mínimo detalle jornadas de trabajo perfectamente establecidas, oradores, talleres y horarios, sin tiempo para que los individuos dialogaran sobre lo que estaban escuchando. El evento costó una fortuna, las encuestas que se hicieron entre los participantes la calificaron como un fracaso. Cabe señalar que cualquier reunión debe tener la posibilidad de elección y tiempo para la conversación. Por lo tanto deben considerar métodos más formales e intencionales para compartir el conocimiento en las organizaciones.

La página de internet ([www.dogguie.com/las-sorprendentes-oficinas-de-google](http://www.dogguie.com/las-sorprendentes-oficinas-de-google)) muestra como la empresa Google es una organización estado anídense que se sale del margen común para la transferencia de conocimiento, sus empleados pasan tiempo de su trabajo en salas de conversación fuera de lo habitual, como son una oficina en forma de automóvil, diseñada con llamativos colores y acojinados sillones al interior, sin duda para él buen confort del empleado. En la figura 2.1 se observan los empleados como conversan ampliamente, pero interactúan regularmente sobre cuestiones de trabajo, utilizan también los medios tecnológicos como son el internet, intranets, foros especiales, para la transferencia del conocimiento.



Figura 2. 1. Cabina de trabajo



Fuente: Oficinas de Google (2009).

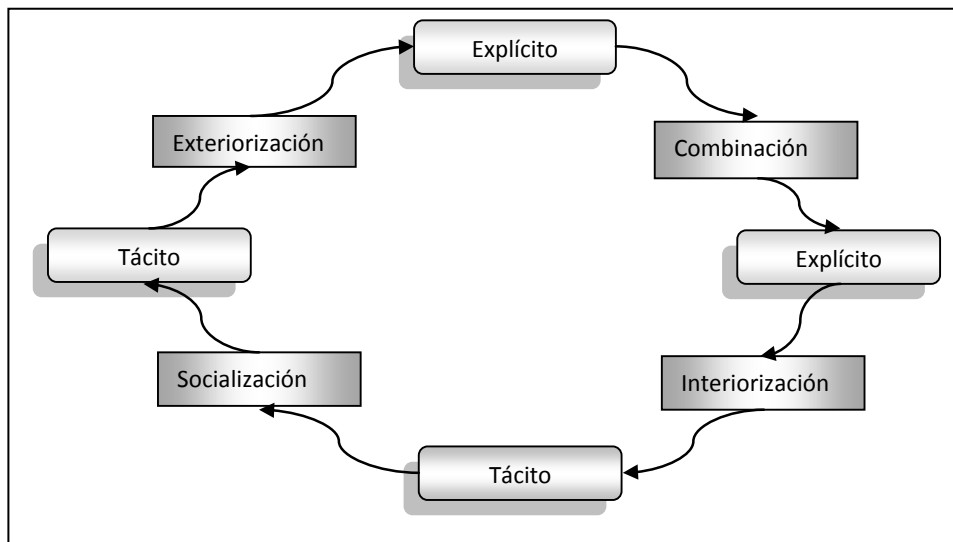
Davenport y Prusak (2001) señalan, que en algunas empresas latinoamericanas un empleado que lee un libro en su escritorio método indiscutible de adquisición de conocimiento es mirado con desconfianza, de sospecha de él incluso es difícil que algún

compañero pregunte de qué trata el libro. “Una empresa que afirma valorar el conocimiento, pero que desalienta la lectura y su análisis durante el horario de trabajo está enviando mensajes contradictorios” (p.107). El líder que reconoce que el empleado debe de disponer de tiempo de relajación para el aprendizaje y el análisis es uno de los parámetros del conocimiento de una empresa.

#### 2.1.4. Tipo de conocimiento

El proceso de creación del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1995) es por medio de un modelo de generación de conocimiento, en la figura 2.2 se observa claramente este proceso de interacción entre el conocimiento tácito y explícito, de naturaleza dinámica y continua. Constituye una transformación ontológica interna del conocimiento.

Figura 2. 2. Proceso de conversión del conocimiento en la organización



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995, p.69).

Nonaka y Takeuchi (1995) describen, la *socialización* del conocimiento tácito es el compartir experiencias por medio del intercambio oral, manuales, tradiciones, juntas, todo lo anterior agrega novedoso conocimiento a la base colectiva que posee la organización. La *exteriorización* es el proceso de convertir conocimiento tácito a conceptos explícitos, y supone hacer tangible mediante el uso de metáforas de conocimiento que de por si es difícil de comunicar, integrando en la cultura de la organización; es actividad esencial en la creación del conocimiento.

La *combinación*, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir de todas las fuentes posibles como son intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, todo lo anterior se puede clasificar para formas, bases de datos que produzcan conocimiento explícito. La *interiorización*, es el proceso de incorporar el conocimiento explícito en conocimiento tácito y a su vez este se incorpore en las bases de datos del conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

IBM *Consulting Group* (1996) es importante incluir la tecnología electrónica en la transferencia de conocimiento tácito, una empresa de california llamada *Internal Information Interview Network* (red de entrevistas internas de información) tiene una base de datos e invita a todos los empleados a participar en reuniones con colegas para intercambiar información. Esta red es un sistema de mapa de conocimiento especializado y forma parte de la infraestructura de la transferencia del conocimiento.

Davenport y Prusak (2001) mencionan otras organizaciones con la finalidad de capturar el conocimiento tácito lo hacen por medio de videoconferencias, posteriormente grabando todo este conocimiento en dispositivos como son CD's, DVD's, Discos duros, este sistema es utilizado por Virtual Teamwork en BP que por su puesto es una

transmisión de conocimiento tácito. Por otro lado el conocimiento explícito se puede almacenar en algún sistema de depósito tecnológico. La infraestructura tecnológica (sistemas informáticos, el intranet, enlaces de videoconferencia) es una herramienta indispensable para la transferencia de conocimiento de las grandes, pequeñas y medianas empresas.

Tabla 2. 1

*Fricciones más comunes para la transferencia del conocimiento y manera de cómo superarlas*

Fricción	Soluciones posibles
Falta de confianza	Desarrollar relaciones y confianza mediante reuniones personales
Distintas culturas, vocabularios, marcos de referencia.	Crear un iteres común mediante capacitación, dialogo, publicaciones, trabajo en equipo, rotación laboral
Falta de tiempo y lugares de reunión, escasa noción de trabajo productivo	Establecer horarios y lugares para la transferencia de conocimiento: ferias, salas de descanso, informes de conferencias
Los poseedores de conocimiento obtienen reconocimiento y recompensas	Evaluar el desempeño y proporcionar incentivos basados en la actitud de compartir
Falta de capacidad de absorción de los receptores	Educar a los empleados para la flexibilidad; proporcionar tiempo para el aprendizaje; contratar para promover transparencia de ideas
La creencia de que el conocimiento es una prerrogativa de grupos determinados el sistema de “no fue inventado aquí”	Promover un método de conocimiento sin jerarquías; la calidad de las ideas es más importante que el cargo de quién genera la fuente
Intolerancia para los errores a la necesidad de obtener ayuda	Aceptar y premiar los errores creativos y la colaboración; no se pierde prestigio debido a no saber todo

Fuente: Davenport y Prusak (2001, p.111).

Los determinantes que Davenport y Prusak (2001) señalan, son los valores, normas y conductas forman parte de la cultura de una empresa y por los cuales se transfiere el conocimiento. Existen factores culturales que inhiben la transferencia de conocimiento llamado fricciones, mostrados en la tabla 2.1 los cuales interfieren en la transferencia del

conocimiento no permitiendo que este avance pero se observan también maneras de cómo superarlas.

Para Garvin (1998) es indispensable no hablar de gestión del conocimiento, ya que por éste medio, se obtienen los bienes intelectuales que a su vez se deben de compartir, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Este es un proceso que engloba, genera, recoge, asimila y aprovecha el conocimiento con vistas a una empresa más inteligente y competitiva.

Tissen, Andriessen y Lekanne (2000) dividen la gestión del conocimiento en:

- Gestión funcional del conocimiento: las compañías, conscientes de la necesidad de distribuir información en la organización, están empleando una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la *distribución* y la transferencia de conocimiento.
- Gestión estratégica del conocimiento: establece un *equilibrio* del conocimiento de una compañía con su *estrategia* empresarial prestando *atención* al impacto de la *informática* y a la necesidad de diseñar la *estructura* de la *organización* en conformidad.

Davenport y Prusack (1998) consideran, el mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones como un proceso de conocimiento, dividiéndolo en tres etapas:

- Generación del Conocimiento.
- Codificación del Conocimiento.
- Transferencia del Conocimiento.

Toda organización es responsable de su proceso de creación de conocimiento, siendo la facilitadora de las condiciones que permitan un *ambiente* favorable para actividades en grupo y para la creación y acumulación de conocimiento a escala individual.

Revilla (1999) sintetiza los siguientes cinco facilitadores que dinamizan los flujos de conocimiento:

- Liderazgo, cultura, tecnología, sistemas de medición y política de recursos humanos.

Las estrategias organizacionales respecto a la implantación de la Gestión del Conocimiento asumen diferentes componentes enfocados a tratar el conocimiento en su ciclo de vida muy similar a los de la información dentro de la Gestión de Información.

Probst (1980) subraya, que el conocimiento administrativo resume algunos componentes:

- Objetivos del conocimiento: Determinar el conocimiento que necesita la organización, la cultura, la importancia del conocimiento en las estrategias organizacionales.
- Balance de Conocimiento: Localizar dónde se encuentra el conocimiento, quiénes son los expertos y qué conocimiento poseen, realizar *mapas* de conocimiento.
- Adquirir Conocimiento: Combinar las capacidades de generación interna de conocimiento con identificación de los que se encuentran en el exterior, para la obtención de la cultura organizacional. Generalmente se realiza mediante la contratación de personas capaces.

- **Desarrollar Conocimiento:** Generar conocimiento combinando el que ya se tiene, mediante la utilización de la *tecnología* en la creación de un mecanismo de conocimiento colectivo.
- **Compartir Conocimiento:** Determinar quién precisa conocimiento, para hacerle llegar el mismo. Hay que desarrollar mecanismos de *incentivos* y cambiar la cultura de que "el conocimiento es poder y no se debe compartir"
- **Uso del Conocimiento:** Diseñar una *política* inteligente de Recursos Humanos, donde se entienda que las personas son las principales *Bases de Datos* de la organización, más allá de la infraestructura disponible.
- **Medida del Conocimiento:** Utilizar algún mecanismo para medir el valor del conocimiento disponible o su nivel de utilización.

Estos aspectos evidencian que la Gestión del Conocimiento es un proceso que interactúa con casi todos los subsistemas de la organización y la importancia de una adecuada utilización del conocimiento en las organizaciones con el propósito de hacerlas más competitivas, pero, es necesario enfatizar (en correspondencia con el último paso en la estrategia antes mencionada) que los esfuerzos serán en vano si no se tiene la medida de la *eficacia* (o *ineficacia*) de la Gestión del Conocimiento en los diferentes niveles organizacionales.

Edvinsson y Malone (1996) mencionan, para gestionar el conocimiento de la forma más *eficiente* es necesario identificar las diferentes formas en que puede encontrar en la organización según muestra la tabla 2.2 como es el capital humano, capital estructural o capital relacional.

Tabla 2. 2

*Diferentes formas de cómo se encuentra el conocimiento dentro de la organización*

<b>Capital Humano</b>	<b>Capital Estructural</b>	<b>Capital Relacional</b>
Conocimiento tácito	Manuales	Lealtad
Experiencia	Procedimientos	Confianza
Formación	Proyectos	Motivación
	Patentes	Satisfacción de clientes
	Derechos de autor	Acuerdos de cooperación
Individual	Organización	Organización/Individual

Fuente: Edvinsson y Malone (1999, p.27).

Edvinsson y Malone (1999) enfatizan la gestión del conocimiento debe convertirse en una disciplina práctica que ayude a mejorar la gestión interna de las organizaciones y propicie el desarrollo de una cultura organizacional, donde la integración e interacción de la información y el conocimiento no tengan barreras.

### ***2.1.5. Confianza e interés común***

Davenport y Prusak (2001) declaran que todo proyecto de transferencia de conocimiento el factor clave para el éxito es el idioma *común de los participantes*. Cada participante debe de tener la misma especialización para poder trabajar y participar en la misma área de trabajo. Los investigadores demuestran una y otra vez que un lenguaje compartido es fundamental para la transferencia del conocimiento productivo.

Thomas Allen (mencionado por Davenport y Prusak, 2001) señala, la *desigualdad cultural* como barrera para la transferencia de tecnología, reconoce la importancia del



interés común, todos los participantes deben hablar el mismo idioma, refiriéndose a idioma en su preparación profesional, técnica, de valores y cultural. Las personas que comparten la misma cultura laboral pueden comunicarse y transferir el conocimiento con mayor éxito.

Davenport y Prusak (2001) citan los trabajadores de Nueva Zelanda y de Boston, pudieron entenderse debido a que compartían experiencias e intereses. Fueron capaces de comunicarse de la misma manera en que pueden hacerlo los militares de todo el mundo. Es muy importante la fuente de quién se obtiene la información, esta debe de tener buena reputación, la falta de respeto o confianza, el orgullo la obstinación, la falta de tiempo, son razones importantes para la transferencia de conocimiento exitoso.

#### ***2.1.6. Técnicas de gestión del conocimiento***

Opina el autor Sánchez (2006) el conocimiento especializado radica en todos los integrantes de una organización desde la alta gerencia, especialistas de cada área, o departamento, hasta el personal de menor rango y de todos aquellos que de alguna manera interfieren con la organización, como son clientes, proveedores. Es de suma importancia que la transferencia de conocimiento se haga llegar sobre todo hacia quien toma las decisiones, esto no se refiere a una distribución de informes, sino al desarrollo del conocimiento mediante una cultura y formación adecuadas. Sólo así es posible interpretar correctamente la información que se recibe.

Es necesario que las personas aprendan a utilizar correctamente todo el conocimiento teórico disponible, atendiendo a las condiciones específicas de la empresa.

Sánchez (2006) considera, que el conocimiento se transfiere de forma constante y con un efecto acumulativo, sin este carácter, no se advierte la realidad cambiante de la

organización. La transferencia debe verificarse en toda la empresa, aunque se enfoca hacia la solución de problemas en cada puesto de trabajo. Facilitar el acceso al conocimiento existente dentro de la organización, que a juicio de los más expertos, *es la arquitectura integrada*, aunque otros defienden el modelo *orientado a objetos*. La refiere a los conceptos e ideas, se estructuran de manera entrelazada adoptando formas jerárquicas, que implica que la modificación de los niveles medios o superior requiere gran dificultad.

Sánchez (2006) describe, que la organización orientada a objetos, segmenta en módulos, que aún separados de su contexto original no pierden su significado, y pueden utilizarse simultáneamente con igual efectividad. Entonces la base de datos tradicional evoluciona hacia una base de conocimientos, en constante desarrollo, caracterizada con frecuencia por un *depósito centralizado de datos*, en el que es posible acceder a elementos del conocimiento que se pueden cuantificar fácilmente.

Así mismo sugiere que la representación eficaz del conocimiento, que permite ser convertido en información útil requiere una gran velocidad, para lograr este propósito se tienen dos requisitos: elección de la información adecuada y buena presentación, las cuales representan un reto, reincorporando el conocimiento a procesos y controles en cuanto el éxito de una empresa se complementa con la difusión e incorporación del conocimiento a las nuevas tecnologías, que se convierte en infraestructura de conocimiento nuevo, con nuevas suposiciones y controles.

El conocimiento acumulado en la organización sería la tendencia natural de las personas y de las organizaciones, es olvidar lo ocurrido en tiempos anteriores, por ello con frecuencia se observa que una vez que éste ha sido incorporado a los sistemas y procesos organizativos, adquiere un menor valor lo importante aquí sería la reutilización

o implementación de ese conocimiento.

La generación de nuevo conocimiento, es un proceso que tiene diferentes e importantes aristas, pero también es una poderosa técnica de gestión, Sánchez (2006) considera, la generación de conocimiento tácito, constituye la parte fundamental del conocimiento organizativo. Esta variedad de conocimiento se genera mediante la utilización de instrumentos de modelado y simulación. El *trabajo del conocimiento* es un nuevo concepto, en que los enfoques uniformes y los estructurados no son aplicables. La idea es fomentar *hábitos y rutinas de trabajo* con adaptación al cambio dentro de un lapso corto del espacio y el tiempo. Esta es una necesidad, en un entorno que se modifica rápidamente.

## **2.2. Aprendizaje organizacional**

En todas las organizaciones se producen sistemas, procesos y cultura, pero en realidad aquella empresa que es capaz de retener ideas y conceptos relacionados con los modos de actuar, de producir, de crear y sean capaces de transmitirlos a otros individuos, así como de crear métodos y formas de distribución de conocimiento verdaderamente valioso serán capaces de obtener un aprendizaje organizacional en conjunto.

Fiol y Lyles (1985) deducen, el aprendizaje organizacional como el proceso de mejorar las acciones gracias a una mejor comprensión. Sin embargo Kolb (1984) considera que el aprendizaje es el proceso de creación de conocimiento y habilidades a partir de la experiencia y de la acción. La aportación del autor Geus (1988) entiende el aprendizaje institucional como un proceso mediante el cual, los directivos cambian su forma de pensar sobre la compañía, sus mercados y sus competidores. Aumentando su potencial para sobrevivir gracias a su capacidad de gestionar los cambios en el entorno.

Las aportaciones de autores sobre el aprendizaje organizacional son muy enriquecedoras, por lo cual no se puede descartar ningún concepto, si no al contrario se deben de tomar como complementarios. Dogson (1993) menciona, existen obstáculos para el investigador del aprendizaje organizacional el cual se sitúa en numerosos campos de investigación, como la psicología, la sociología, la economía y la gestión de empresas donde el aprendizaje tiene un papel importante en la toma de decisiones, llevando a la empresa a crear nuevas estrategias y cambios en la organización.

Es muy importante que los directivos cambien su mentalidad, no es posible una dirección si no hay comprensión de la naturaleza del proceso de aprendizaje. Según Bennis y Nanus (1985) consideran, el aprendizaje organizacional como el medio por el cual la organización aumenta su potencial para sobrevivir y gestionar los cambios en el entorno. Retomando conceptos fundamentales del aprendizaje organizacional la organización debe actualizar constantemente sus comportamientos y sus competencias tomando esto como factor determinante para el proceso de reorientación estratégica logrando con ello una competitividad exitosa sobre su entorno.

### ***2.2.1. Contexto Histórico***

Senge (1998) profesor del Instituto de Tecnología de *Massachusetts*, autor de varios éxitos literarios sobre Aprendizaje Organizacional y las Cinco Disciplinas, fundador de la Asociación por Organizaciones que Aprenden, se ha enfocado en el pensamiento basado en sistemas, la colaboración y el aprendizaje en equipo, describe las Organizaciones que Aprenden son lugares donde las personas continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean e impulsar nuevos y más extensos modelos mentales, no hay límite para las aspiraciones colectivas, las personas

continuamente aprenden a ver el sistema como un todo y no por partes. Dichas organizaciones tienden a ser más flexibles, adaptables y productivas, características críticas en el mundo actual.

Senge (1998) considera, las organizaciones como entidades abstractas no pueden aprender, sólo aprenden los humanos lo que es propio de las personas. Por similitud se dice que las organizaciones aprenden cuando la ejecución de tareas se ejecuta individualmente o colectivamente y se mejoran constantemente, porque los procedimientos internos de una organización se mejoran al relacionarlos con los objetivos y los recursos, en donde los sistemas se hacen más funcionales.

Sánchez (2006) enfatiza, en algunas organizaciones el concepto de comunidad ha tomado valor como un logro organizacional, anteriormente se valoraba al individuo y sus logros personales, ahora se reconoce que los beneficios de la vida en comunidad afectan también a la organización, al trabajar en equipo se logra pasar de la lentitud de la jerarquía tradicional a la rapidez de la colaboración. De esta manera la comunidad ha resultado ser una forma eficiente de resolver problemas no estructurados y como medio para compartir conocimiento más allá de las fronteras de la estructura tradicional, para lograr que la organización mantenga y desarrolle metas a largo plazo, aunque esto es poco reconocido al sentirse incluidos, los miembros de la comunidad se sienten motivados a aplicar y compartir lo que han aprendido, colaborando así a seguir con el ciclo de aprendizaje.

A su vez establece que el concepto de organizaciones que aprenden está totalmente relacionado con el trabajo en equipo y la vida en comunidad, pues la base del aprendizaje es el individuo y como las comunidades están conformadas por individuos, el proceso cognitivo personal se puede extrapolar y convertirse en el proceso cognitivo

de un grupo de trabajo, el cual se puede extender al de una organización y finalmente al de una comunidad. Sin embargo, el mundo actual está sumergido en un contexto con amplia implantación de enfoques neoliberales, que potencian valores como el individualismo, la competitividad, la obsesión por la eficiencia, el relativismo moral, el conformismo social o el pragmatismo frente a la ideología.

### ***2.2.2. Características de una organización que aprende***

Chiavenato (2004) manifiesta, “*la organización de aprendizaje es aquella que desarrolla una capacidad constante para adaptarse y cambiar*” (p.219). Esto requiere una visión común y una estrategia que debe estar presente en la cabeza de todas las personas de la organización, se muestra en la tabla 2.3 las características de las personas que transforman las visiones y las estrategias en acciones, este proceso provoca cambios en el *comportamiento* y en las *competencias* individuales, desarrollándose gradualmente con el transcurso del tiempo.

Tabla 2. 3

#### *Organización de aprendizaje*

Características de una organización de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Existe una visión compartida y todos los miembros concuerdan con ella.</li> <li>b) Las personas eliminan sus viejas maneras de pensar y las rutinas estandarizadas que usan para resolver los problemas o ejecutar sus trabajos.</li> <li>c) Los miembros piensan en todos los procesos, actividades, funciones e interacciones de la organización y el ambiente como parte de un sistema de interrelaciones.</li> <li>d) Las personas se comunican abiertamente unas con otras, por medio de fronteras verticales y horizontales, sin miedo a la crítica o el castigo.</li> <li>e) Las personas suman sus intereses personales y departamentales fragmentados para trabajar juntos con el fin de alcanzar la visión compartida de la organización.</li> </ul>

Fuente: Chiavenato (2004, p.219).

La organización de aprendizaje es un concepto reciente en la teoría administrativa y se puede concebir como una organización habilitada para crear, adquirir y transferir el conocimiento.

Senge (1998) menciona la organización inteligente llamada también Organización que Aprende. Denominación que describe a aquellas empresas que están involucradas en un proceso de cambio y transformación mediante el aprendizaje.

Existen dos líneas complementarias: el enfoque Europeo y el enfoque Norteamericano.

### ***2.2.3. Enfoque Europeo***

Burgoyne, Pedler y Boydell (1976) señalan, que el enfoque Europeo más consistente, sobre la Organización que Aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua, y menciona que en cualquier organización existen cinco niveles o grados de aprendizaje efectivo:

#### *Aprendizaje prescriptivo*

Este es un método individualizado basado en la continua evaluación del aprendizaje y seguimiento de una secuencia de actividades, donde el responsable de área cumple un papel eficaz y directivo a través de los programas establecidos, tratando de fomentar la participación del trabajador, a través del aprendizaje, autocorrección y autoadministración. Este método de aprendizaje es en resumen, donde la organización aprende y memoriza.

#### *Aprendizaje adaptativo*

El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. Por ejemplo, utilizar saber cómo el *know-how* puede resolver un problema específico, con base en las premisas existentes, que permita continuar con

el normal funcionamiento de la entidad.

#### *Aprendizaje de circuito simple*

Este método ocurre cuando se detectan y se corrigen los errores, o las firmas continúan con sus mismas políticas y metas. Según Dodgson (1993) el aprendizaje de simple circuito puede ser comparado a las actividades que agregan a las bases del conocimiento o las capacidades arraigadas o las rutinas sin alterar la naturaleza fundamental de las actividades de la organización. Este aprendizaje también ha sido llamado *aprendizaje de nivel inferior* por Fiol y Lyles (1985), *aprendizaje adaptativo*, Copiando por Senge (1990) y *aprendizaje no estratégico* por Mason (1993).

#### *Aprendizaje de circuito doble*

Dodgson (1993) éste ocurre cuando, además de la detección y de la corrección de errores, la organización cuestiona y modifica sus normas, procedimientos, políticas y objetivos existentes. El aprendizaje de Doble Circuito implica el cambiar de las bases del conocimiento o las capacidades arraigadas o las rutinas de la organización. Fiol y Lyles (1985) llama al aprendizaje de circuito doble también como el *aprendizaje de alto nivel*, Senge (1990) lo llama *el aprendizaje generativo* (aprender para ampliar las capacidades de una organización).

#### *Aprendizaje Estratégico*

Mason (1993) señala, el aprendizaje estratégico como el proceso por el cual una organización tiene sentido de su entorno de manera que expande la gama de objetivos que puede perseguir o de la gama de recursos y acciones disponibles para procesar dichos objetivos.



#### ***2.2.4. Enfoque norteamericano***

Senge (1998) representa el enfoque norteamericano y afirma para que una organización sea una Organización que Aprende, es necesario que *aprenda a aprender*, menciona el *dominio personal* sugiere la dominación de personas o cosas, por otro lado el dominio se refiere también a un nivel importante de habilidad. El individuo con alto dominio personal es capaz de lograr los resultados que más le importan, concentra las energías, aclara la visión personal y observa la realidad objetivamente.

#### *Disciplinas de la organización inteligente*

Senge (1998) describe, la disciplina de los *modelos mentales* son supuestos de generaciones e imágenes que influyen sobre el individuo sobre su forma de comprender al mundo y actuar. También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas, donde se equilibre la indagación con la persuasión y la gente exponga sus pensamientos para exponerlos a la influencia de los otros. La *construcción de una visión compartida* menciona si hay una visión genuina el individuo sobresale porque lo desea no porque se encuentre obligado a hacerlo, la visión compartida de una organización que se desarrolla en torno del carisma del líder.

El *Aprendizaje en equipo* comienza con la capacidad de las personas para mantener el dialogo, que le permita al grupo descubrir percepciones que no se alcanzan individualmente. La disciplina del dialogo permite a aprender los patrones de interacción que erosionan del aprendizaje del equipo. El *dominio personal* sugiere la dominación de personas o cosas, es capaz de alcanzar los resultados que más le importan, permite aclarar la visión personal, desarrollar paciencia y ver la realidad objetivamente, permite poner las aspiraciones al servicio de sus mayores aspiraciones.

Senge (1998) es aquí donde *“interesan ante todo las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, los compromisos recíprocos entre individuo y organización, el espíritu especial de una empresa constituida por gentes capaces de aprender”* (p.17).

El *pensamiento sistémico* es un conjunto de conocimiento y herramientas, que integra a las demás disciplinas fusionándolas en un cuerpo de teoría y práctica. Y establece que un todo puede superar a la suma de las partes. Requiere de la disciplina de la visión compartida los modelos mentales y el aprendizaje en equipo. Del dominio personal su habilidad para realizar su potencial, de la construcción de una visión compartida alienta el compromiso a largo plazo.

Los modelos mentales visualizan las limitaciones de la manera actual de ver el mundo. El aprendizaje en equipo permite el desarrollo de aptitudes y habilidades de las personas para mejorar sus perspectivas individuales. El dominio personal alienta la motivación de aprender continuamente. Por tanto el pensamiento sistémico brinda entender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

El pensamiento sistémico menciona Senge (1998) es la quinta disciplina que integra a las demás fusionándolas en un cuerpo coherente que traduce la visión individual en una visión compartida como conjunto de principios y prácticas. *“Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente como crea su realidad y como puede modificarla”* (p.22).

### ***2.2.5. La supervivencia empresarial está en el aprendizaje***

A partir de la década de los 90, Soto (2006) menciona, las organizaciones toman conciencia de estar íntimamente ligadas a su gente. Se puede afirmar que una organización está vinculada a la realidad social, y que los cambios científicos, políticos, ideológicos y culturales influyen directamente en los cambios empresariales. La sociedad cambia, la empresa también debe de cambiar, si una empresa quiere sobrevivir deberá de ser competitiva, individualmente debe preparar a su gente para la colaboración en conjunto y superación personal, en un ámbito donde puedan convivir como iguales, la competitividad dentro de la empresa ayuda a elevar a el éxito en todos los sentidos.

Los tiempos presentan cambios desgarradores y una competencia permanente, donde los principios y valores obtenidos heredados por los mentores se ponen en una balanza desequilibrada. Soto (2006) expresa, los directivos ejecutivos ponen mayor atención a potenciar los *valores* que los propios objetivos de la organización. La nueva realidad de las organizaciones en un mundo global e impersonal, en una economía liberal cada vez más alejada de los valores individuales. La organización debe formar individuos que sean capaces de resolver problemas, que desarrollen actividades competentes que impliquen el ser y el saber.

Considera el autor Soto (2006) que los objetivos de las organizaciones del siglo XXI, deben estar ligados a sus competencias, deben considerar que el conocimiento crece a pasos agigantados y las personas no pueden absorber todo el conocimiento que los rodea. Para evitar el no saberlo todo, seleccionar el aprendizaje más útil y aprender de por vida.

También menciona que las organizaciones tienen una selección estructurada para obtener información ordenada, que orienta y sintetiza el aprendizaje. Los términos *mentoring*, *coaching*, *e-learning*, (*Mentoring*: proceso en el cual un mentor *maestro* contribuye con un mentee *aprendiz* para que este desarrolle todas sus potencialidades físicas, laborales y sociales, *Coaching*: proceso en el cual un coach *maestro* contribuye con un *coachee* aprendiz para que éste desarrolle cierto tipo de potencialidades normalmente de naturaleza profesional. *E-learning*: proceso de enseñanza-aprendizaje que se llevan a cabo a través de Internet, caracterizados por una separación física entre profesorado y estudiante) tienen como objetivo mejorar las habilidades y destrezas de los individuos.

Soto (2006) afirma, “*Los procesos de aprendizaje y mejora deben pasar por incorporar las experiencias vividas y assimilarlas como hábitos, de tal forma que las capacidades necesarias para el desempeño de las funciones del puesto que se ocupa en la organización sean algo natural y propio del individuo*” (p.145). La revisión, remodelación y formulación de las capacidades y necesidades requeridas por el individuo deben de formar parte de un proceso permanente en la cultura de la organización que desea tener éxito.

A la sociedad del siglo XXI algunos autores han intentado bautizarla de diferente manera: Druker (1993) *sociedad del saber*, Naisbitt (1983) *sociedad de la información*, Bell (1993) *sociedad postindustrial*. A pesar de la diferencia para denominarle un nombre a la nueva sociedad, todos coinciden que el nacimiento de la sociedad postindustrial va acompañada de un sistema de generación diferente en el cual su recurso básico es el conocimiento.

Toffler (1990) menciona, el nuevo sistema acelerado para la creación de la riqueza

depende cada vez más del intercambio de datos, información y conocimiento. Las organizaciones de la sociedad de la información deben estar atentas a generar aprendizaje así como bienes y servicios, generando valor por medio de la creación del conocimiento del nuevo saber.

### *La obligación de cambiar*

Soto (2006) afirma, las condiciones de mercado en que se ven involucradas las empresas están obligadas a cambiar los ciclos de los productos a tiempos cada vez más cortos, las organizaciones en la sociedad de la información se enfrentan a un mercado competitivo que avanza a gran velocidad, donde los productos deben ajustarse a las demandas del cliente. Sin embargo no es lo más importante la naturaleza de los cambios, sino el ritmo al que estos suceden.

Swieringa y Wierdsma (1995) consideran “*el ritmo se ha convertido en un criterio determinante del éxito. El tiempo se ha vuelto el producto más escaso*” (p.160). La liberación de la tecnología dirige cambios masivos, los bienes de consumo global son estimulados en su producción, se dan las alianzas de las empresas de todo tipo, agilizando la comercialización de productos y servicios internacionales. Lo anterior origina una gran presión. Las empresas que ganen serán aquellas que aprendan pronto y movilicen más rápidamente el aprendizaje combinado de todos sus participantes.

Argyris y Schön (1978) denomina *teorías en uso* a los individuos que aprenden y son capaces de cuestionar y modificar su comportamiento. Considera a las organizaciones que aprenden, que tienen la capacidad de dudar sobre la validez de sus estructuras y normas de funcionamiento, por lo cual están dispuestas a cambiarlas. Swieringa y Wierdsma (1992) afirman, *el aprendizaje es la base del cambio de conducta*, las organizaciones preparadas para aprender están preparadas para el cambio.

Los individuos y sistemas con elevada capacidad de aprendizaje según el autor Soto (2006) tienen más aptitudes para el manejo de la información aspecto importante para la supervivencia de las organizaciones de la nueva sociedad. La gente tiene errores pero aprende de ellos, asimila nueva información genera ideas y las pone en marcha a cada momento, se encuentran detalles de excelencia a través de las capacidades individuales en casi todas las organizaciones, pero se pierden oportunidades porque no hay una comprensión sistémica del potencial enorme disponible que se encuentra en las organizaciones por qué no lo ven.

Soto (2006) describe, *“para crear una cultura compleja característica de una organización que aprende, se requiere un marco específico y coordinado que cree el lenguaje apropiado, los procesos adecuados, los sistemas de apoyo, el compromiso y la participación de todo individuo, y que lleve, consecuentemente, al éxito de la organización”* (p.151).

#### *El proceso de aprendizaje*

Todo aprendizaje tiene una historia previa Vygotsky (1979) señala, cada individuo ya ha tenido experiencias antes en su trabajo, comunidad social esto debido a la interacción con los demás. Por lo tanto el aprendizaje y el desarrollo están interrelacionados desde los primeros días de vida del individuo. Refiere dos niveles evolutivos: *el nivel evolutivo real* son aquellas actividades que puede realizar por sí solo y que son indicativos de sus capacidades mentales, por otro lado si recibe ayuda o se le muestra cómo resolver un problema y lo soluciona, es con la ayuda de otros esto constituye su *nivel de desarrollo potencial*. Hace mención de la zona de desarrollo próximo definiéndola como aquellas funciones que todavía no han madurado.

Castellanos (2002) establece, que el aprendizaje grupal en el individuo no se diluye y el proceso personal de apropiación de lo real no desaparece, sino que se articula a un sistema más amplio, complejo y con nuevas perspectivas desarrolladoras, proporcionan claridad en lo que ocurre a nivel grupal. Es precisamente en la interrelación entre los miembros la comunicación y en la tarea compartida que se posibilita la acción, la planificación conjunta se va creando sobre el objeto.

Corral (1999) menciona, la categoría de zona desarrollo próximo, esta forma específica denominada andamiaje, donde el agente más capaz ofrece una estructura de apoyo, un *andamio* que sirve de modelo a la ejecución del menos capaz. Así mismo considera a la zona de desarrollo próximo como una distancia entre el individuo y el colectivo, es decir la diferencia entre el sujeto individual y el sujeto colectivo, que genera soluciones a partir de una relación múltiple entre sujetos individuales. Los resultados de este proceso se deben a la relación múltiple en la que se da la *cooperación*. En ella todos aportan y reciben, sus acciones son coordinadas, se corresponden unas con otras, por esta razón, se produce la posibilidad de superar su propio esfuerzo, de dar más, para alcanzar un nivel superior, al que podrían alcanzar en condiciones de trabajo individual.

La cooperación y comunicación que conducen al aprendizaje no se produce simplemente porque los miembros estén organizados en equipo para que actúen simultáneamente, tienen que darse determinadas condiciones.

Por ejemplo, para el Programa de World Link (1998) las condiciones son:

- Interdependencia de metas, tareas, recursos, roles y premios.
- Interacción cara a cara,

- Contribución individual y las habilidades de trabajo grupal.

Para Corral (1999) la instrumentación del aprendizaje organizacional debe tomar en cuenta que es necesario crear un ambiente de cooperación y de comunicación orientado a las sinergias positivas, a estimular las potencialidades de los miembros.

Plantea como requisitos del *aprendizaje cooperativo* el autor Ortiz (2001) lo siguiente: la existencia de una tarea grupal, la solución de la tarea requiere contribución de todos y disponer de los recursos suficientes (desde el punto de vista de las relaciones interpersonales como del desarrollo de la tarea).

El aprendizaje cooperativo requiere resolver una tarea común que dependa de todos los integrantes del grupo, esto significa que cada uno de ellos aporta algo que requiera la tarea, por eso la tarea no pertenece a un miembro en particular sino al grupo. Por tal motivo se debe considerar la posibilidad del trabajo cooperado y exigir más allá de las capacidades individuales. Para que se logre adecuadamente la cooperación y la comunicación. Los miembros deben desarrollar instrumentos de interrelación adecuada que les sirvan como formas de apoyo, en este aprendizaje es vital compartir metas, roles, etc., no es posible realizar el aprendizaje organizacional si no se adquieren determinadas herramientas personales de interacción humana.

Ortiz (2001) considera necesario subrayar la importancia que tiene el tipo de conocimiento para su transferencia, lograr que los conocimientos tácitos de la organización se conviertan en explícitos. Esa conversión se logra mediante diversas formas de instrumentación del aprendizaje. Otra cuestión de vital importancia es la cultura del *error*. En sentido general, en las organizaciones laborales se ha desarrollado la idea de rechazo a los errores, de su valoración negativa. Para un aprendizaje



organizacional eficiente es necesario crear la cultura del *error*, la cual no es otra cosa que ver los errores como un momento del aprendizaje, de la actuación con el objeto.

No es que sean tolerantes sino que sean tomados en cuenta para no volver a cometerlos y aprender de ellos.

Una cultura de riesgos controlados plantea Steib (1997) haciendo referencia de que el éxito trae *complacencia*, por eso ante los fracasos no puede haber castigo, lo importante es prever lo más posible los riesgos de cualquier solución, llevarla a vías de hecho e ir controlando los efectos, si aparecen los errores valorarlos para eliminarlos. El error debe ser objeto de gestión por el dirigente, es decir deben de documentar y quedar previamente registrados en una base de datos, acompañados de sus causas y realizar un estudio sobre ellos y de esta manera corregir las causas por las cuales fueron generados. En algunas ocasiones se actúa erróneamente sobre las personas, sin profundizar en las causas, por lo que se corre el *riesgo* irresponsable de que vuelva a ocurrir.

Senge (1998) considera e incluye a la disciplina de la visión compartida, los modelos mentales, el aprendizaje en equipo y el dominio personal para alcanzar su potencial. El la visión compartida apoya al compromiso a largo plazo, el aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de los grupos de personas para obtener perspectivas más amplias individuales, el dominio personal alienta a la persona a aprender continuamente de cómo sus actos afectan el mundo. El pensamiento sistémico permite entender el aspecto sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo. La gente en una organización inteligente explora de manera continua su realidad y se da cuenta de cómo puede modificarla.

Por tal motivo menciona a través del aprendizaje nos re-creamos, capacitamos, percibimos nuevamente el mundo y la relación con él, ampliamos la capacidad para

crear y formar parte del proceso generativo de la vida, la organización inteligente es una organización que continuamente aprende y se capacita para crear su propio futuro.

Propone Chiavenato (2004) las organizaciones que aprenden, ofrecen enormes ventajas en comparación con las organizaciones tradicionales, realiza la comparación en la tabla 2.4, el pensamiento avanzado se ve obstaculizado por barreras que inhiben la cooperación, compartir recursos y el debate interno. En la actualidad es de suma importancia que el equipo de administradores cultive una nueva cultura, que exista comunicación abierta y espíritu de equipo que permita difundir las ideas nuevas en toda la organización.

Tabla 2. 4

*Comparación entre la organización tradicional y la organización de aprendizaje*

<b>Función</b>	<b>Organización tradicional</b>	<b>Organización de aprendizaje</b>
Determinar la dirección general	La visión es proporcionada por la dirección de la empresa.	La visión es compartida y emerge de muchos lugares, pero la dirección es responsable de asegurar que esa visión exista y sea alcanzada.
Precisar cómo aplicar las ideas.	La dirección decide qué se debe hacer y el resto de la empresa implementa esas decisiones.	La formulación y la aplicación de las ideas ocurren en todos los niveles de la organización.
Naturaleza del pensamiento de la organización	Cada persona es responsable de las actividades de su puesto y de desarrollar sus individuales.	Las personas conocen sus actividades y saben cómo se interrelacionan con las demás en la organización.
Resolver conflictos	Los conflictos son resueltos por medio del ejercicio del poder y el uso de la influencia jerárquica.	Los conflictos son resueltos por medio del aprendizaje en colaboración y de la integración de los puntos de vista de las personas que forman parte de la organización.
Liderazgo y motivación	El papel del líder es definir la visión de la organización, otorgar las recompensas y aplicar las sanciones correspondientes, así como conservar el control de las actividades de las personas.	El papel del líder es construir una visión compartida, atribuir facultades a las personas, inspirar compromiso y fomentar decisiones eficaces en la empresa.

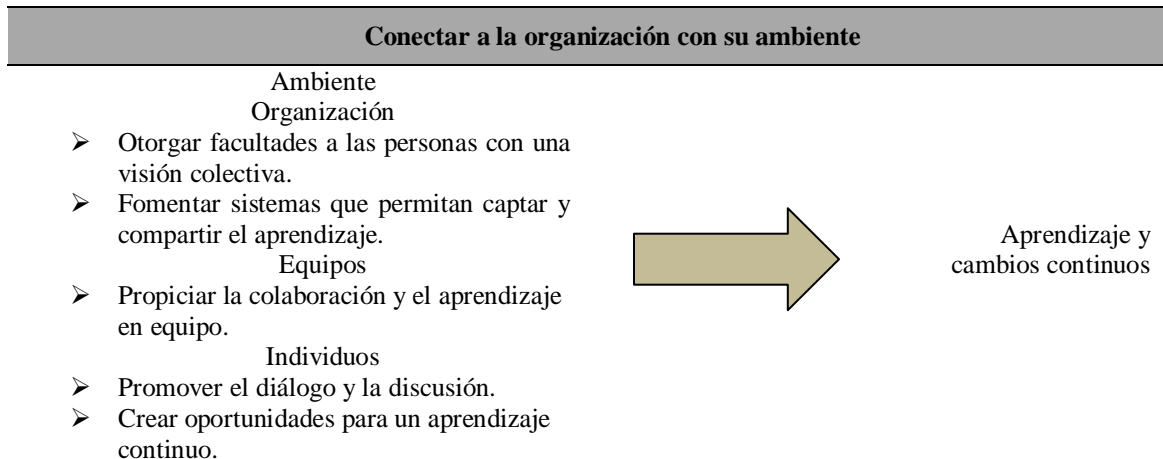
Fuente: Chiavenato (2004, p.222).

Chiavenato (2004) expone, que en una organización el ambiente del aprendizaje se presenta en diferentes niveles tal como lo representa en la tabla 2.5, el ambiente

individual debe promover el diálogo y la discusión, el de equipos debe propiciar la colaboración y el aprendizaje en equipo y la organización otorga facultades a las personas con una visión compartida. En realidad la organización está dentro de un sistema de aprendizaje, de esta manera se fomenta la colaboración en el nivel central (nivel organizacional) y este se enriquece a medida que el aprendizaje se traduce en políticas, procedimientos, lineamientos y estrategias, el último nivel es el ambiente externo.

Tabla 2. 5

*Modelo de una organización de aprendizaje*



Fuente: Chiavenato (2004, p.223).

La adhesión del aprendizaje a la organización menciona Chiavenato (2004) pasa a formar parte del trabajo diario de todas las personas, la condición necesaria para crear una organización de aprendizaje es evaluar las competencias actuales. A partir de ahí la organización decide que estrategias va a formular, en consecuencia el capital intelectual registra un aumento de crecimiento.

Chiavenato (2004) menciona que existen diferencias entre el ambiente tradicional del entrenamiento y el de la organización de aprendizaje, la tabla 2.6, muestra que

mientras que el ambiente tradicional es impulsado por el instructor y tiene enfoque programado y prescriptivo, el ambiente de la organización es auto dirigido y el enfoque es de autoservicio.

Tabla 2. 6

*Diferencias entre el ambiente tradicional y la organización de aprendizaje*

<b>Ambiente tradicional del entrenamiento</b>	<b>Ambiente de la organización de aprendizaje</b>
* El aprendizaje es impulsado por el instructor	* El aprendizaje es auto dirigido
* El enfoque es programado y prescriptivo	* El enfoque es de autoservicio
* La transmisión se basa en la clase	* Se transmite de diversos modos
* El principal recurso son los programas	* Las competencias son el recurso principal
* Asistencia como determinante de la capacitación	* La competencia se muestra como determinante de capacidad
* Se ofrece de una sola manera a todos	* Hay poca distancia entre la capacidad actual y la requerida.
* Se basa en el análisis genérico de las necesidades de entrenamiento	* Se basa en la evaluación individual de la competencia

Fuente: Chiavenato (2004, p.224).

### **2.3. Organizaciones de alto desempeño**

Castañeda (1998) considera que las organizaciones de alto desempeño deben ser altamente innovadoras, deben tener pocos niveles para facilitar su dinamismo y flexibilidad para la buena comunicación, deben de mantener los estándares de productividad por arriba de los normales, logrando la satisfacción de los clientes, dueños y empleados, elevando el rendimiento de los equipos auto administrados a si como haciendo el mejor uso de tecnología sofisticada, estimulando el trabajo en equipo.

### ***2.3.1. Tipología de la cultura organizacional***

El modelo de Cameron y Quinn (1999) presenta una mejor y especial atención a algunos elementos configurativos como son: cómo se concibe la empresa, las personas y sus patrones de comportamiento, la gerencia y sus pautas de actuación, el estilo de dirección, los valores compartidos y el éxito empresarial. Del resultado de este análisis multidimensional se desprende una de las más logradas caracterizaciones orientada a la explicación de los siguientes tipos de cultura:

#### *Cultura Clan (agua)*

La empresa se concibe como una gran *familia*, donde sus miembros comparten interactivamente creencias y valores. El gerente se convierte en tutor, consejero y hasta casi padre de todos, no sólo desde un punto de vista *emocional*, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el *consenso* y *participación*, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, compromiso *lealtad* y confianza entre sus integrantes.

#### *Cultura Adhocrática (aire)*

El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente *convivencia del riesgo*, la creatividad de *innovación* y el cambio continuo como mecanismo de supervivencia. Su estructura es *flexibilidad* y *empowerment*.

#### *Cultura Jerárquica (tierra)*

Es una cultura de empresa extraordinariamente *normalizada en sus funciones*, responsabilidades, procesos, procedimientos, tareas y actividades, remarcando el carácter burocrático. El equipo gestor se constituye como elemento vertebrador de la estructura, coordinando, organizando y apostando por la eficiencia. Los valores que se comparten con el resto de la organización se fundamentan en el *respeto* y *acatamiento*

*de las normas y reglas* de la empresa. Otro rasgo característico de esta cultura es el anhelo por la *continuidad de sus miembros a través de la permanencia* y estabilidad de los mismos.

#### *Cultura de Mercado (fuego)*

La empresa es ante todo una entidad orientada a la consecución de resultados *ventas*. su propia cultura promueve a sus miembros sean *competitivos* (incluso internamente) y, por consiguiente, enfocados a la obtención de resultados en tiempo y forma. En clara consonancia con este escenario, el estilo directivo promueve la *agresividad* de sus componentes como resorte para alcanzar objetivos ambiciosos.

#### **2.3.2. Gestión del talento humano ó administración de recursos humanos (ARH)**

La gestión del talento humano ha representado enormes cambios en los últimos años Chiavenato (2003) manifiesta, en la actualidad la visión del área es totalmente diferente de su configuración tradicional, cuando recibía el nombre de administración de recursos humanos (ARH), las nuevas características y el nuevo perfil de esta gratificante área de actividades es ahora la gestión del talento humano, la cual tiene por objetivo principal la responsabilidad de la excelencia de organizaciones exitosas, y del aporte del capital intelectual que simboliza más que todo, la importancia del factor humano en plena era de la información.

Dessler (mencionado en Chiavenato, 2003) establece, el concepto de la gestión del talento humano es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño.

La administración de recursos materiales (ARM) señala Chiavenato (2003) es “una

*función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados” (p.9).*

Chiavenato (2003) establece tres aspectos fundamentales de la gestión del talento humano:

- Son seres humanos: tienen conocimientos, habilidades, destrezas, personalidad propia y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas y no meros recursos de la organización.
- Activadores inteligentes de los recursos: son personas con iniciativa propia, poseen inteligencia, talento y aprendizaje en constante renovación, capaces de transferir estos aspectos e impulsar a la organización llevándola a cambios innovadores.
- Socios de la organización: son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

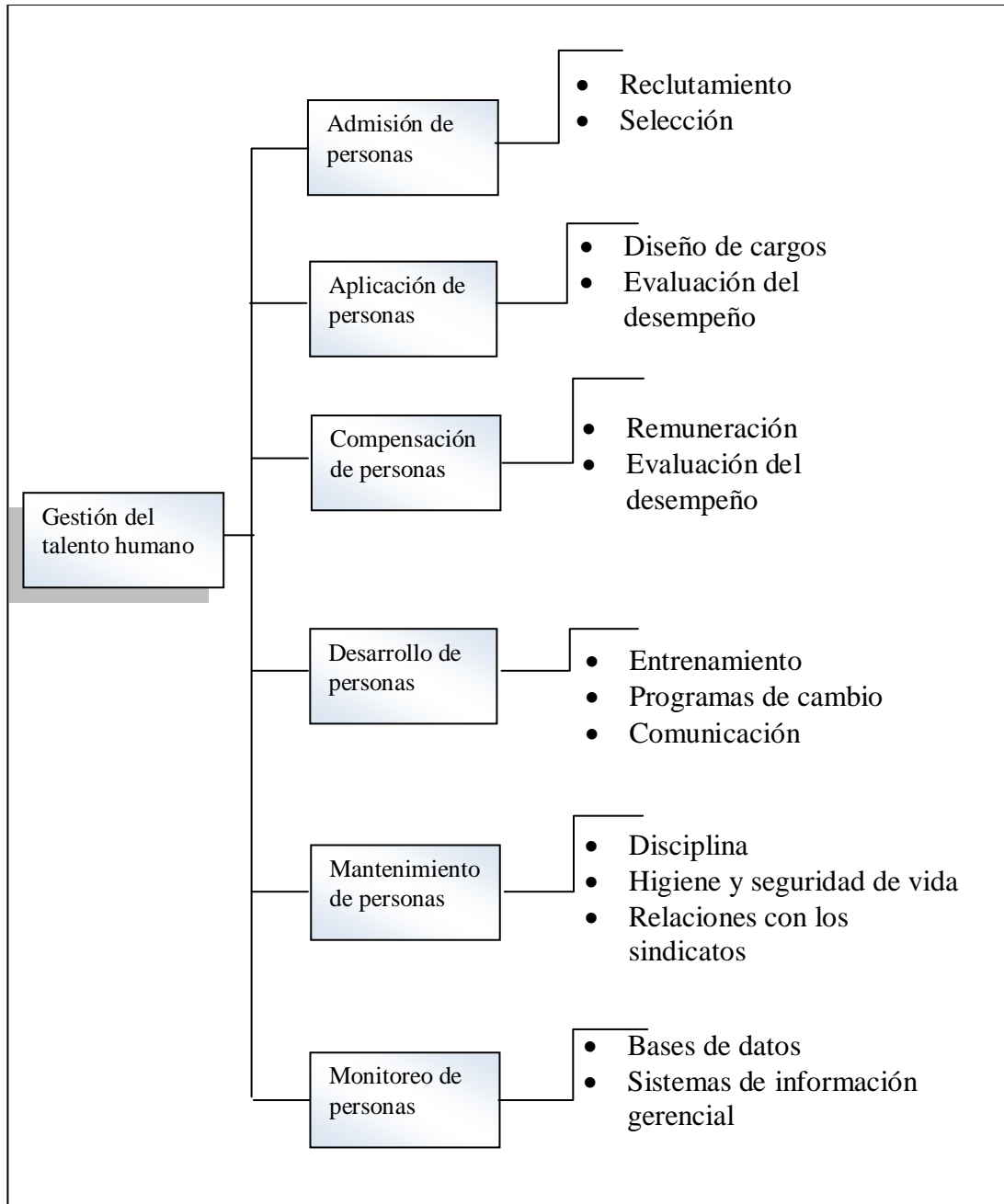
Chiavenato (2003) describe la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de todas las personas que interfieren para lograr los objetivos organizacionales e individuales. Nombres como departamento de personal, desarrollo de talentos, capital humano o capital intelectual, se utilizan para describir la unidad, departamento o el equipo relacionado con la gestión de las personas.

#### *Los seis procesos de la gestión del talento humano*

Los procesos de gestión del talento humano se observa en la figura 2.3, que el reclutamiento y selección forman parte de la *admisión de personas*, el diseño de cargos la evaluación del desempeño está referido a la aplicación de personal. Así como los procesos utilizados para las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyendo diseño organizacional y diseño de

cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño. El desarrollo tiene que ver con el entrenamiento, programas de cambio, la disciplina, higiene y seguridad las bases de datos se representan por medio del mantenimiento y monitoreo de personas.

Figura 2. 3. Los seis procesos de la gestión del talento humano



Fuente: Chiavenato (2003,p.13).



### *Talentos y actitudes*

El talento considera Gardner (1992) es un complejo de aptitudes o de inteligencias, de destrezas aprendidas, de conocimiento, motivaciones, actitudes, vocación, profesión y arte o negocio. Los talentos no nacen, se hacen y es mucho lo que se puede hacer por ello, libertad para la creatividad, aceptación para el error. Castañeda (1998) menciona, los talentos de las personas son permanentes y únicos, el mayor potencial que tiene una persona para crecer está en aquellos campos donde sus fortalezas son mayores.

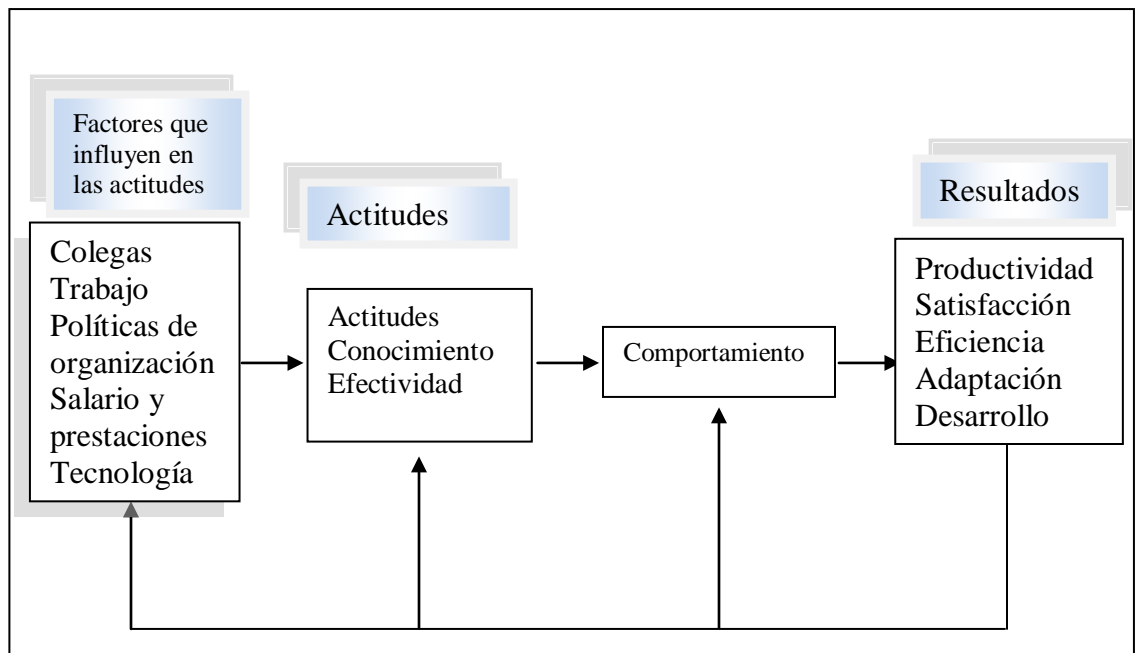
El Instituto Gallup es mundialmente conocido por su famosa lista de talentos, menciona que basándose en estudios de millones de personas, lograron extraer una lista de los treinta y cuatro talentos que en mayor o menor medida, existen en una persona, algunos de ellos son: analítico, armonía, auto-confianza, carisma, competitivo, comunicación, estratégico, conexión etc., enfatizando que las personas al menos poseen cinco talentos, en los cuales son especialmente buenas y que esto debe ser considerado.

Chiavenato (2004) menciona la actitud es un estado mental que es organizado por la experiencia y que influye de manera específica en la respuesta de la persona ante el objeto, situaciones y otras personas. Las actitudes definen predisposiciones ante aspectos del mundo, adoptan actitudes respecto a su trabajo, colegas, su remuneración y otros factores de la organización. Las actitudes sientan las bases emocionales de las relaciones interpersonales y las actitudes están organizadas y próximas al núcleo de la personalidad, pero están sujetas a cambio.

Chiavenato (2004) considera que las personas presentan actitudes (figura 2.4) estructuradas compuestas por varios rasgos afectivos y cognitivos. La interrelación de estos rasgos hace que el cambio en uno de ellos provoque cambios en el otro. Para Rosenberg (mencionado en Chiavenato, 2004) el conocimiento la efectividad y el

comportamiento son determinantes de las actitudes y éstas a su vez determinan su efectividad, el conocimiento y el comportamiento. El proceso de reflexión de las personas es el conocimiento representado por la racionalidad y la lógica. El sentimiento de agrado o desagrado esta dado por la efectividad. Se alcanza la eficiencia cuando se ha conseguido en las personas actitudes favorables, lo anterior beneficia a la organización y al trabajo.

Figura 2. 4. Desarrollo y cambio de las actitudes de las personas



Fuente: Chiavenato (2004, p.298).

Keith y Newstrom (2003) consideran que las actitudes son afectadas por la percepción y están en acción todos los sentidos, por ello la satisfacción, el compromiso organizacional y el involucramiento en el trabajo son elementos tomados en cuenta para motivar al empleado y lograr su permanencia en e la empresa, a su vez la comunicación juega también un papel importante en la empresa. Keith asume, las actitudes como

sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la perfección de los empleados respecto a su contorno, su compromiso con las acciones previstas y en última instancia su comportamiento.

#### *Tipos de actitudes en el trabajo*

Keith (2003) menciona la *satisfacción en el trabajo* es la actitud que un empleado asume respecto a su trabajo. De forma lógica aquellas personas que obtienen un alto nivel de satisfacción con sus actividades establecen actitudes muy positivas y benéficas. El *involucramiento con el trabajo* es el grado en que los empleados se sumergen en sus labores, invierten tiempo y energía en ellos y conciben el trabajo como parte central de su existencia. A los trabajadores plenamente identificados realmente les importa el trabajo que realizan. El *compromiso organizacional* es el grado en el que un empleado se identifica con la organización desea seguir participan activamente en ella. Se identifica con la empresa, con sus metas y objetivos.

#### *Motivación*

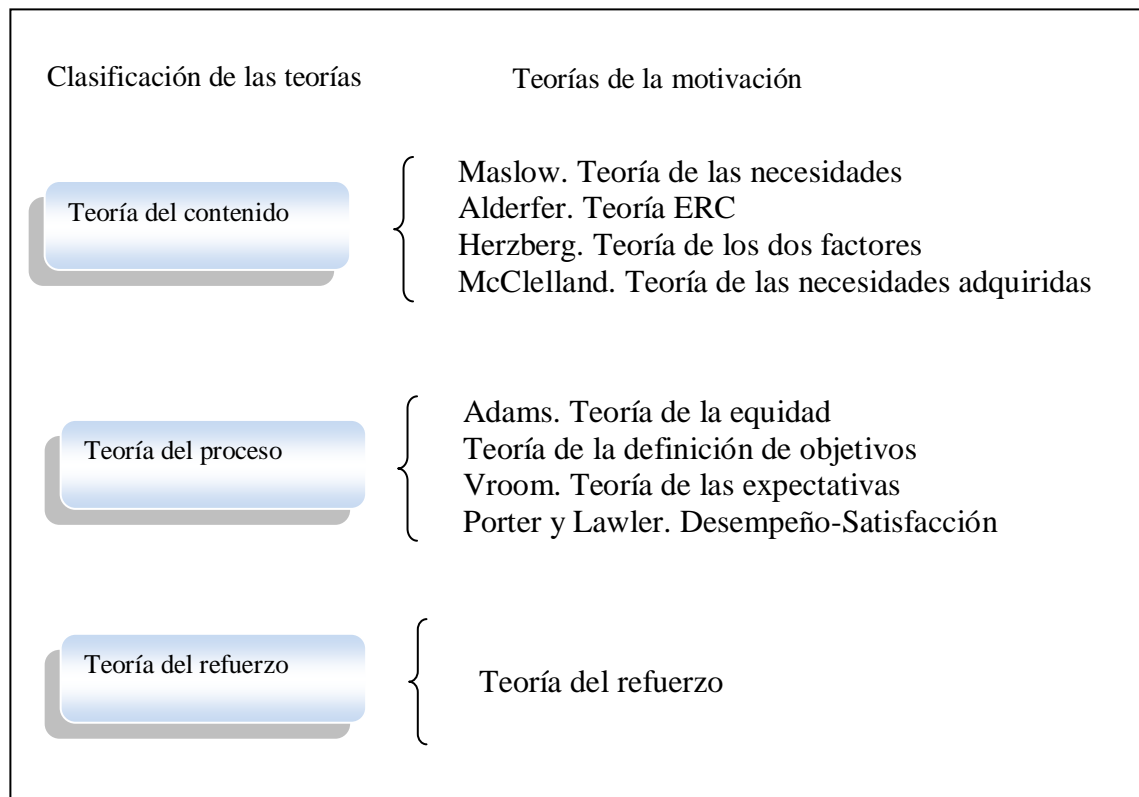
La motivación descrita por Chiavenato (2004) señala, que es un proceso psicológico que va al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, en el cual la motivación sobresale para entender el comportamiento humano. Esta interactúa junto con otros procesos y el ambiente. Casi siempre va ligada al esfuerzo relativo por alcanzar un objetivo. La motivación tiene una relación de persistencia y se mantiene motivada hasta alcanzar su tarea o sus objetivos.

En un sentido sistémico la motivación está compuesta por tres elementos que interactúan y son independientes, *la necesidad* que es la carencia interna de la persona (como hambre, inseguridad, soledad), *los impulsos* que generan el comportamiento de búsqueda e investigación para encontrar los objetivos (una vez alcanzado el objetivo,

disminuye la tensión), *los impulsos* psicológicos y fisiológicos están orientados a la acción y crean las condiciones necesarias para alcanzar un *incentivo*. Al final del ciclo de motivación esta un *incentivo*, definido como algo que puede aliviar una necesidad o reducir un impulso.

El concepto de motivación según señala Luthans (2002) describiendo, “*es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos*” (p.249).

Figura 2. 5. Clasificación de las teorías de motivación



Fuente: Chiavenato (2004, p.320).

Se puede observar en la figura 2.5 las teorías de motivación descritas por Chiavenato (2004) y las clasifica en tres grupos:

1. Teorías de contenido: necesidades que motivan a la persona.
2. Teorías del proceso: describen y analizan el proceso mediante el cual el comportamiento, es activado, dirigido o detenido.
3. Teorías del refuerzo: se basan en consecuencias de comportamiento que llega a un feliz término.

### *Ciudadanía organizacional*

Graham (1989) por su parte enfatiza que la ciudadanía organizacional es un comportamiento discrecional que no es parte de los requisitos formales del empleado pero que promueve el funcionamiento eficaz de la organización. Así mismo este tema se introdujo por el destacado investigador Organ, (1988) subraya, a la ciudadanía organizacional, como un comportamiento discrecional, que sobrepasa las expectativas formalmente requeridas para el desempeño de un determinado rol y que resulta beneficioso para las organizaciones.

*Conductas de ciudadanía organizacional:* descritas por el autor Organ (1988) las establece de la siguiente manera:

- Las conductas son una forma de adhesión a la organización, incluye actos de cooperación, ayuda, sugerencias, gestos de buena voluntad y altruismo.
- La ciudadanía organizacional se manifiesta por medio de conductas y acciones.

- Las acciones van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, que los colaboradores ponen en marcha de manera voluntaria y que son beneficiosas para la organización.
- Este tipo de conductas son críticas para la eficacia de las organizaciones, ya que no se pueden anticipar y/o plasmar en descripciones de puestos.
- Facilitan la funcionalidad organizacional.
- Las conductas de ciudadanía adquieren una *mayor relevancia* en los ambientes inciertos y dinámicos en que se mueven las organizaciones hoy en día.

Tabla 2. 7

*Propuestas para la descripción de la ciudadanía organizacional*

Propuestas de ciudadanía organizacional			
Fecha	Autor	Propuesta	Descripción
1988	Organ	Modelo integrado por cinco dimensiones	Ayuda, cortesía, espíritu deportivo, rectitud y virtud cívica.
1993	Mac Kenzie, Podsakoff, Fetter	Expandida por dos nuevas dimensiones	Armonía interpersonal y protección de los bienes de la empresa.
1994	Graham Dienesch	Propusieron modelo por categorías	Obediencia, lealtad y virtud cívica.
1995	Van Dyne	Taxonomía basada en dos dimensiones	Comportamiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Promotor</li> <li>• Prohibitivo</li> </ul> Comportamiento <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afiliativo</li> <li>• Desafiador</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información de Organ(1988), Mac (1993), Graham (1994) y Dyne (1995).

*Características de ciudadanía organizacional (CCO):* Organ (1988) considera que las CCO se caracterizan por su discrecionalidad, entendiendo por discrecionalidad a todas aquellas acciones que se hacen libremente y quedan al criterio de la persona o autoridad. Las personas las realizan porque quieren, no forma parte de sus obligaciones, no están reconocidas por el sistema de recompensas, contribuyen notoriamente a través del tiempo y las personas, a la eficacia organizacional. Se observan en la tabla 2.7 la aportación de diferentes de autores sugiriendo que estas características están representadas por la armonía interpersonal y la protección de los bienes de la empresa así como la lealtad y la virtud cívica.

Van Dyne (1995) menciona, que la CCO tiene una taxonomía basada en dos dimensiones de comportamiento:

- Promotor: estimula y hace que las cosas ocurran.
- Prohibitivo: es preventivo, incluye la protección de individuos con menor poder o evita la ocurrencia de conductas inapropiadas o no éticas.
- Afiliativo: es interpersonal y cooperativo, fortalece las relaciones y está orientado hacia el otro.
- Desafiator: enfatiza ideas y problemas, está orientado hacia los cambios y puede perjudicar las relaciones interpersonales.

### ***2.3.3. Eficiencia y Eficacia Organizacional***

La eficacia organizacional la considera Etzioni (1964) como el grado en que ésta logra sus objetivos, mientras que la eficiencia considera la cantidad de recursos necesarios para obtener una unidad del producto. Drucker (1974) señala la *eficiencia* significa hacer bien las cosas, y la *eficacia* es hacer las cosas debidas. En el termino de eficiencia, es la

forma en cómo se logran los objetivos, en otras palabras, es la capacidad o cualidad de la actuación para lograr el cumplimiento de un objetivo determinado, minimizando el empleo de recursos.

Menguzzato y Renua (1991) manifiestan que la eficacia o efectividad organizacional concierne al grado en el cual se logran los objetivos, basándose en la relación outputs obtenidos – outputs deseados. Lawler, Nadler y Camman (1980) señalan que evaluación organizacional es la medida sistemática del funcionamiento organizacional desde una perspectiva de sistema conductual, utilizando métodos y procedimientos científicos, y caracterizada por la medida de un rango de variables que abarca el funcionamiento de toda la organización haciendo uso de medidas múltiples en el tiempo. La tabla 2.8 describe la aportación de él autor chiavenato (1989) las diferencias marcadas entre la eficiencia y eficacia, mientras la primera resuelve problemas y salvaguarda los recursos, la segunda alcanza objetivos y optimiza recursos.

Tabla 2. 8

*Diferencias entre eficiencia y eficacia*

<b>Eficiencia</b>	<b>Eficacia</b>
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas de manera correcta	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar los recursos	Optimizar la utilización de recursos
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados

Fuente: Chiavenato (1989, p.67).



La eficacia organizacional Chiavenato (1989) menciona la existencia de modelos que permiten medirla tal como se muestra en la tabla 2.9 mencionando que la eficacia es medida por medio del logro de metas, otro modelo es la adquisición de recursos el cual se mide por la habilidad para explotar su medio ambiente, el modelo de satisfacción de los participantes pone énfasis en los juicios individuales o de grupo, y el de restricciones en qué medida se pueden satisfacer las restricciones relevantes, el modelo de componentes múltiples será juzgada la eficacia por las perspectivas de valor de diferentes participantes.

Tabla 2. 9

*Se han desarrollado varios modelos para medir la eficacia organizacional*

<b>Modelos para evaluar la eficacia organizacional</b>	
Modelo de metas	La eficacia se mide por el grado en que la organización logra sus metas u objetivos.
Modelo de adquisición de recursos	La eficacia se mide por la habilidad (de la organización) para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos que apoyen su funcionamiento".
Modelos que ponen en relieve la satisfacción de los participantes.	Toman al individuo como marco de referencia; se pone énfasis en los juicios individuales o de grupo acerca de la calidad de la organización.
Modelos de restricciones, metas participantes	La eficacia organizacional se define como la medida en que pueden satisfacerse las restricciones relevantes y se obtienen resultados que aproximan o sobrepasan un conjunto de referentes correspondientes a diversas metas.
Modelo de componentes múltiples o valores múltiples	En este modelo, la eficacia organizacional será juzgada por las perspectivas de valor de diferentes participantes de la organización. Distintas preferencias y valores de sus componentes determinarán múltiples perspectivas de eficacia.

Fuente: Chiavenato (1989, p. 69).

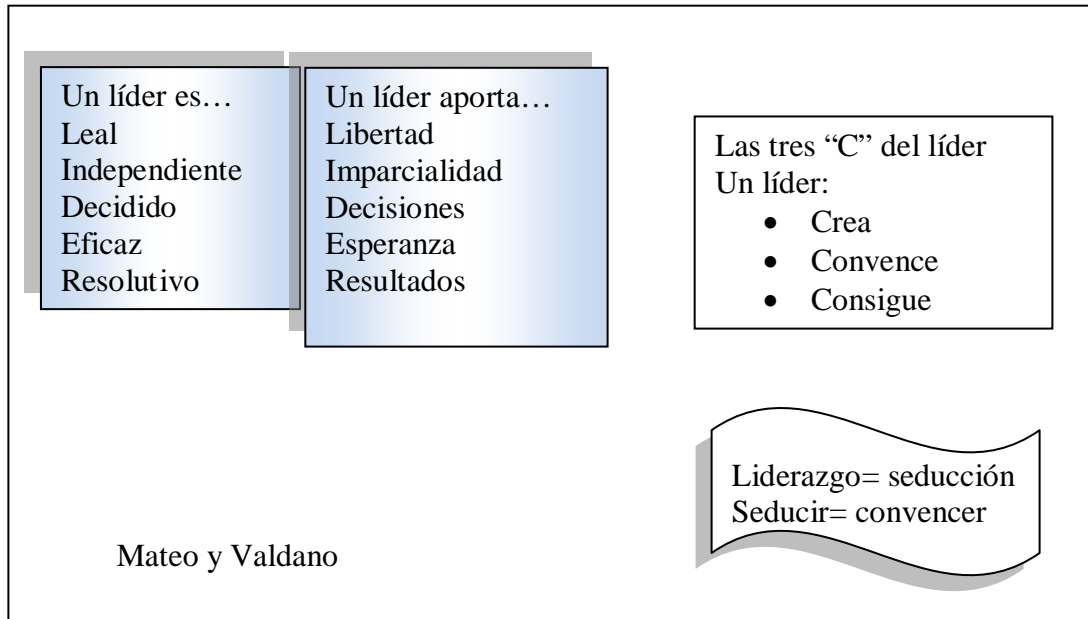
#### **2.3.4. Dirección y Liderazgo (emotiva, visión, valores)**

El concepto descrito por el autor Daft (2006) sobre liderazgo, es que describe a los elementos esenciales en una única definición de liderazgo, subrayando *“es la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten”* (p.5). La realidad del líder es mucho más sencilla Goleman, Boyatzis y McKee (2002) afirman, los líderes son personas que saben manejar sus emociones, la clave del liderazgo primal se asienta en las competencias de la inteligencia emocional que poseen, es decir, en el modo en que gestionan la relación consigo mismos y con los demás.

Para Jackson (2007) el liderazgo no puede enseñarse, pero puede aprenderse. No hay sustituto para el aprendizaje de la experiencia, pero debe estar situado en un modelo de desarrollo, liderazgo planificado e integrado. El aprendizaje de la experiencia es afectado por el tamaño del reto, la variedad de la tarea y calidad de la retroalimentación. Las teorías del liderazgo ayudan a los líderes a tomar conciencia de su desarrollo como líderes, retan sus supuestos y les abren nuevos horizontes.

Mateo y Valdano (mencionados en Alles, 2007) aportan, el líder es leal, independiente, decidido, debe cumplir con las tres “c”, se observa en la figura 2.6 (sin olvidar que el liderazgo es igual a seducción y seducción es igual a convencimiento) el liderazgo es el arte que gestiona voluntades, esto será bueno o malo según los valores de cada organización y de sus líderes en particular. Con esta veracidad de gestionar voluntades se logra que las personas sumen esfuerzos para alinearse a los objetivos y lograrlos, cayendo esto en la responsabilidad del líder.

Figura 2. 6. Liderazgo de la persona

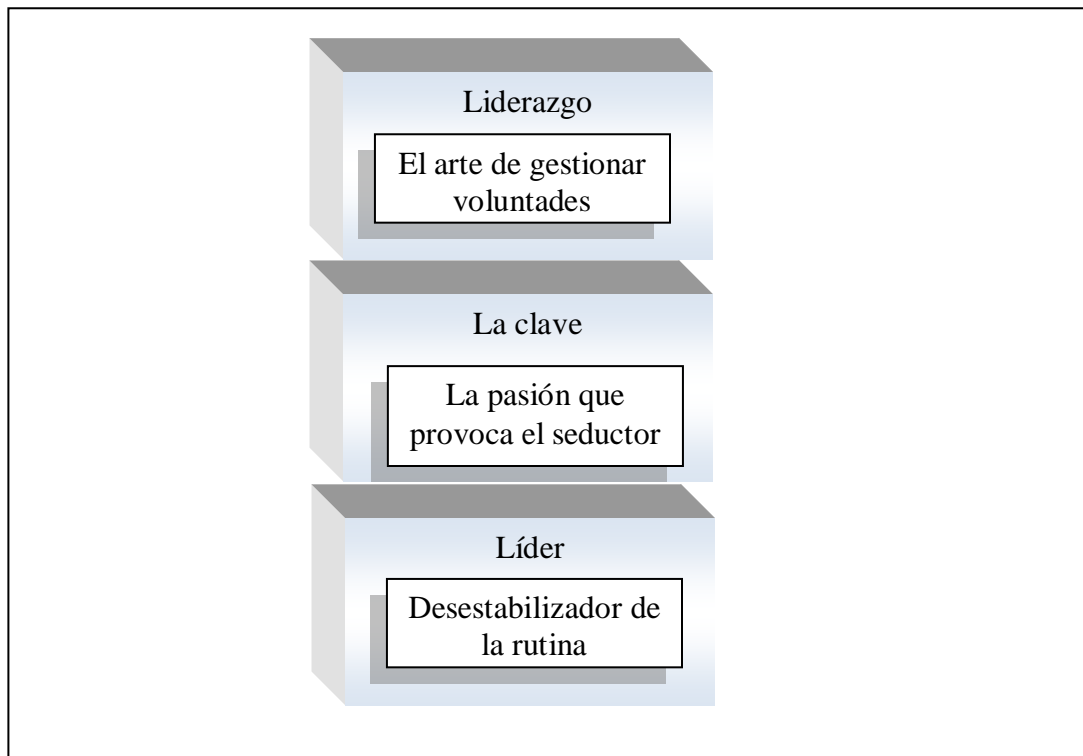


Fuente: Alles (2007, p.179).

Mateo y Valdano (mencionados en Alles, 2007) la rutina debe ser considerada el enemigo número uno para el logro de objetivos. Jorge Valdano dice el líder debe reinventarse a sí mismo y debe reinventar a su equipo en forma permanente lo anterior solo se logra a través del aprendizaje continuo.

Todo equipo debe poner normas básicas y disciplina que pongan orden a la cotidianidad, entendiendo por disciplina el desempeño eficaz de un deportista o de un excelente profesional, mostrando como ejemplo a una de las mejores mezzosopranos del mundo, se observa como ella recibe indicaciones del coach; en silencio y comenzaba nuevamente la tarea que estaba realizando. Disciplina se refiere al rigor para ser excelentes en cualquier actividad que se realice.

*Figura 2. 7. Manejo de equipos deportivos y su relación con el mundo de las organizaciones*



Fuente: Alles (2007, p.180).

### *Líderes autocráticos, participativos y permisivos*

Allles (2007) acentúa que existen varios tipos de liderazgo con características, beneficios y limitaciones diferentes, es importante mencionar que en algún momento el líder puede utilizar algún tipo de los tres liderazgos a lo largo de un cierto tiempo, pero normalmente uno de ellos tiende a utilizarse más sobre los otros dos.

- Los líderes autocráticos: concentran el poder en la toma de decisiones (el énfasis del poder se encuentra en el líder).
- Los líderes participativos: Descentralizar la autoridad (el énfasis del poder está en el grupo, es decir el líder y los empleados).

- Los líderes permisivos: evitan ejercer el poder y la responsabilidad. Dependen en gran medida de la fijación de metas del propio equipo. Es apenas un mentor (el énfasis del poder se encuentra en los empleados).

Goleman et al. (2003) mencionan, el tipo de *líder resonante*, como aquel que alinea los sentimientos de las personas y los dirige positivamente. El término resonante es antónimo de *disonante* y manifiestan que hay muchos tipos de líderes disonantes que carecen de empatía.

Tabla 2. 10

*Tipos de liderazgo*

Tipo de liderazgo	Efecto sobre el clima	Es adecuado...
Visionario Esboza un objetivo común que resulta movilizador	Es el más positivo	Cuando la necesidad de cambiar requiere una nueva visión o es necesaria una dirección clara
Coaching Establece <i>puentes</i> entre los objetivos organizacionales y los de los empleados	Muy positivo	Para contribuir a que un trabajador mejore su desempeño o para ayudarlo a desarrollar su potencial
Afiliativo Establece un clima de relación armónica	Positivo	Cuando es necesario resolver problemas del equipo y/o motivarlo frente a situaciones difíciles
Democrático Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación	Positivo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Timonel Establece objetivos desafiantes y estimulantes	Si es aplicado de manera inadecuada, puede ser muy negativo	Para conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes
Autoritario Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas	Muy negativo, porque puede aplicarse de manera inadecuada	Cuando se requiere realizar un cambio muy rápido con trabajadores conflictivos

Fuente: Goleman et al. (2003, p.31).

Por consiguiente señalan, el líder resonante es aquel que no se distingue por su talento sino que es capaz de inspirar a otros al entusiasmo, transmitiendo energía positiva, estos elementos se transmiten rápidamente entre los integrantes del grupo de trabajo estimulándolos a aportar mayor rendimiento. También existen otros tipos de liderazgos como lo indica la tabla 2.10, el liderazgo visionario permite ver la necesidad de cambiar y requiere una nueva visión, el coaching desarrolla al máximo el potencial del trabajador y el afiliativo establece un clima de relación armónica, todos estos tipos de liderazgo tienen un efecto muy positivo sobre el clima de la organización.

#### *Comparación de administración con el liderazgo*

Para Daft (2006) el nuevo paradigma de la administración requiere que los administradores también sean líderes eficaces, partiendo de lo anterior subraya, la administración es alcanzar los objetivos de la organización con eficacia y eficiencia por medio de la planeación, organización, integración, dirección y el control de los recursos de la organización. El liderazgo no puede reemplazar a la administración debe sumarse a ella, se puede observar en la tabla 2.11. La dirección que se debe seguir es, mientras que la administración exige tener la vista puesta en la línea de fondo de los resultados a corto plazo, el liderazgo debe tener la mirada puesta en el horizonte y el futuro a largo plazo. Así mismo se puede observar que la dirección de la administración planea y presupuesta, dirige y controla al personal, mientras que la dirección del liderazgo crea una visión y estrategias que deben de dirigirse hacia el horizonte.

Tabla 2. 11

*Comparación entre administradores y liderazgo*

	Administración	Liderazgo
Dirección	Planear y presupuestar tener la vista puesta en la línea de fondo	Crear una visión y una estrategia tener la vista puesta en el horizonte
Alineación	Organizar y asignar personal Dirigir y controlar Poner límites	Crear una cultura y valores compartidos Ayudar a otros a crecer Reducir los límites
Cualidades personales	Distancia emocional Mentalidad de experto Hablar Conformidad Apariencia de la organización	Conexiones emocionales (sentimientos) Mentalidad abierta (consideración) Escuchar (comunicación) Inconformidad (coraje) Apariencia de uno mismo (carácter)
Resultados	Conserva la estabilidad; crea una cultura de eficiencia	Crea cambio y una cultura de integridad

Fuente: Daft (2006, p.19).

Castañeda (1998) menciona las armas del administrador son:

- El orden, la planeación, el reparto de funciones y recursos, el control y corrección de desviaciones, el asegurar resultados.
- La planeación debe ser medible, alcanzable y rentable.: la planeación estratégica, operativa y táctica.

Castañeda (1998) considera los conocimientos técnicos del director son:

- Requiere un conocimiento pleno de la empresa, el producto o servicio que dirige.
- Dominar el campo que debe de dirigir.

*Dos elementos importantes que no deben olvidar los administradores ni los líderes son:*

- a) Satisfacción laboral: es un sentimiento psicológico en la persona que percibe cumplidos sus requisitos en un ambiente laboral de acuerdo a sus expectativas.
- b) Salarios justos: integración de competencias personales a requisitos del puesto,

ambiente laboral sano, políticas laborales adecuadas.

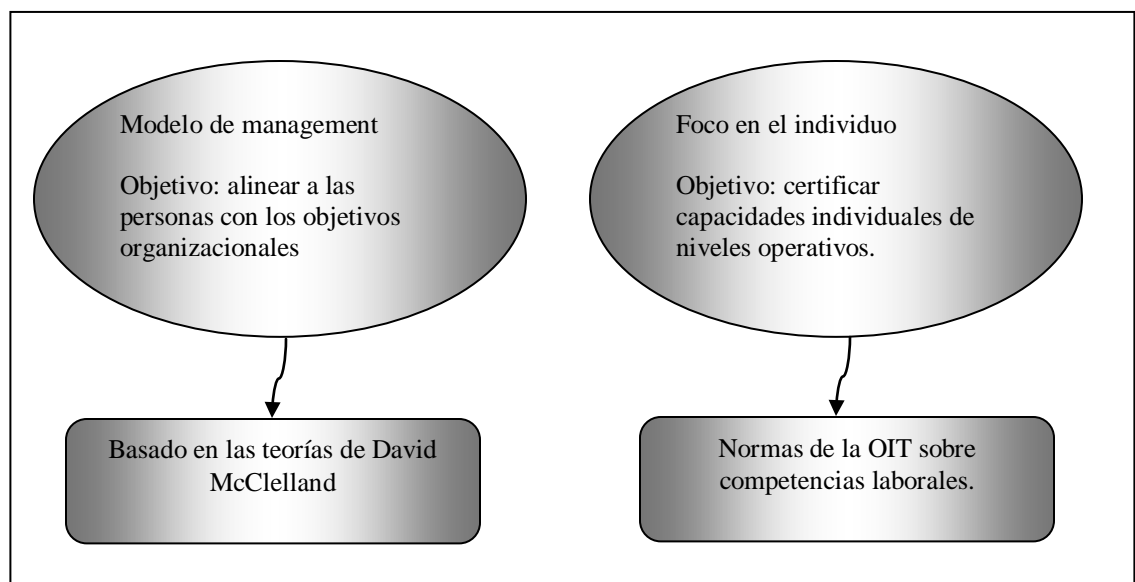
Declara Daft (2006) la visión es la “*imagen de un futuro ambicioso deseable para la organización o el equipo (para que sea atractiva para los seguidores estos deben notar que tienen alguna relación con ella)*” (p.17).

### 2.3.5. Cultura favorable y desarrollo de competencias laborales

#### *Gestión de recursos humanos por competencias*

Cuando se habla de gestión por competencias Alles (2007) hace referencia a un modelo de *management* o de gestión esto es guiar a los recursos humanos y alinearlos a la estrategia de negocios se observa en la figura 2.8. Cuando esta alineación se realiza correctamente, conforma un sistema de ganar- ganar, en donde gana el empleado, el cliente y por su puesto la organización. Las organizaciones trabajan dos enfoques diferentes: las competencias laborales y conductuales.

Figura 2. 8. Gestión por competencias, dos enfoques



Fuente: Alles (2007, p.385).



*Las competencias enfocadas a niveles operativos (competencias laborales)*

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) impulsa a nivel mundial programas que sirven de apoyo a la certificación de competencias laborales de personas que no poseen un título o certificado que les permita acreditar un conocimiento o especialidad.

La *competencia laboral* está enfocada a niveles operativos, los conceptos necesarios para desempeñarse en un puesto de trabajo para una competencia laboral serán: conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes.

El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional CINTERFOR, perteneciente a la OIT (2003) sugiere, competencia laboral es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada, siendo esta una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo real y demostrado.

Cita Alles (2007) el modelo mexicano en materia de competencia laboral, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), aplicado en el año de 1998, la competencia laboral es la capacidad productiva de un individuo, se mide en términos del desempeño laboral que realice y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, las cuales son necesarias pero no suficientes para un desempeño efectivo. El reconocimiento que este obtenga será hasta que demuestre que sabe hacer algo. Si sabe hacer ese algo, se dice que la persona es competente.

La principal diferencia con la gestión de competencias según Alles (2007) radica en el punto de partida, fueron creadas para un objetivo diferente que el modelo basado en la teoría de McClelland, en la práctica académica y profesional a las *competencias conductuales* se denominan “*competencias*”.

De acuerdo Barret y Depinet (1991) consideran, que en algunos casos las competencias hacían referencia exclusivamente a los atributos de las personas que les posibilitan un rendimiento superior, centrándose en actitudes o rasgos psicológicos, con conceptos tales como liderazgo, empatía, iniciativa. Sin embargo para Boyatzis (1982) sugiere, las deben ser consideradas como el conjunto de características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo. Por otro lado Mertens (1996) asume, las competencias son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y rasgos personales que posibilita a las personas realizar su trabajo con garantías de éxito. Sin embargo, cualquier tratamiento operativo implica que la gestión del stock de competencias de una empresa únicamente puede realizarse si somos capaces de llegar al “todo” a través de sus partes.

De las aportaciones de McClelland (1973); Boyatzis (1982); Levy-Leboyer (1996) y Mertens (1992 y 1996) reconocen las características de los componentes de las competencias, como dos rasgos básicos, son la gestión del capital humano, en primer lugar su susceptibilidad de ser observadas y medidas, en segundo lugar las posibilidades que ofrece de ser mejoradas a través de la formación o el entrenamiento.

#### *Los modelos de administración basados en competencias*

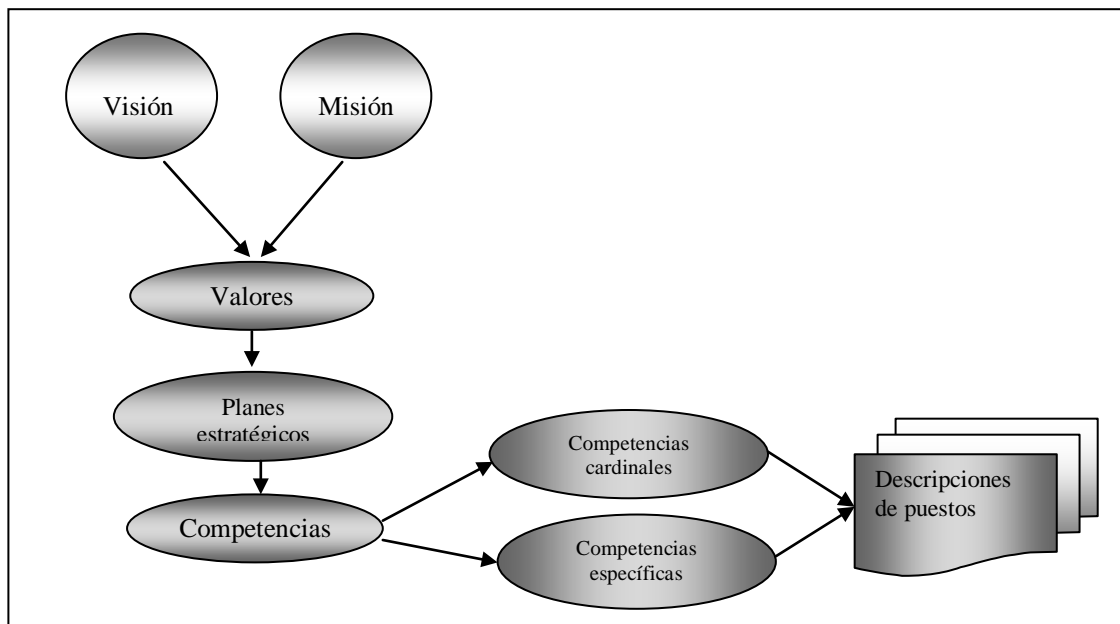
Alles (2007) menciona, para definir un modelo de competencias se debe utilizar información estratégica de la organización, se observa en la figura 2.9 que debe partir de su misión y visión, apoyándose de los valores, se requiere de toda la información disponible la cual debe ser lo más actualizada posible, los directivos deben definir el modelo de competencia.

La definición en función de la estrategia de las competencias se clasifican en:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización.
- Competencias específicas: para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y adicionalmente, con un corte horizontal por funciones, combinándose entre sí.

La arquitectura del modelo se crea a partir de la misión y visión y la estrategia organizacional, a partir de esta se definen las competencias cardinales y específicas, a su vez cada competencia se dirige a puestos diferentes de trabajo de la organización.

*Figura 2. 9. Arquitectura de un modelo de competencias*



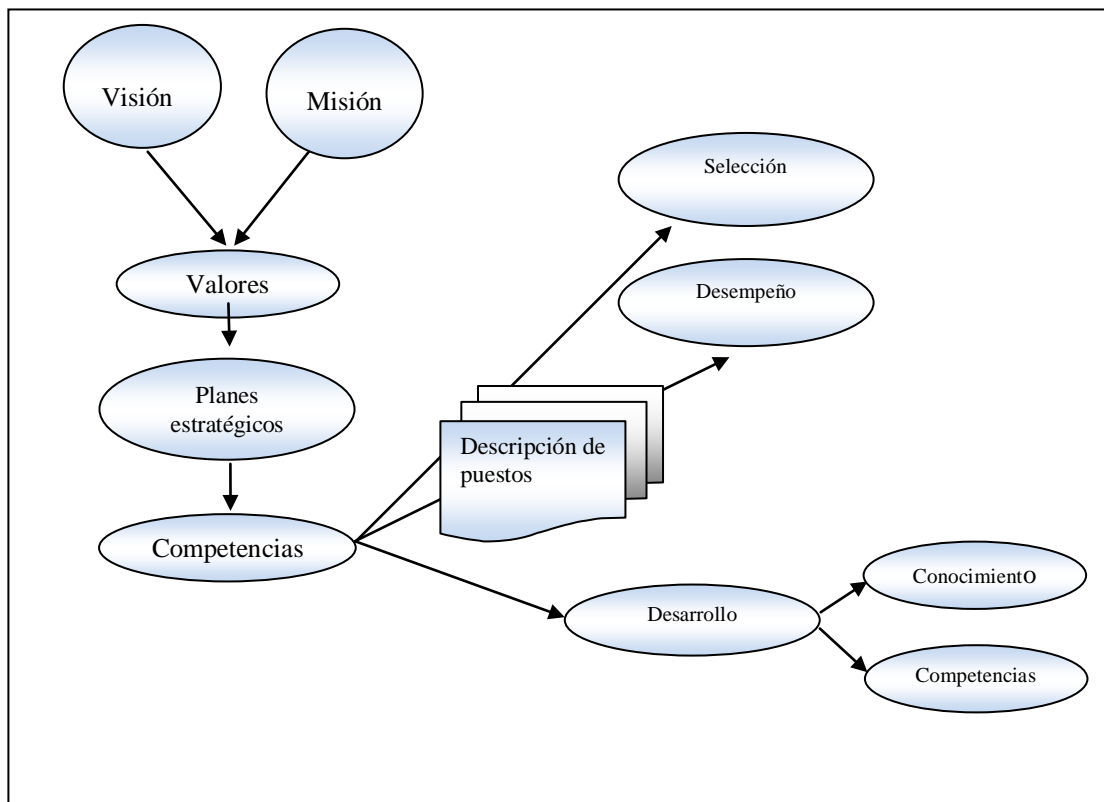
Fuente: Alles (2007, p.391).

A los conceptos funcionales se le adicionan los valores de la entidad, conjuntamente con el análisis cultural organizacional, posteriormente se complementa con los planes

estratégicos de la organización. Cuando la *gestión por competencias* se maneja como modelo de *management* (figura 2.10), la definición de competencia permite implantar los subsistemas de:

- Selección: a partir que se define el modelo, se evalúa que cada persona que se integre a la organización, posea aquellas competencias definidas en el puesto.
- Desempeño: este es evaluado teniendo las competencias requeridas para el puesto de trabajo que ocupa.
- Desarrollo: de competencias y de conocimiento, según el puesto que la persona ocupe en el momento o que podría ocupar más adelante.

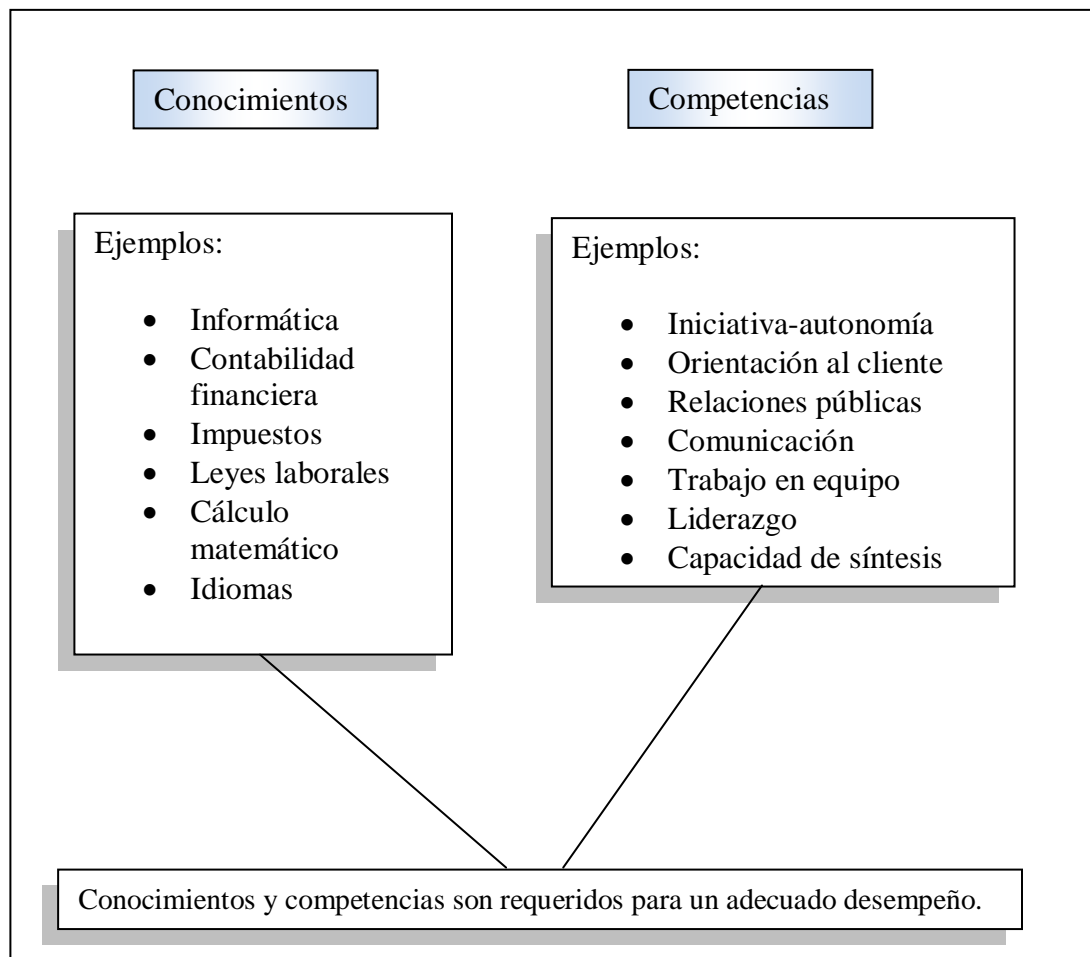
Figura 2. 10. Modelo de administración basado en competencias



Fuente: Alles (2007, p.392).

Alles (2007) hace referencia a los conocimientos como competencias técnicas y a las competencias conductuales como competencias en gestión, se observan en la figura 2.11, en donde existe una relación coherente entre conocimientos y competencias. Por lo cual la informática, contabilidad, impuestos, matemáticas son conocimientos y las competencias se refieren a la iniciativa, autonomía así como la forma de relacionarse y comunicarse con las personas.

Figura 2. 11. Conocimientos y competencias



Fuente: Alles (2007, p.490).

### 2.3.6. *Empowerment*

Chiavenato (2004) menciona “*el empowerment es la delegación de autoridad que parte de la idea de otorgar a las personas el poder, la libertad y la información que necesitan para tomar sus propias decisiones y participar activamente la organización*” (p.385). El ambiente global exige eliminar el control centralizado, podría ser una solución el propiciar en la organización la flexibilidad para impulsar una velocidad en la toma de decisiones adecuadas.

Considerando en el empowerment cuatro puntos principales para su desarrollo:

1. Poder: conceder confianza a las personas, autoridad, responsabilidad, confianza y libertad.
2. Desarrollo: brindar recursos en términos de capacitación y desarrollo personal y profesional, brindar información, generar conocimiento, enseñar técnicas nuevas, crear y desarrollar *talentos*.
3. Liderazgo: brindar liderazgo, orientar a las personas a definir objetivos y metas, abrir nuevos horizontes, evaluar el desempeño y propiciar retroalimentación.
4. Motivación: ofrecer motivación, incentivar a las personas continuamente, dar reconocimiento de su trabajo, festejar sus metas, recompensar los resultados.

A la vez expresa, con el fin de que el *empowerment* funcione mejor dentro de la organización se emplean *cuatro elementos* que permiten a las personas actuar con mayor libertad en la realización de sus tareas: información, conocimiento, poder y recompensas.

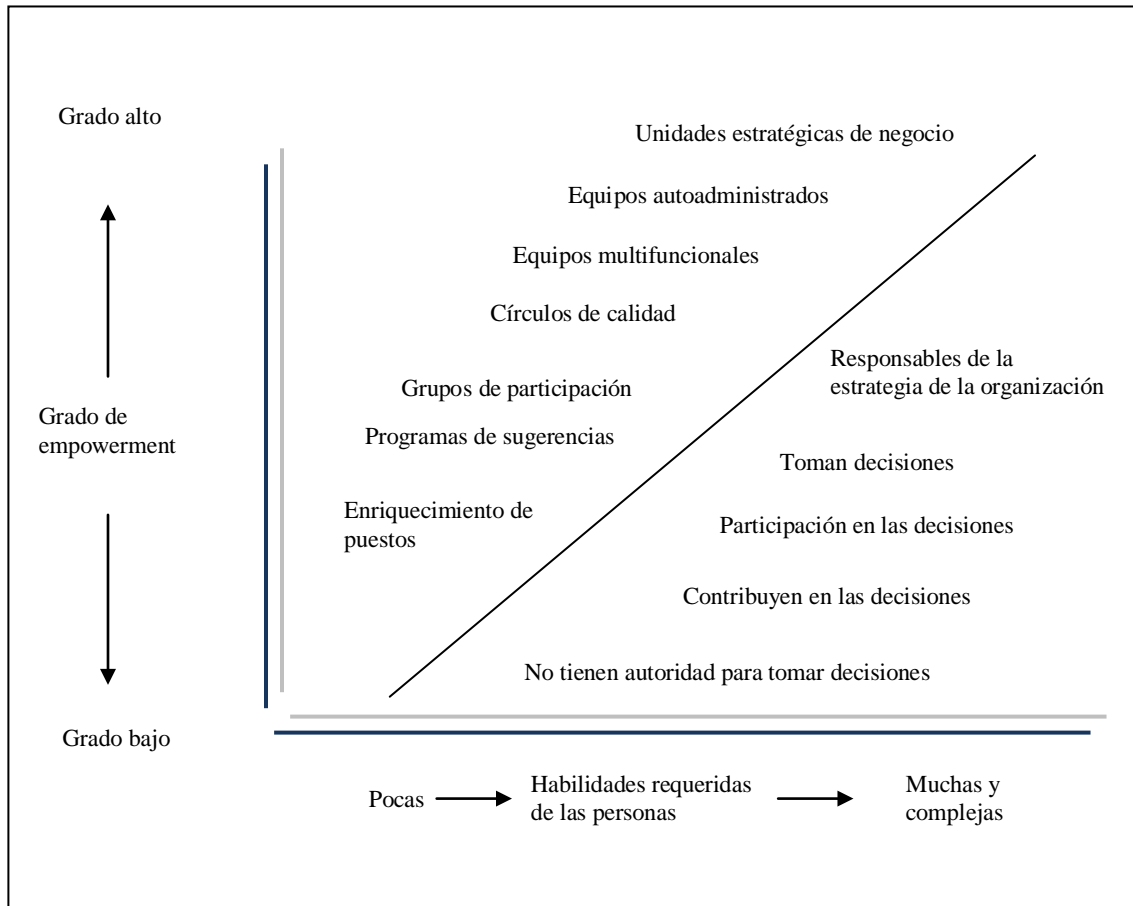
- La *información* de la organización está al alcance de las personas, Semco (fabricante de equipos marítimos y de alimentos procesados) todos sus trabajadores tienen acceso a los archivos, informes, incluso a todas las personas

que pertenecen a Semco conocen el sueldo de sus ejecutivos. De esta manera se crea entre la Dirección y sus empleados una relación de sinceridad, Semco trabaja al lado del sindicato para inclusive enseñar al personal de más bajo rango, a saber leer los balances y estados de flujo de caja.

- Las personas disponen del *conocimiento* y *la habilidad* para contribuir con las metas de la organización. Empleando varios métodos de entrenamiento para brindar a las personas el conocimiento y habilidades que necesitan para contribuir plenamente al desarrollo de la organización donde la autoridad ha sido delegada.
- Las personas tienen facultades para tomar decisiones importantes. Otorgando *poder*, con el fin de que ellas puedan influir en los procedimientos por medio de círculos de calidad y equipos de trabajo auto administrados. Los equipos hacen sus propios programas y pueden alterar el proceso de producción, así como definir la mejor manera de atender a los clientes.
- Si la persona se desempeña bien en la organización estas son *recompensadas*, obteniendo reparto de utilidades, un buen salario y pueden participar en las acciones de la organización.

Cuando el *empowerment* es pleno y continuo según muestra la figura 2.12, tomando en cuenta las habilidades de las personas, que están completamente autorizadas para tomar decisiones y controlar la manera en que realizan sus tareas y preparados para influir y cambiar aspectos como las metas, estructuras y sistema de premios de la organización. El alto grado del *empowerment* es medido por programas de sugerencias, círculos de calidad, equipos multifuncionales y unidades estratégicas de negocio.

Figura 2. 12. El continuó del *empowerment*



Fuente: Chiavenato (2004, p.390).

### 2.3.7. Participación y alta participación

La participación implica comunicación pero va un paso más allá, según Aller (2007), ella considera que las personas deben involucrarse en la mayoría de las decisiones de la organización. Así como no se puede formar parte de la participación en un determinado nivel de la estructura. Bastantes organizaciones realizan programas de participación desde la mitad de la estructura hacia abajo pero no resultan satisfactorias. Los procesos de participación y alta participación al igual que los de *empowerment*, deben partir desde la cima de la organización.



Para Davis y Newstrom (1999) los *jefes participativos* consultan a sus empleados y de este modo los involucran en situaciones y problemas que deben resolver, así como intervienen en las decisiones que deberán adoptar finalmente para un equipo efectivo. Por otro lado Alles (2007) subraya que el hablar de equipo no significa estar todos de acuerdo y evitar responsabilidades, sino por el contrario, equipo desde la perspectiva organizacional significa *equipo responsable* en la toma de decisiones.

De la definición descrita por Davis y Newstrom (1999) subrayan la participación es el involucrar a individuos en todas las situaciones del grupo de trabajo, que los estimule a contribuir a favor de las metas del grupo y a compartir la responsabilidad sobre ellas, destacando tres aspectos importantes: involucramiento, contribución y responsabilidad.

Señala Alles (2007) el involucrarse debe ser de forma mental y emocional, si no hay un vínculo de estos dos aspectos, las personas no es posible que se logre la participación de las personas, así como no se lograra que la persona obedezca una consigna o acepte dar un esfuerzo extra para concretar un objetivo o cualquier petición que se le requiera.

Como indica el punto anterior, la participación no incluye únicamente el aceptar, las personas deben de sentirse motivadas. Con los dos elementos anteriores alientan a la aceptación de la responsabilidad, sintiéndose parte de un grupo. Cuando hacen referencia a la organización se sienten parte de ella, mencionando *nosotros*, cuando se presenta un problema se refieren a *nuestro*.

#### *La participación y delegación:*

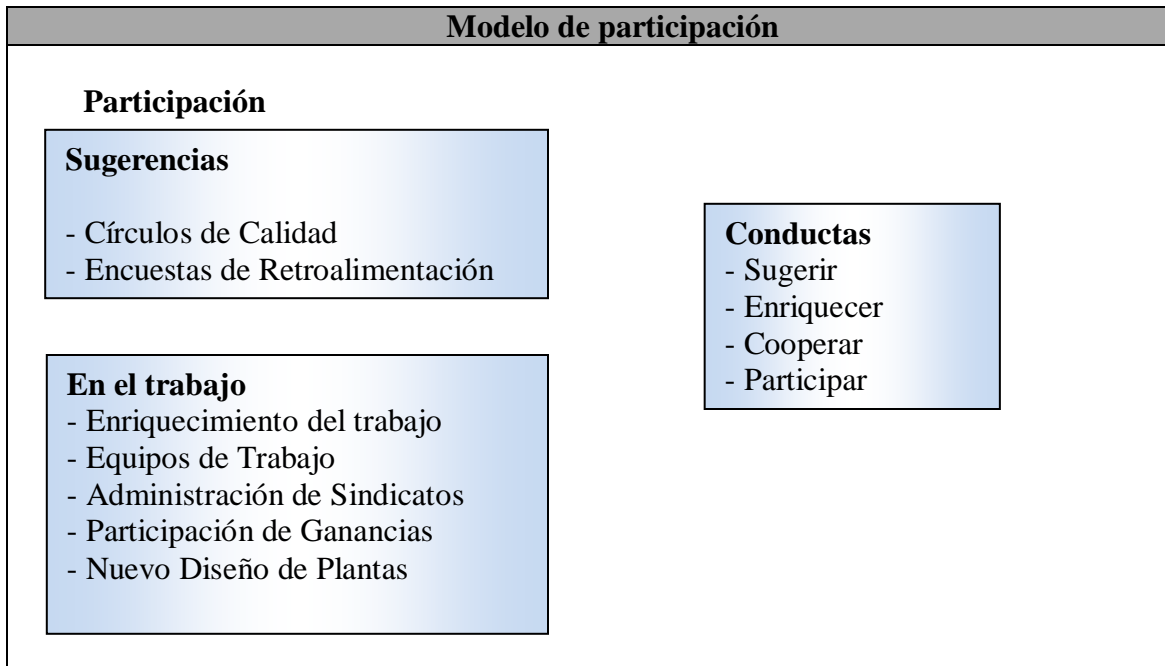
Esta técnica consiste que los trabajadores participen en la elaboración del diseño y planificación de su trabajo. Se fundamenta en el hecho que son los propios trabajadores

quienes mejor conocen como realizar su trabajo y por tanto quienes pueden proponer las mejoras o modificaciones más eficaces.

Lawler III (1996) considera, ejemplificándolo en la tabla 2.12 la participación sugiere círculos de calidad, el trabajo debe de existir la participación de los equipos de trabajo, administración de sindicatos, las conductas deben ser de sugerencia para enriquecer el trabajo y la cooperación de los empleados.

Tabla 2. 12

*Modelo de participación*



Fuente: Edward E. Lawler III (1996, p. 87).

Tal como muestra la tabla 2.13 del autor Lawler III (1996) enfatiza, el modelo de alta participación abarca toda la organización, debe de existir recompensas intrínsecas y extrínsecas, la información debe de llegar a todos los integrantes de la organización, también el conocimiento, lo anterior permite sugerir a enriquecer, cooperar.

Tabla 2. 13

*Modelo de alta participación*

<b>Modelo de alta participación</b>	
<p style="text-align: center;"><b>Alta participación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abarca toda la organización</li> <li>• Recompensas intrínsecas y extrínsecas</li> <li>• Mezcla óptima de: Información, conocimiento, poder y recompensas.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Sugerir</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Enriquecer</li> <li>• Cooperar</li> <li>• Participar</li> </ul>

Fuente: Edward E. Lawler III (1996, p. 89).

La Organización de alto desempeño involucra una serie de elementos como son, la competencia la cual permite seleccionar y evaluar a las personas, el empowerment es utilizado para dar libertad y autoridad, pero lo anterior requiere de la participación y la alta participación de los integrantes de la organización. Como se describe en los puntos anteriores, la participación no incluye únicamente el aceptar a las personas, estas deben de sentirse motivadas. Con los elementos que alienten a la aceptación de la responsabilidad, sintiéndose parte de un grupo organizacional.

### 3. ASPECTOS METODOLÓGICOS

#### 3.1. Definición del Problema

Hernández, Fernández y Baptista (2006) consideran, un problema es plantear un elemento a investigar, estos elementos pueden ser ideas que surgen de cualquier tema, el planteamiento del problema provee las directrices y componentes fundamentales de la investigación además resuelve claves para entender los resultados. Un problema debe expresar una relación entre dos o más conceptos o variables, el cual debe estar formulado como pregunta, la cual debe ser clara y sin ambigüedad.

*El problema en esta investigación es encontrar los mecanismos de gestión del conocimiento que permitan impulsar el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño, por tal motivo se utilizan elementos de las tres vertientes teóricas, que permitan definir y soportar la investigación, a través de la delimitación de las dimensiones en estudio, tales como: aprendizaje organizacional, transferencia del conocimiento y organizaciones de alto desempeño.*

#### 3.2. Objetivos generales y específicos

*El objetivo general de este trabajo de investigación es:*

- Identificar los mecanismos de gestión del conocimiento en una empresa de alto desempeño

*Los objetivos específicos son:*

- Identificar como se promueve el aprendizaje organizacional.
- Determinar si los elementos esenciales de transferencia del conocimiento promueven el aprendizaje organizacional.

- Distinguir las estrategias de gestión del conocimiento que utiliza la organización para impulsar su aprendizaje organizacional.

### **3.3. Justificación**

La *definición de la justificación del problema* es evaluar varios criterios, teniendo bases sólidas para justificar la realización de la investigación. La justificación de nuestro problema debe ser conveniente, es decir *¿para qué sirve?*, y debe tener una relevancia social (quiénes se verán beneficiados con los resultados), así mismo resumiendo *¿que alcance o proyección social tiene?*. La información que se obtenga, deberá servir de apoyo a la organización para implementar estrategias más beneficiosas en su conjunto, así como conocer el comportamiento de las variables, con el fin de hacer mejor uso de ellas y bien elevar el uso de las que más se requieran. Así como de mantener a la empresa viable y factible para el crecimiento de la organización, desarrollo profesional y personal de sus empleados, implementando una filosofía de “*ganar ganar*”.

#### **La justificación del problema:**

La *importancia de realizar la investigación sobre el estudio* en una empresa 100% mexicana en el rubro de acabados para la decoración cerámica en la construcción, se pretende observar la importancia que adquiere la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional para poder potencializar en manera conjunta con la tecnología, la realización de nuevas tendencias innovadoras, así mismo esta información servirá para desarrollar una cultura que permita crear la colaboración y desarrollo de habilidades de los integrantes de la misma, con una filosofía de “*ganar, ganar*” donde gana la organización, ganan los empleados y ganan los clientes. De tal modo que la

organización aproveche al máximo su elemento más valioso el *capital humano*, desarrollando todas sus capacidades y habilidades, de tal modo creando conciencia en cada uno de ellos. La cultura de aprender a aprender ayudará a todos los integrantes de la organización hacer conciencia en ellos que el conocimiento tácito que poseen es de suma importancia que este sea transmitido para que se pueda enriquecer. Aprovechando un elemento indispensable, la *transferencia del conocimiento*, donde todos los integrantes de la organización deben ser partícipes de transferir la información en forma efectiva. Davenport y Prusak, (2004) *declaran, una organización que aprende puede mantenerse en pie de lucha y mantenerse viva.*

### **3.4. Metodología para la investigación**

La metodología para la investigación es cualitativa, el estudio del caso es transversal, se utiliza la entrevista semi-estructurada la cual se muestra en el apéndice A, revisión de la literatura, recolección de datos, análisis de datos, reporte de resultados, hermenéutica objetiva y observación participante. Se utiliza los temas de transferencia de conocimiento, aprendizaje organizacional y organizaciones de alto desempeño.

*La investigación* menciona el autor Garza (2004) es un proceso, mediante la aplicación de métodos científicos, se obtiene información relevante, fidedigna e imparcial, para extender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento, enfatiza, en este sentido se puede decir que la investigación es “*el manejo de cosas, conceptos o símbolos, con el propósito de obtener generalizaciones que permitan extender, corregir o verificar el conocimiento, ya sea que éste auxilie en la construcción de una teoría o en la práctica de un arte*” (p.2).

Se realiza la investigación cualitativa para el desarrollo de este trabajo ya que esta, marca los lineamientos oportunos y adecuados para el estudio de la investigación, así como, permite descubrir preguntas de investigación, la recolección de datos permite observar el punto de vista de los participantes, basándose en el significado y experiencia de las personas y sus manifestaciones, utilizando la lógica inductiva que va de lo particular a lo general.

*La investigación cualitativa* mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006) está proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o el entorno, detalles experiencias únicas, a veces es referida como investigación naturista, fenomenológica, interpretativa o etnográfica, se incluye concepciones, visiones técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza para descubrir y refinar *preguntas de investigación*, el investigador comienza examinando el mundo social y en este proceso desarrolla una teoría “consistente” con lo que observa que ocurre, denominada teoría fundamentada. La recolección de datos consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes. El proceso de indagación cualitativa es flexible y se mueve entre eventos y su interpretación, entre las respuestas y el desarrollo de la teoría. Su propósito consiste en “reconstruir” la realidad tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido.

Consideran Hernández, Fernández y Baptista (2006) también la aplicación de la *lógica inductiva* (es parte de la investigación cualitativa) es decir de los datos a las generalizaciones, donde la posición personal del investigador es recoge datos, observa, entrevista, revisa documentos, no solo analiza datos sino también es un medio de obtención de estos. Los datos son profundos y enriquecedores, la *recolección de datos* está basada en el significado y experiencia de las personas y sus manifestaciones, van

emergiendo poco a poco, tienen una riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. El *Análisis de datos* describe y analiza el significado de los resultados. El reporte de resultados emerge y son flexibles y se acepta su tendencia. La *revisión de la literatura* es la justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio. La etnografía de corte *transversal* realiza estudios en un momento determinado de los grupos que se van a investigar.

Mencionan Hernández, Fernández y Baptista (2006) la *entrevista semi-estructurada* es una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados (es decir no todas las preguntas están predeterminadas).

Hermenéutica objetiva: Agostini (2000) describe, se denomina con el nombre de hermenéutica a una corriente de la filosofía, se caracteriza por la idea de que la verdad es el fruto de la interpretación la idea de una representación exacta del mundo, donde *hermeneía* (griego) significa expresión de un pensamiento o interpretación de un pensamiento, proponiendo la idea de diálogo y de conversación. La negociación del método como un conjunto de reglas ideales y universales que lleven a un acuerdo o a descubrir algo.

*Transferencia del conocimiento:* menciona que las empresas deben de contar con ambientes colaborativos de trabajo, fomentando el trabajo en equipo, a si mismo el conocimiento es una experiencia, que al ser transmitida esta debe ser estructurada y específica, y pasa de ser un conocimiento tácito a explícito. La transferencia del conocimiento debe de ir de lo informal a lo formal, creando un ambiente y dando oportunidad a las ocasiones interpersonales para la buena comunicación. A sí mismo dicha información sumada a la información contextual dan la pauta a la generación de



nuevas ideas y nuevo conocimiento. Generando vínculos de conocimiento experto el cual debe ser compartido entre todos los miembros de una organización.

*Aprendizaje organizacional:* se da cuando las organizaciones producen sistemas de información, procesos perfectamente estructurados en donde dichos procesos se adaptan a la cultura de la organización y viceversa. El aprendizaje debe estar relacionado con los modos de actuar, de producir, de crear y retener ideas las cuales sean capaces de transmitir las y vivirlas con otros individuos.

*La organización de alto desempeño:* se distingue por ser altamente innovadora, creadora de nuevas ideas, debe ser flexible, donde sus líderes tengan la capacidad de ser visionarios, leales, permitiendo con esto mantener los estándares de productividad por encima de los indicadores, haciendo el mejor uso de la tecnología, y aprovechar el capital más valioso de la organización el capital humano.

Aceptando el grado de error, manteniendo un estilo de dirección firme y valores compartidos entre todos sus miembros.

Manteniendo una cultura fuerte y digna, dando la apertura a una buena comunicación entre los miembros de toda la organización, todo lo anterior son características para la transferencia del conocimiento y el aprendizaje organizacional de una organización de alto desempeño.

#### ***3.4.1. Definición de conceptos***

Consideran Hernández, Fernández y Baptista (2006) la *definición de fuentes de investigación* la refieren como las ideas que generan investigación, entre las cuales se encuentran las experiencias individuales, materiales escritos, materiales audiovisuales, radio, televisión, internet (web, foros de discusión), conversaciones personales,

observaciones de hechos. Las *fuentes de información* consultadas para esta investigación fueron libros, revistas, tesis y materiales audiovisuales: grabaciones, videoconferencia, página de internet, sistemas informáticos, observación de hechos, conversaciones personales y entrevistas.

### ***3.4.2. Método aplicado***

Consideran Hernández, Fernández y Baptista (2006) la definición de una pregunta de investigación representa el ¿qué? De la investigación, deben ser precisas y limitadas, las preguntas tienen que aclararse y delimitarse para esbozar el área-problema y sugerir actividades pertinentes para la investigación. Orientan hacia las respuestas que se buscan con la investigación, no deben utilizar términos ambiguos ni abstractos.

#### *Pregunta de investigación principal*

- ¿Cuáles son los mecanismos de gestión del conocimiento para impulsar el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño?

#### *Se definen preguntas de investigación para cada dimensión del análisis*

- ¿De qué manera se promueve el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño?,
- ¿Cuáles son los elementos esenciales de transferencia del conocimiento que promueven el aprendizaje organizacional?
- ¿Cuáles son las estrategias de gestión del conocimiento que utilizan las organizaciones de alto desempeño para impulsar su aprendizaje organizacional?

### **Proposición de la Investigación**

Arias (1897) considera que las proposiciones de investigación tienen como propósito, llegar a la comprensión del porqué entre dos elementos se establece algún tipo definido de relación y establece que la hipótesis es *“una proposición respecto a alguno de los elementos empíricos y otros conceptos y sus relaciones mutuas, que emerge mas allá de los hechos y las experiencias conocidas, con el propósito de llegar a una mayor comprensión de los mismos”* (p.55).

Para este trabajo de investigación las proposiciones de investigación para la dimensión de aprendizaje organizacional: *A través de la satisfacción en el trabajo, de la cultura de colaboración, del compromiso organizacional y de las competencias de los trabajadores se promueve el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño;*

Transferencia del conocimiento se definió como: *El tipo de liderazgo, la cultura organizacional y la tecnología son elementos esenciales para la transferencia del conocimiento que promueven el aprendizaje organizacional;*

Organización de alto desempeño: *La transferencia del conocimiento es una estrategia de gestión del conocimiento que impulsa el aprendizaje organizacional.*

### **Variables dependientes (VD) y variables independientes (VI)**

Consideran Hernández, Fernández Baptista (2006) la definición de la variable dependiente se mide no se manipula, para ver el efecto que la manipulación de la variable independiente tiene en ella. La variable independiente es la causa y la dependiente es el efecto.

*Aprendizaje organizacional:*

- VD: la satisfacción en el trabajo, de la cultura de colaboración, del compromiso organizacional y de las competencias de los trabajadores
- Aprendizaje organizacional

*Transferencia del conocimiento:*

- VD: El tipo de liderazgo, la cultura organizacional y la tecnología
- VI: Aprendizaje organizacional

*Organización de alto desempeño:*

- VD: Transferencia del conocimiento
- VI: Aprendizaje organizacional

*Indicadores:* es un elemento clave que brinda información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo, deben ser confiables y demostrables.

**En la dimensión de Aprendizaje Organizacional:**

Para las variables de:

- Satisfacción en el trabajo, los indicadores fueron: involucramiento y motivación
- Compromiso organizacional: Capacitación constante, espacios de socialización y retención del talento humano

- Competencias de los trabajadores: sentido innovador, aprendedor permanente, actitudes
- Talento

**En la dimensión de Transferencia del conocimiento:**

Para las variables de:

- Tipo de liderazgo: toma de decisiones, estimulación al trabajador, trabajo en equipo, vinculación de objetivos y cualidades del líder
- Cultura organizacional ; valores, visión, compartir conocimiento, ciudadanía organizacional, eventos del conocimiento y motivación
- Tecnología: acceso a la información, medios de comunicación y herramientas de software

**En la dimensión de Organización de alto desempeño:**

- Cursos
- Seminarios
- Manuales
- Normas
- Foros de discusión
- Juntas de trabajo

### ***3.4.3. Diseño de la entrevista***

Se utiliza para el caso de esta investigación la entrevista semi-estructurada (se muestra en el apéndice A), la cual se aplicó a una población de diez entrevistados, las entrevistas se realizaron fuera de la empresa con la finalidad de que el empleado se sintiera a gusto y se pudiera expresar en sus respuestas, así como para evitar distracciones de cualquier tipo. El diseño de la entrevista se realizó con preguntas abiertas dando apertura a respuestas amplias, las preguntas fueron elaboradas de acuerdo a los enfoques de estudio, y por cada uno de ellos se establecieron los indicadores correspondientes que marcan los expertos. Es decir se formulan las preguntas de acuerdo a cada indicador, la finalidad de cada pregunta fue obtener respuestas libres, evitando cualquier influencia para su contestación.

### ***3.4.4. Población objeto de estudio***

#### *Descripción de la población*

Se selecciona una población de diez personas como se muestra en la tabla 3.1, las cuales se entrevistan fuera de su empresa y personalmente por la que suscribe, entre los entrevistados se encuentran tres jefes de departamento, un técnico en soporte, un auxiliar de laboratorio, dos supervisores, un programador, un gerente de mantenimiento y un electromecánico. Los empleados tienen una antigüedad de siete a trece años. Pero también se entrevistaron a personas con antigüedad menor a un año con la finalidad de tener opiniones diversas sobre la organización.

Tabla 3. 1

*Datos demográficos del personal entrevistado*

<i>Núm. de Entrevista</i>	<i>Puesto</i>	<i>Antigüedad en el puesto de trabajo</i>	<i>Duración de la entrevista</i>
Uno	Jefe de Recursos Humanos	2 años	45 minutos
Dos	Soporte técnico	9 meses	40 minutos
Tres	Auxiliar de laboratorio	10 años	55 minutos
Cuatro	Supervisor de nómina	5 años	1 hora
Quinta	Jefe de laboratorio	4 meses	45 minutos
Sexto	Jefe de producción y mantenimiento	6 meses	40 minutos
Séptimo	Programador de mantenimiento	12 años	1.15 hrs.
Octavo	Gerente de Mantenimiento	13 años	1.15 hrs.
Noveno	Supervisor	11 años	35 minutos
Décimo	Electromecánico	7 años	48 minutos

Fuente: Elaboración propia.

***3.4.5. Procesamiento de información análisis de textos a través de la hermenéutica******objetiva.***

Se tiene la idea principal elaborando la pregunta central de la investigación, se escoge una empresa mexicana, con la finalidad de observar áreas de mejora, sobre los temas de investigación de aprendizaje organizacional, transferencia del conocimiento y organización de alto desempeño. Se seleccionan las preguntas de investigación y se formulan las proposiciones, también se determinan las variables dependientes e independientes, posteriormente se determinan los indicadores y con respecto a estos se formulan las preguntas de investigación.

## 4. CASO DE ESTUDIO

### 4.1. Antecedentes de la organización

El grupo Ol\_Gar\_Soon es una organización 100% mexicana, cuenta con siete plantas productoras de recubrimientos cerámicos dentro de la República Mexicana, en noviembre del 2007, se convierte en la industria más importante en este rubro, y productor más grande de Latino América, es líder en el sector cerámico de piso y muro, se encuentra en continua expansión, es el impulsor más importante de nuevos productos y tendencias. Utiliza *excelentes arcillas* en la fabricación de loseta, así como la gama más sofisticada en esmaltes de alta calidad. Para este caso de estudio se realiza el desarrollo de la investigación en la planta Ol\_Gar situada en la ciudad de Querétaro, la cual es líder en el sector cerámico de piso.

Planta Querétaro cuenta con la más avanzada *tecnología* y lo más importante, *la mano de obra mexicana mejor calificada y responsable*, hacen posible la creación de una cerámica rica en belleza y calidad indiscutible, poniendo a disposición del cliente la variedad más amplia del mercado en colores, diseños, formatos y texturas en sus productos.

Utiliza Innovadores sistemas de cogeneración de energía y recuperación de calor, así como importantes medidas para la protección del medio ambiente, complementan la filosofía de una empresa comprometida para el desarrollo y creación de productos de altísima calidad y diseños innovadores, capaces de satisfacer todo tipo de proyectos y gustos con los mejores resultados.

Asegura siempre la satisfacción de sus consumidores finales, por lo que se enorgullece de poder contar con la preferencia de toda su clientela, lo que hace posible realizar y alcanzar sus metas.



**Misión**

Mantener nuestra posición de liderazgo en la industria de la construcción ofreciendo productos que preserven el patrimonio de nuestros clientes y la reputación de profesionistas e instaladores, generando valor creciente y sostenible a nuestros distribuidores, personal y accionistas; siempre comprometidos con la comunidad y su medio ambiente. Superando las expectativas de nuestros clientes y accionistas, mediante la fabricación y comercialización de Productos de Calidad.

**Visión**

La visión que tiene el Ol\_Gar es dominar los mercados en los que participan y seguir siendo la empresa líder.

**Valores**

*El Respeto a la Persona:* Trabajando siempre bajo la consigna de la responsabilidad, la honestidad y la lealtad. *Enfoque al Cliente:* Nuestro cliente es nuestra prioridad, con espíritu de servicio, trabajo en equipo y actitud positiva. Énfasis en la Calidad, en la búsqueda continua por mejorar y brindar apoyo al desarrollo de nuestro personal, respetando el medio ambiente. *Orientación a Resultados:* Actuando con responsabilidad, enfocado en el reconocimiento del desempeño y a la optimización de recursos.

**Política de la empresa**

Es compromiso de todo el personal que labora en grupo Ol\_Gar, producir cerámica de piso y muro en un ambiente de productividad, eficiencia y mejora continua, que permita cumplir con los requerimientos establecidos por los clientes.

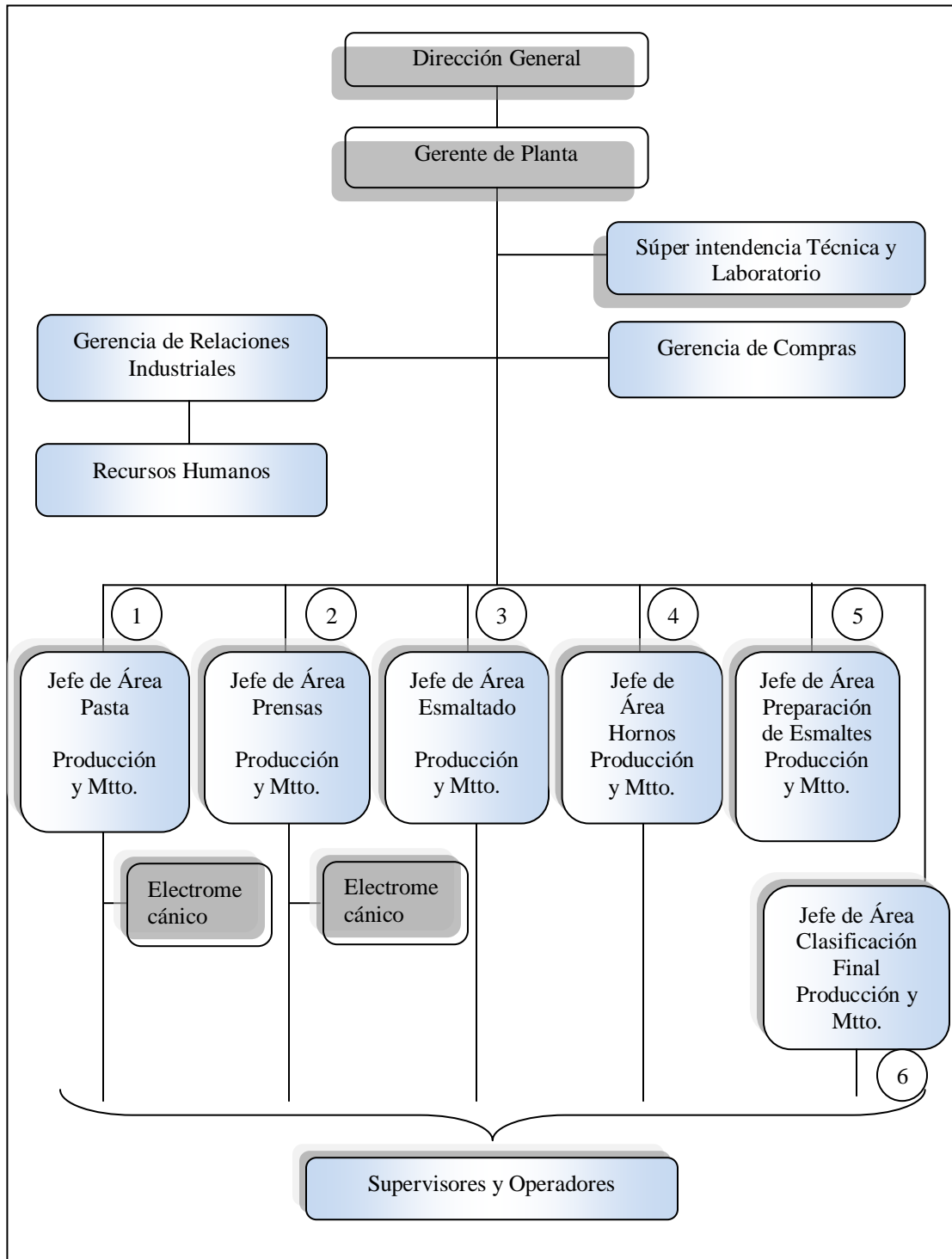
## **4.2. Contexto interno**

OI\_Gar planta Querétaro se ha convertido en el mayor productor de revestimientos cerámicos de piso, con una capacidad de producción superior a 120 millones de metros cuadrados. Cuenta con un liderazgo nacional en la comercialización de revestimientos cerámicos, ya que tiene la más amplia Red de Distribuidores. Además de ser uno de los principales fabricantes del país, las exportaciones se han convertido en una parte importante y creciente del negocio al exportar poco más del 50% de sus ventas al mercado de Centro y al Sur de América, así como a Canadá y los Estados Unidos.

Utilizando Tecnología de punta en combinación con el talento humano ha logrado producir productos de alto valor agregado, enriqueciendo la oferta comercial en el mercado. Produciendo una continúa innovación para el lanzamiento de productos con nuevos diseños, formatos y mejores características. Ofreciendo a sus clientes la más alta variedad en productos para la personificación de ambientes bellos y duraderos. Gracias a ello se han alcanzado mayores niveles de productividad, brindando la oportunidad de fabricar productos de alto valor agregado, enriqueciendo la oferta comercial en el mercado.

Se observa en la figura 4.1, el organigrama de la planta OI\_Gar Querétaro, la dirección general y el gerente de planta forman la alta dirección, la gerencia de relaciones industriales y gerencia de compras, así como los demás departamentos dependen directamente de la alta dirección.

Figura 4. 1. Organigrama de Ol\_Gar planta Querétaro de la Alta Gerencia



Fuente: Información aportada por la empresa Ol\_Gar (2011).

Ol\_Gar planta Querétaro, ofrece un amplio portafolio a través de sus marcas, las ventajas que ofrece a sus clientes y amigos son:

- Productos económicos, con alta resistencia, durabilidad y menor absorción.
- Variedad en sus colores y belleza indiscutible en sus acabados y diseños.
- Diseño de productos de acuerdo a las tendencias del mercado.
- Amplia cobertura geográfica a nivel nacional e internacional.

Durante los últimos años, el negocio ha realizado un esfuerzo importante con la intención de atender mercados más exigentes en diseño y funcionalidad, lanzando la línea de lujo “beauty” (bello) enfocada al segmento de alta calidad, incrementando su presencia en puntos de venta con distribuidores enfocados a la cerámica de lujo.

A su vez, la empresa continúa siendo líder en el desarrollo de productos ahorradores de agua, como parte de su compromiso de preservación de los recursos naturales. Tal es el caso del sistema “*Dual Flush*”.

La planta tiene seis áreas de producción y la zona de embarques:

- Preparación Pasta, Prensas, Esmaltado, Hornos, Preparación de Esmaltes, Clasificación Final y Embarques.

*Preparación de pasta:* Este departamento tiene un supervisor, un trasca vista, un operador que se encarga de supervisar dos molinos y una persona que supervisa a dos atomizadores, en total son cuatro personas.

*Prensas:* este departamento cuenta con un supervisor, cuatro operadores que manejan dos prensas cada uno, un jefe de área y un mecánico, un cubre descansos, en total son siete personas.

*Líneas de esmaltes:* tiene un diseñador, un asistente de laboratorio y un operador de diseño.

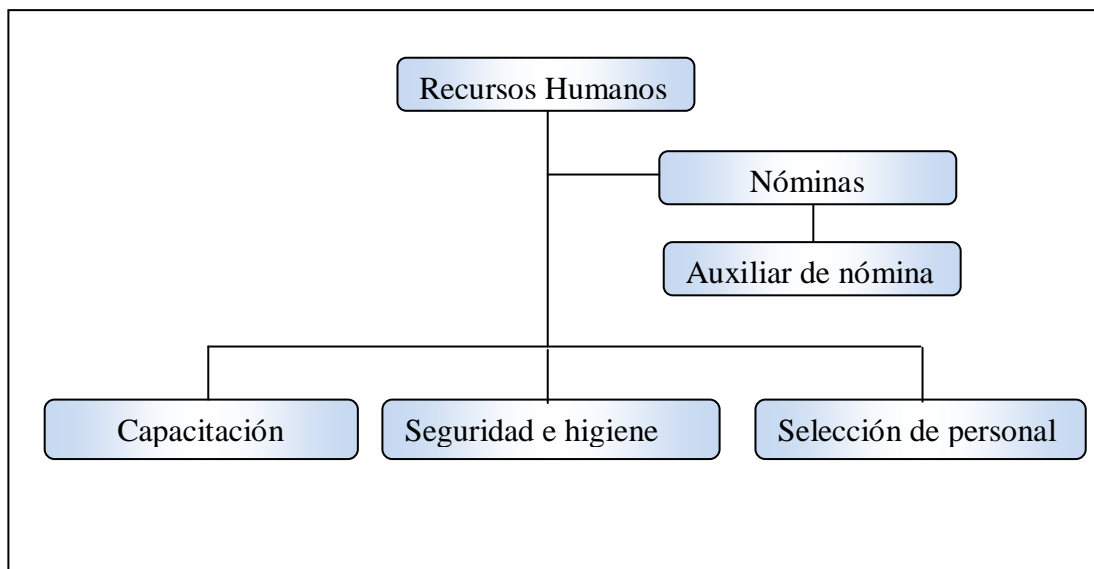
*Hornos:* tiene un supervisor, cuatro esmaltadores, cuatro decoradores, cuatro encasilladores, dos cubre descansos y un mecánico, en total son dieciséis personas.

*Preparación de esmaltes:* un supervisor, dos personas que revisas dos hornos cada una, cuatro personas que supervisan la salida de hornos y un mecánico, en total son nueve personas.

*Clasificación final de embarques:* un supervisor, dos personas que revisan el empaquetado y empleado, un montacarguista por línea, la zona de embarques es independiente de la organización, debido a que este servicio es contratado por fuera.

La figura 4.2 muestra que el brindar capacitación a los empleados es responsabilidad del departamento de recursos humanos, a su vez son los encargados de seleccionar al personal que será contratado.

Figura 4. 2. Organigrama del departamento de recursos humanos



Fuente: Información aportada por la empresa Ol\_Gar planta Querétaro (2011).

Existe un gerente para el departamento de producción y mantenimiento, los demás tienen un gerente por departamento.

El departamento de Logística esta atendido por un Gerente, un asistente del Gerente, y un Asesor.

Los empleados de grupo OL\_Gar están altamente capacitados para realizar varias tareas, existen varios empleados que son fundamentales para los procesos de producción (desde que entra la materia prima hasta el producto terminado) llamados *dueño operador*, es un empleado que sabe dar mantenimiento a la máquina en la que está trabajando, tiene la autoridad y capacidad de parar el equipo si este lo requiere sin previo aviso (si él considera que dicha reparación debe de realizarse de inmediato) esto es para evitar desperdicios mayores del material que se esté utilizando.

Cada área o departamento tiene sus tareas especificas a realizar, existen problemas que para solucionarlos forman grupos de trabajo por cada área llamadas unidades básicas, las cuales se agrupan con la finalidad de resolver problemas o proyectos designados por la alta dirección. Cada grupo de trabajo está formado de seis a diez personas, cada proyecto es evaluado cada dos meses. Los proyectos son diversos dependiendo el área y el problema que pretenden resolver.

### ***Ventajas***

OL\_Gar cuenta con la línea de productos y recubrimientos cerámicos fabricados con los más altos estándares de calidad. Su estética en cerámica asegura un acabado perfecto en sus piezas y diseños personalizados a satisfacción del cliente. Calidad certificada con ISO 9000.

La operación del negocio se ha basado principalmente en ofrecer productos innovadores con una diferenciación basada en calidad y diseño. El negocio ha vivido en los últimos años, logros y retos importantes que se han sabido capitalizar satisfactoriamente. Cuenta con una cantidad suficiente de reservas territoriales que permiten asegurar la permanencia y el crecimiento del negocio, y la reposición de inventarios que le permitirán contribuir de una manera estable a los resultados del Grupo.

### ***Productos***

La división de adhesivos destaca por su liderazgo e innovación constante en la fabricación y comercialización de productos de alta resistencia y durabilidad para la instalación y mantenimiento de pisos, azulejos, recubrimientos y otros materiales relacionados con la industria de la construcción como son: impermeabilizantes, pega azulejo y pisos.

La Unidad de Revestimientos de Grupo *Soon* contiene el Portafolio de Marcas más completo de la industria gracias a su enfoque en Innovación, Vanguardia Tecnológica y Amplitud de productos; para atender y servir los principales Mercados de México, Estados Unidos, Centro y Sudamérica, gracias a la Red de Distribución más completa y profesional del Mercado. Diseños, tecnología y materiales, productos enfocados al mercado institucional, construcción y vivienda. Formatos y texturas en un porcelánico mundial.

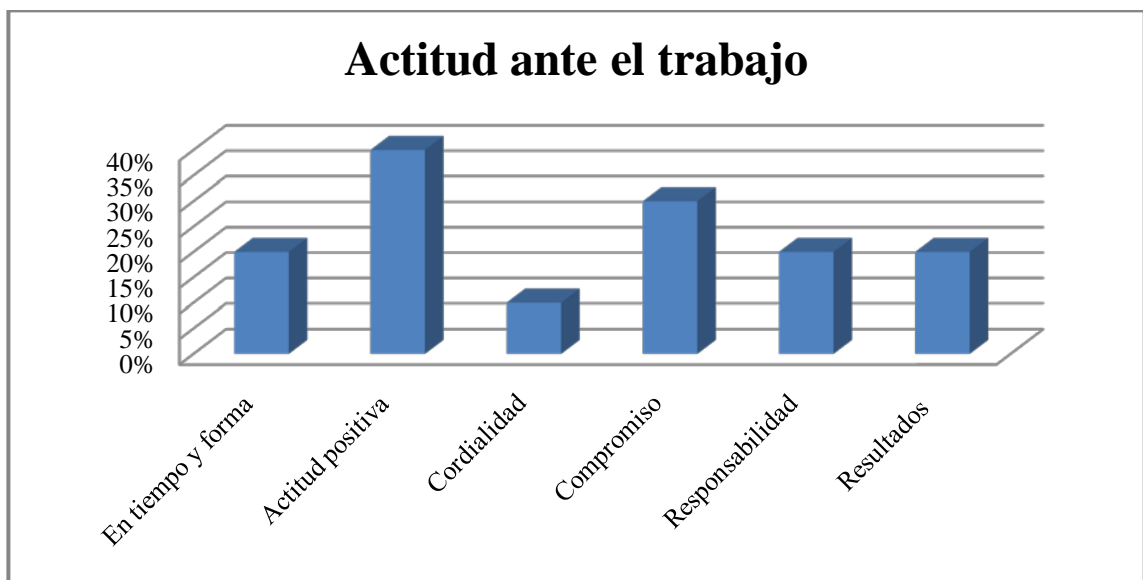
## 5. RESULTADOS

De acuerdo al formato de la entrevista semi-estructurada que se aplicó la cual contiene cuarenta preguntas para realización del diagnóstico de los métodos de transferencia de conocimiento dentro de la organización así como la realización para el aprendizaje organizacional, se obtuvieron los siguientes resultados.

### 5.1. Satisfacción en el trabajo

Se observa en la figura 5.1.1 que la actitud de los trabajadores ante el trabajo es una actitud positiva, con alto grado de responsabilidad y compromiso, en el cual ellos dan resultados en tiempo y forma y siempre de una manera cordial, mencionan que el compromiso que tienen para con la empresa es mostrarse siempre dispuestos a trabajar, el mayor de los retos que buscan, es alcanzar los objetivos que marca la empresa.

Figura 5.1.1. Actitud de los trabajadores en el trabajo

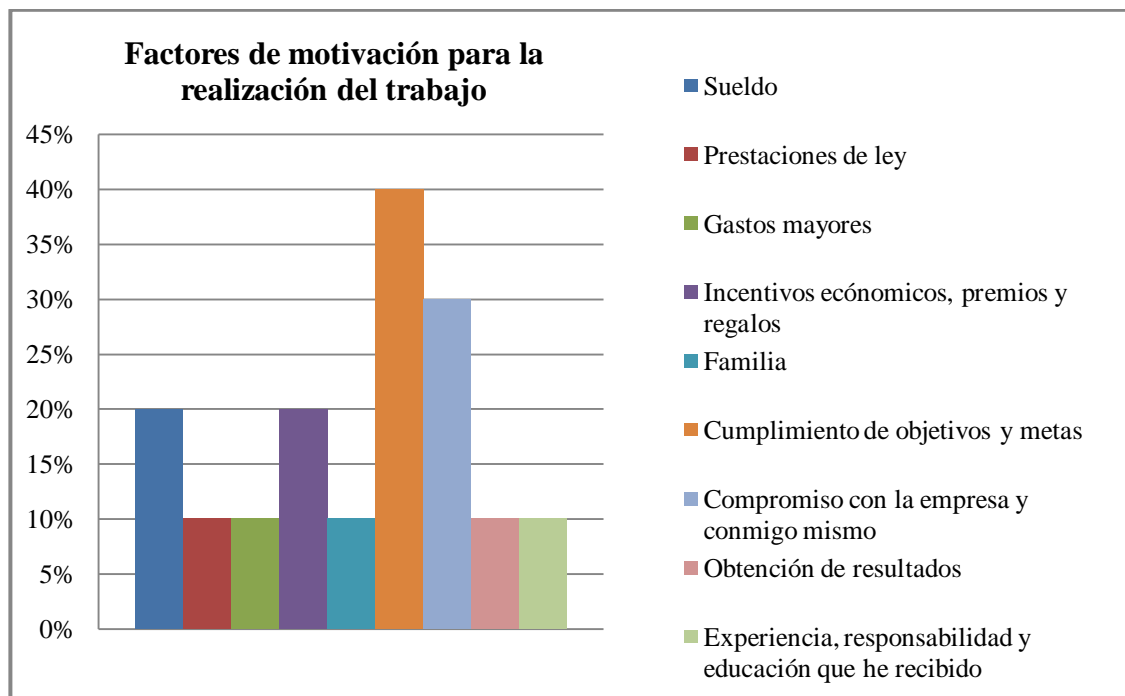


Fuente: Elaboración propia.



Se observa en la figura 5.1.2 que el primer factor importante que motivan al trabajador para la realización de su trabajo es el cumplimiento de objetivos y metas, estos objetivos y metas están marcados por la alta dirección, y es un compromiso que adquirieron al ser contratados por la empresa y con ellos mismos, otro factor importante es la experiencia que ellos adquieren por medio de la capacitación que brinda la empresa, cuando ellos obtienen resultados la empresa les da incentivos económicos, premios y regalos. Ellos consideran de suma importancia el sueldo, así como las prestaciones de ley que reciben y la prestación de gastos mayores.

Figura 5.1.2. Factores de motivación del empleado para la realización de su trabajo

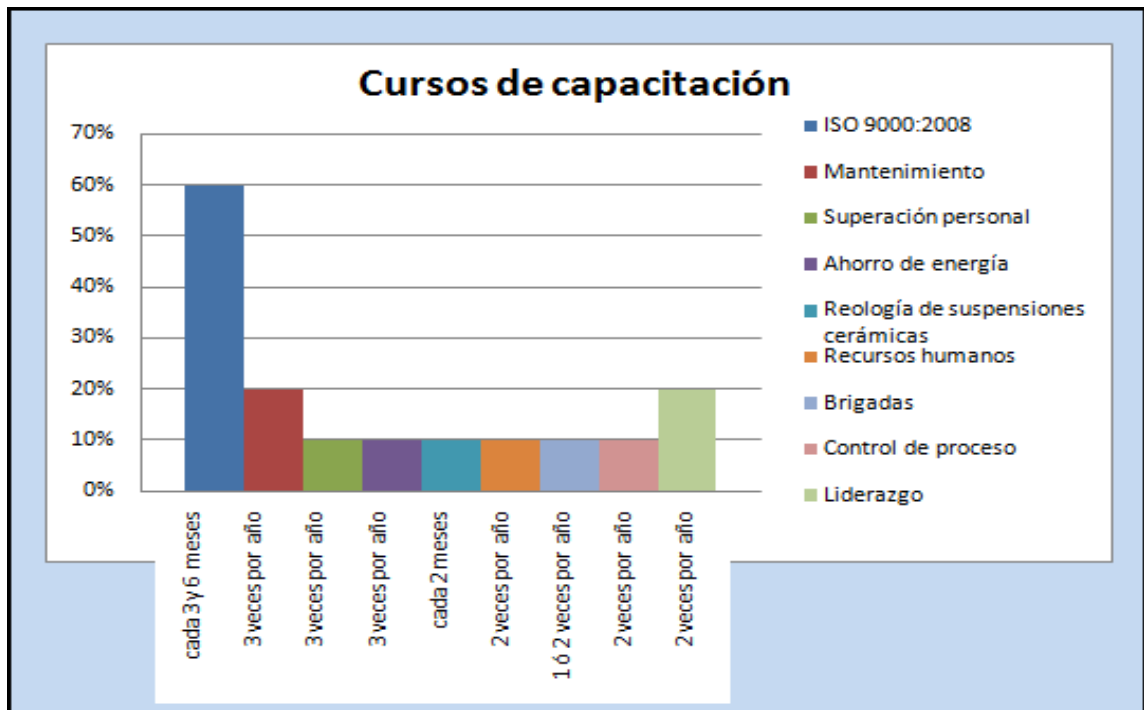


Fuente: Elaboración propia.

## 5.2. Compromiso organizacional

Los cursos de capacitación que la empresa ofrece según muestra la figura 5.2.1 en primer lugar es la actualización constante de la norma ISO 9000, con una frecuencia de cada tres y seis meses, se observa que durante todo el año se están capacitando a los empleados, otro curso es el de Mantenimiento el cual se toma tres veces por año, el departamento de recursos humanos también se ve involucrado para dar apoyo y ofrecen curso de superación personal para todos los trabajadores y este lo realizan tres veces por año, los grupos de trabajo llamados UGB'S recibieron un curso de Ahorro de energía, cada departamento recibe cursos diferentes.

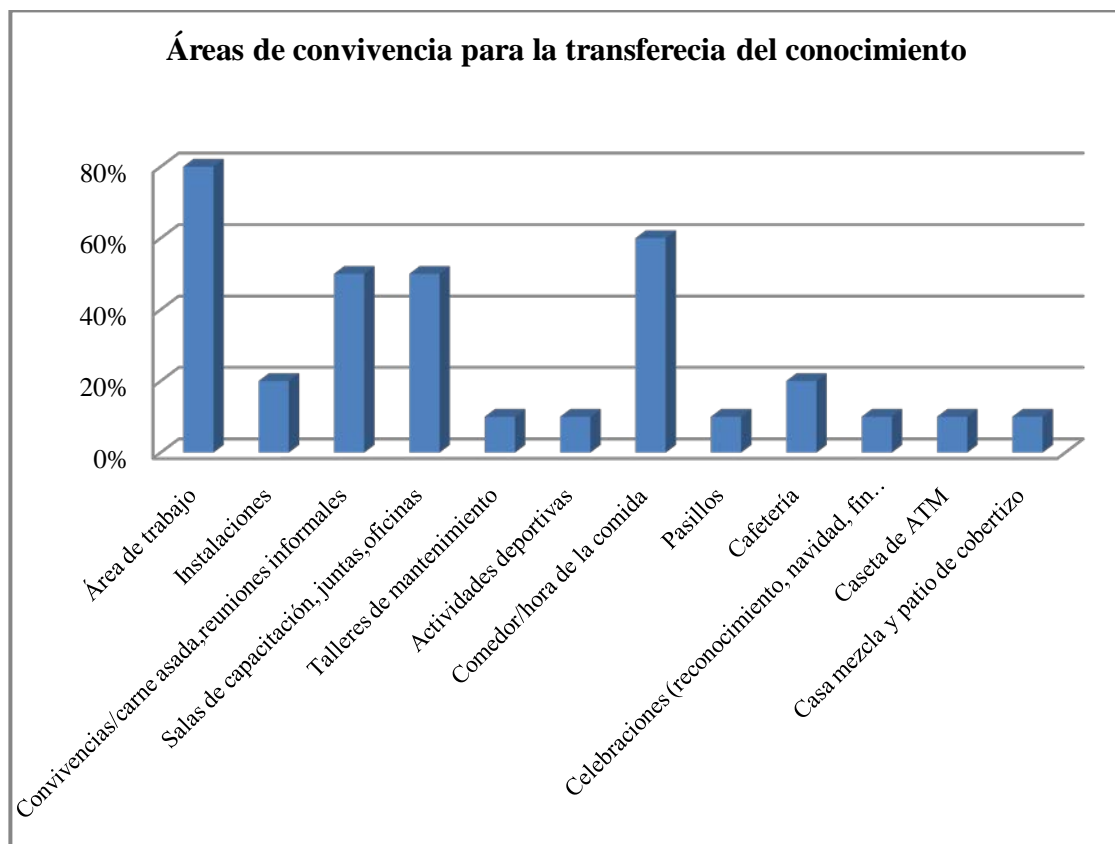
Figura 5.2.1. Cursos de capacitación que la empresa ofrece a sus empleados



Fuente: Elaboración propia.

Los lugares en donde conviven los empleados de manera formal según la figura 5.2.2 son en las áreas de trabajo, salas de capacitación y salas de juntas de trabajo, el área de mantenimiento, etc. Los lugares informales son: el comedor, cafetería, pasillos o bien en reuniones que ellos mismos organizan en áreas recreativas para celebraciones especiales, carne asada, cafetería, torneos de futbol. Se observa claramente que las áreas de trabajo son también importantes para propiciar el intercambio de experiencias, conocimiento e ideas.

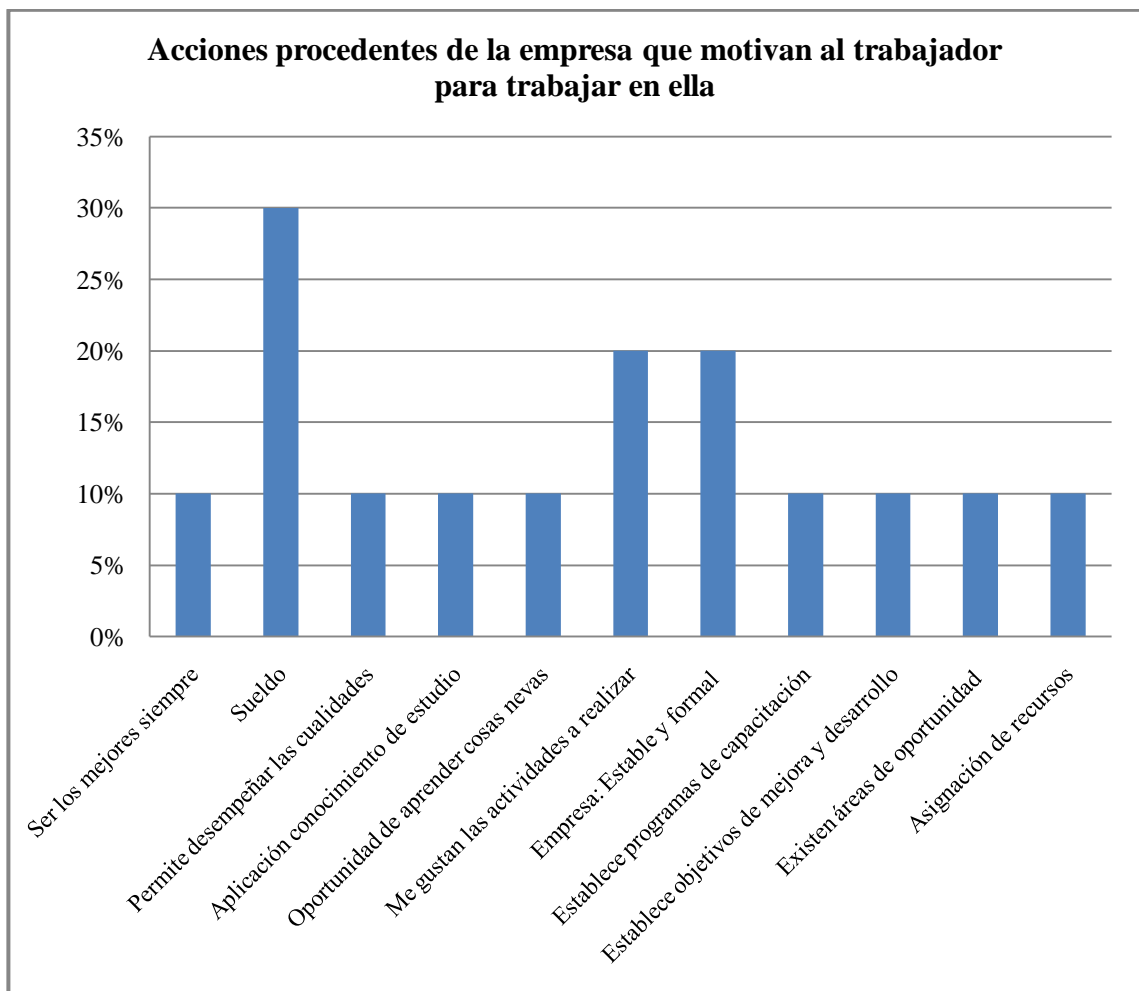
Figura 5.2.2. Lugares de convivencia de manera formal e informal de los empleados



Fuente: Elaboración propia.

Las acciones procedentes que la empresa realiza para que sus empleados estén motivados para trabajar en ella mostradas en la figura 5.2.3 son, que siempre buscan ser los mejores, que es una empresa con estructura solida y formal, donde permiten desarrollar las cualidades de los empleados, en donde establecen programas de capacitación y desarrollo, así como existen áreas de oportunidad y da la oportunidad de aprender cosas nuevas pero sobre todo que existe un sueldo aceptable.

Figura 5.2.3. Acciones que la empresa realiza para motivar a los que trabajan en ella.

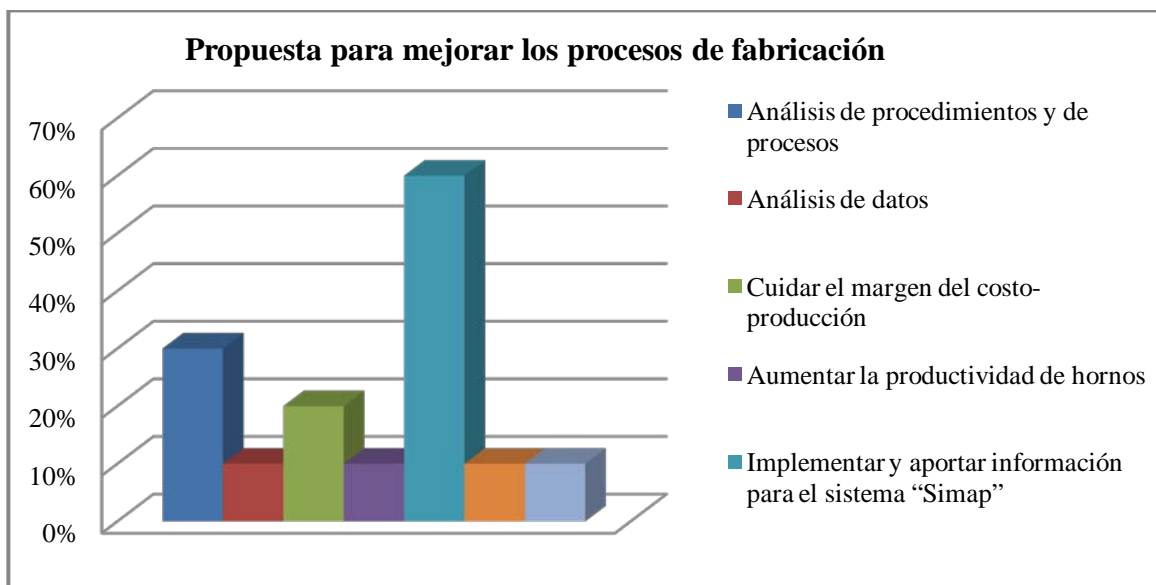


Fuente: Elaboración propia.

### 5.3. Competencias de los trabajadores

Se observa en la figura 5.3.1 que existe una gran participación para mejorar los procesos de fabricación, se mencionan solo algunas propuestas de las más relevantes, como implementar y aportar información para enriquecer las bases de datos del sistema Simap, cuidando el costo de producción, aportación de análisis de procedimiento y de procesos; así como, de análisis de datos, aumentando la productividad de hornos y la solución de problemas.

Figura 5.3.1. Ideas o soluciones para mejorar los procesos de fabricación parte I

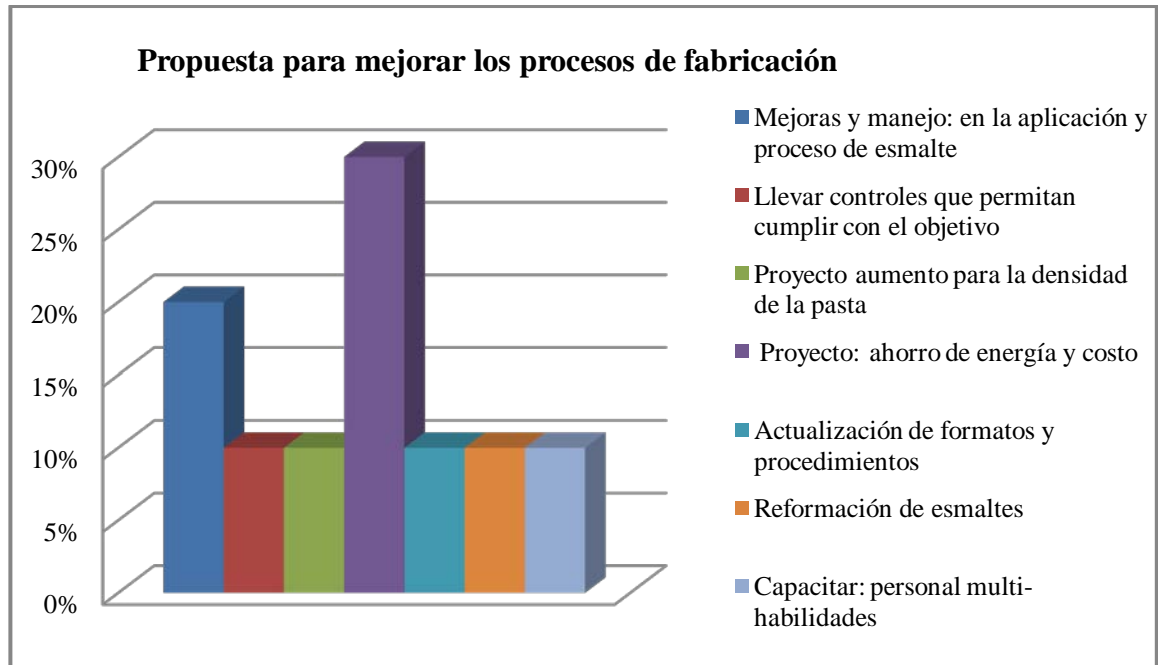


Fuente: Elaboración propia.

Otras soluciones para mejorar los procesos de fabricación fue proponer proyectos de ahorro de energía según muestra la figura 5.3.2 mejorando el manejo y la aplicación del proceso de esmaltado, así como llevando controles que permitan cumplir con el objetivo.

Hacen notar que la actualización de formatos y procedimientos así como capacitar al personal para que tenga varias habilidades sirva sin duda a mejorar la calidad y eficiencia en los procesos de fabricación del producto.

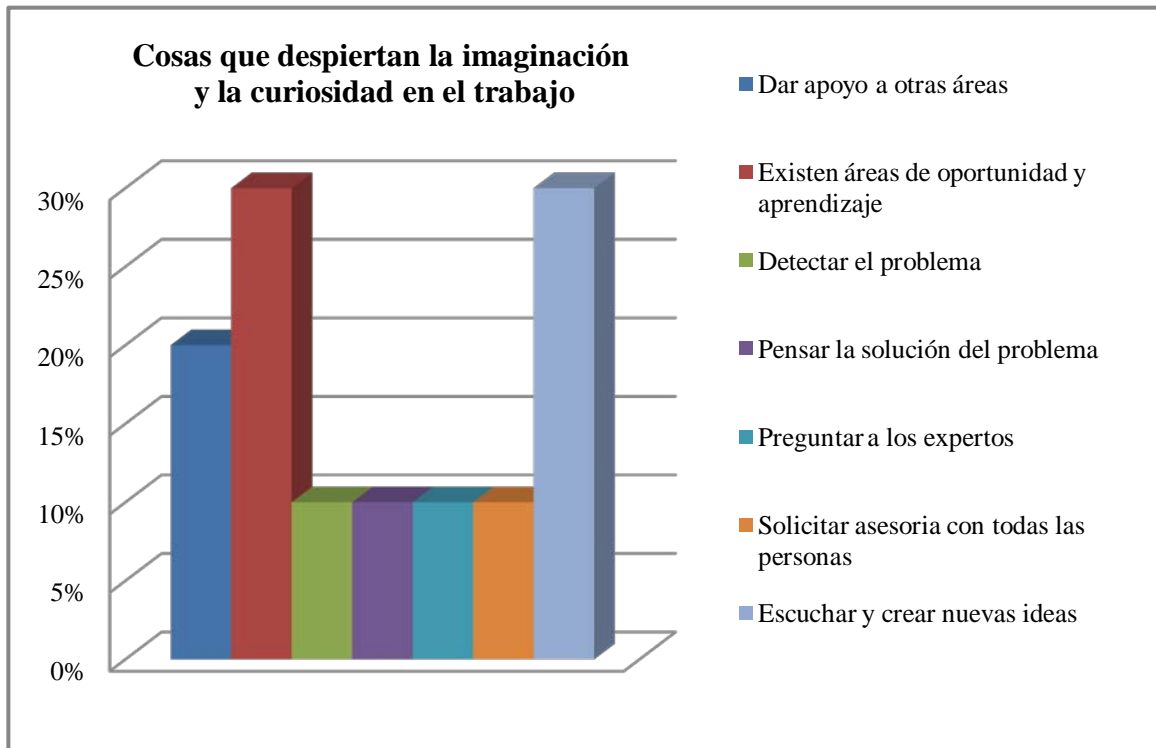
Figura 5.3.2. Ideas o soluciones para mejorar los procesos de fabricación parte II



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la figura 5.3.3 que las cosas que despiertan la imaginación y curiosidad para el desarrollo de su trabajo, es dar apoyo a otras áreas, mencionan que existen diferentes áreas de oportunidad y aprendizaje, del mismo modo otro punto importante es que ellos pueden solicitar apoyo a otras personas, y sus compañeros siempre están dispuestos a escuchar nuevas ideas. Posteriormente escogen la mejor y la llevan a cabo para la solución del problema. Sin dejar a un la asesoría u opinión que les den los expertos.

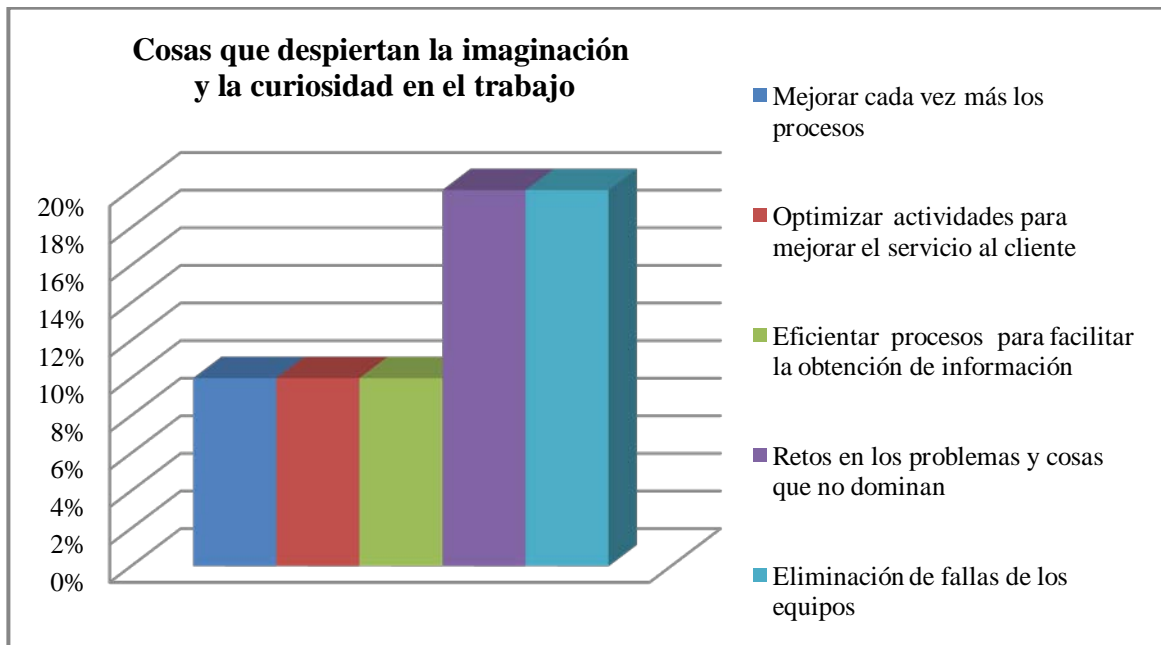
Figura 5.3.3. Cosas que despiertan la imaginación y curiosidad en su trabajo parte I



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado la figura 5.3.4 muestra indicadores que despiertan la imaginación y curiosidad de los empleados, un indicador es que buscan siempre mejorar sus procesos de producción, así como evitar las fallas de los equipos creando ideas que sean asertivas, haciendo más eficientes los procesos para facilitar la obtención de información así como se verá reflejado en optimizar los procesos para la satisfacción del cliente. Estos retos y problemas una vez solucionados se proyectan en beneficio de la empresa.

Figura 5.3.4. Cosas que despiertan la imaginación y curiosidad en su trabajo parte II



Fuente: Elaboración propia.

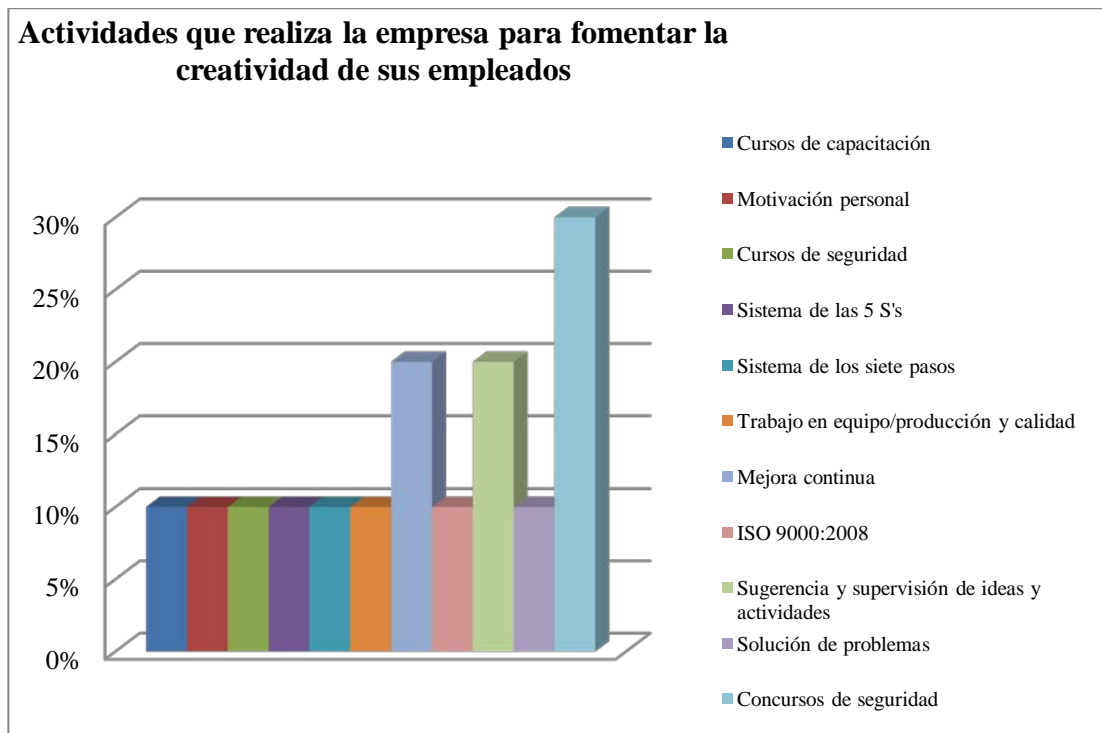
Se observa en la figura 5.3.5 que algunas actividades que la empresa fomenta para la creatividad innovadora de sus empleados es dar cursos de capacitación y motivación a todo su personal, así como cursos de seguridad industrial, fomentando el trabajo en equipo. Se imparten cursos de calidad creados por el personal de la propia empresa como el sistema de los siete pasos, y se retoman otros cursos para elevar el control de calidad de los productos como el sistema de las 5 S's.

Se observa que los cursos que tienen mayor peso es el de la capacitación en la norma ISO 9000:2008, dentro de ésta, se implementa un apartado de *mejora continua*, *sugerencia* y *supervisión de ideas*, *actividades* y *concursos de seguridad*, así como, *solución de problemas*.



Figura 5.3.5. Actividades que realiza la empresa para fomentar la creatividad

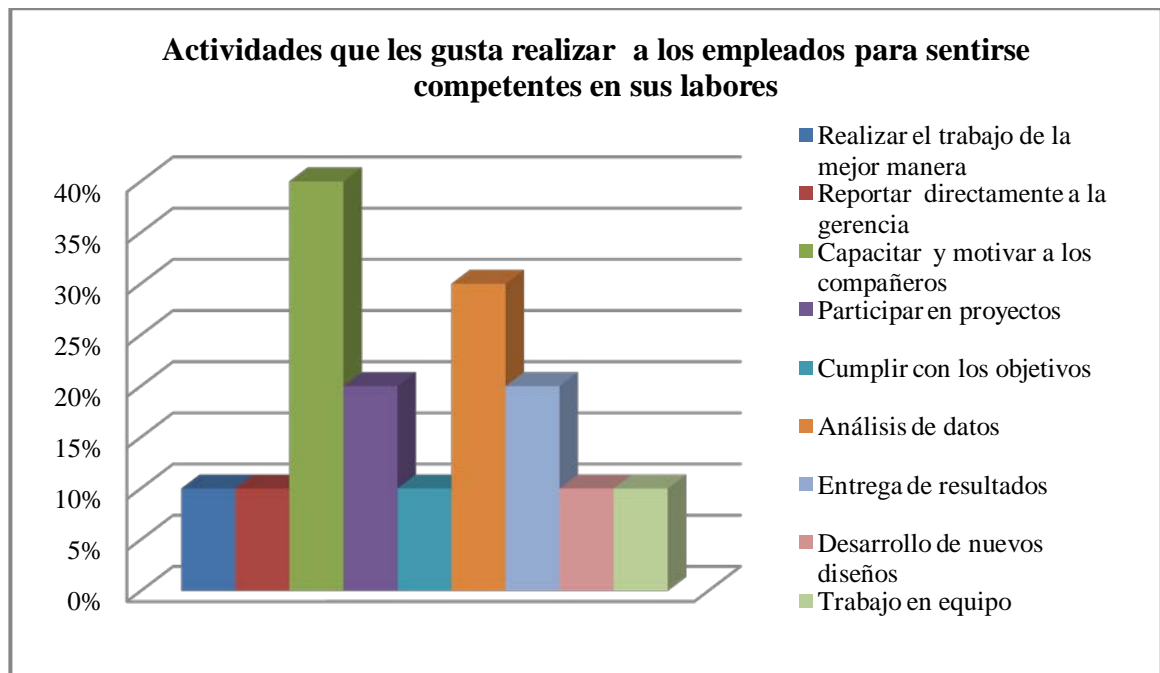
innovadora de sus empleados



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la figura 5.3.6 contesta a la pregunta, “¿Qué actividades te gusta realizar con frecuencia para sentirte competente en tus labores?” respondieron que la actividad que más les gusta realizar es capacitar y motivar a los compañeros de trabajo, se observa que existe un alto grado de compañerismo, disposición y apoyo. Las personas se encuentran tan involucradas en la organización que realizan análisis de datos y participan en proyectos que son establecidos por los grupos de trabajo y también se preocupan por cumplir las metas y objetivos, así como desarrollar nuevos diseños.

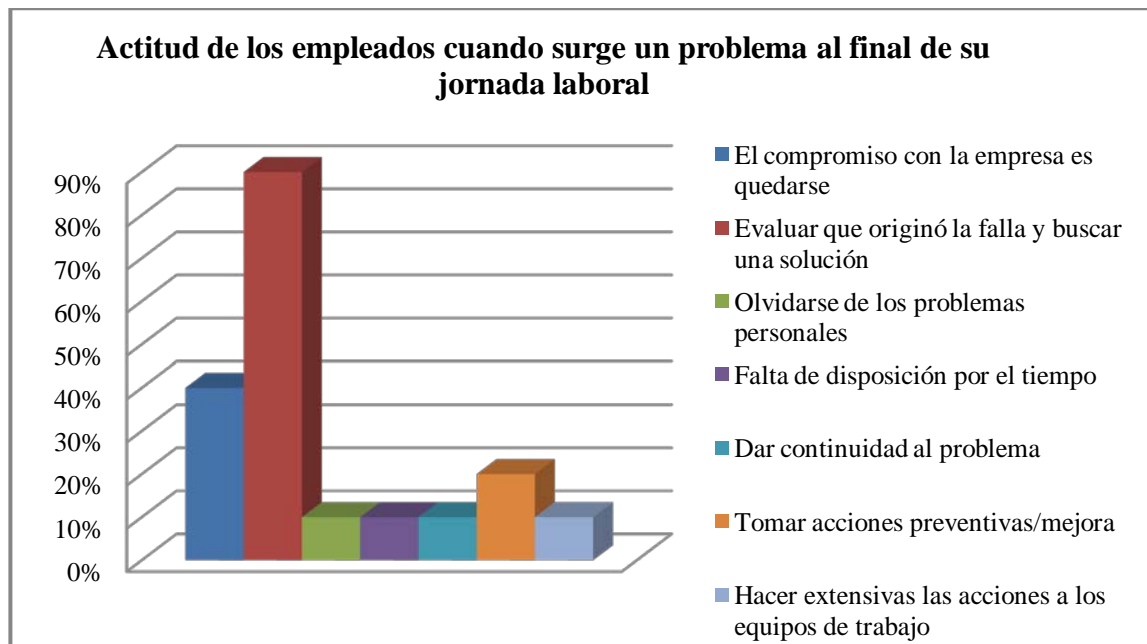
*Figura 5.3.6.* Actividades que les gusta realizar a los trabajadores para sentirse competentes



Fuente: Elaboración Propia

Se observa por medio de la figura 5.3.7 que cuando surge un problema en su trabajo al final de la jornada laboral, los empleados se muestran cooperativos hacia la organización, evaluando qué originó la falla dando continuidad al problema y posteriormente buscar una solución para tomar las acciones pertinentes. Mencionan que el compromiso que tienen con la empresa es quedarse a trabajar hasta solucionar el problema, olvidando los problemas personales para realizar las acciones correspondientes, compartiendo la información con los diversos grupos de trabajo.

*Figura 5.3.7. Reacción del trabajador cuando surge un problema al final de la jornada laboral*

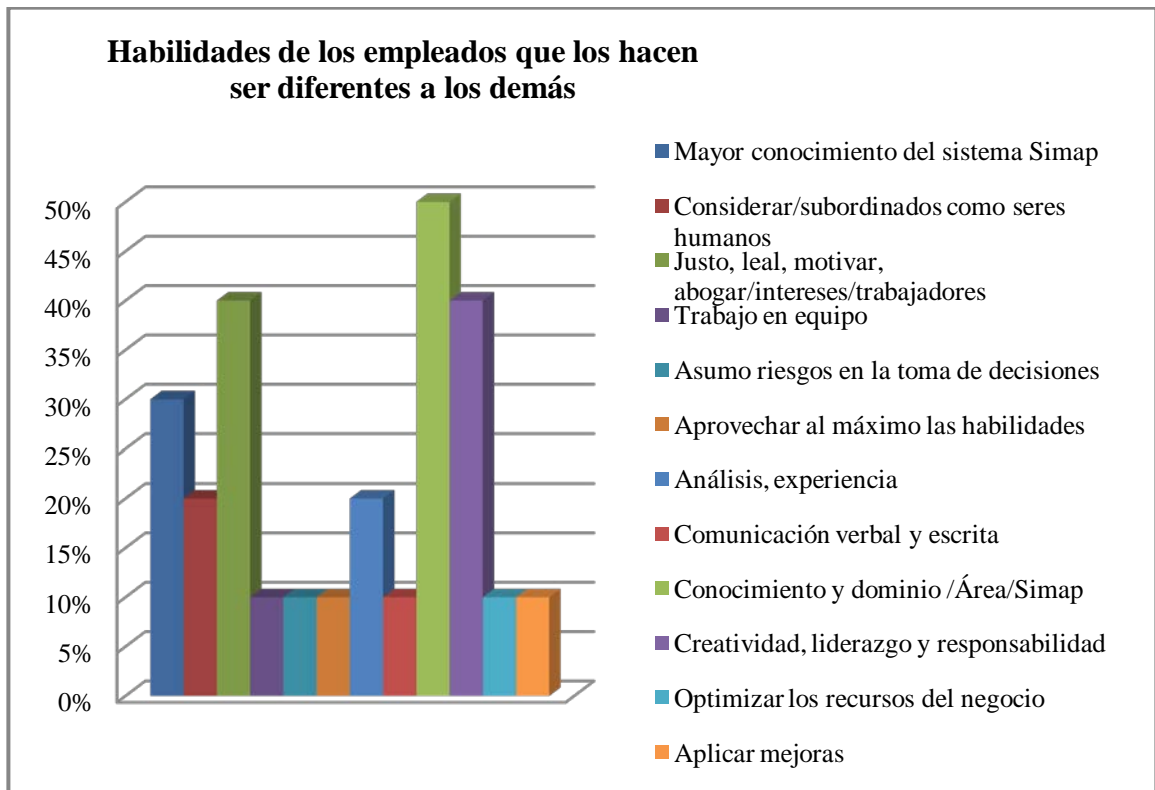


Fuente: Elaboración Propia.

Los empleados manifiestan en la figura 5.3.8 que algunas habilidades que poseen marcan la diferencia entre los demás compañeros. El ser justo da la apertura a que los compañeros tengan confianza, así como la lealtad y motivación los diferencia de los demás trabajadores, también abogan y cuidan por los intereses de los mismos.

Tener el mayor conocimiento y dominio del área, de los sistemas informáticos que maneja la empresa así como poseer creatividad, liderazgo y responsabilidad, optimizando los recursos del negocio, aplicando mejoras, teniendo una excelente comunicación verbal y escrita, aprovechando al máximo las habilidades y asumiendo riesgos en la toma de decisiones generando un buen trabajo en equipo.

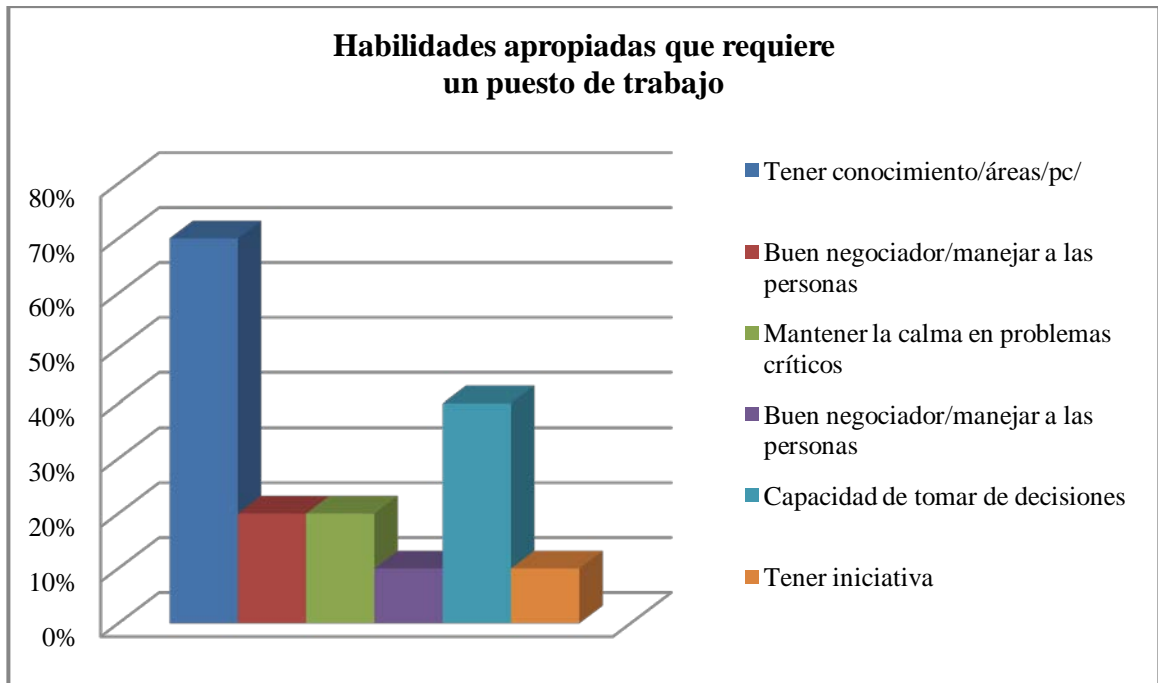
Figura 5.3.8. Habilidades que los empleados poseen y los diferencian de los demás



Fuente: Elaboración propia.

Las habilidades apropiadas que requiere un puesto de trabajo según muestra la figura 5.3.9 depende del área trabajo de los encuestados, en la cual manifiestan que el tener conocimiento y dominio por su área es fundamental para la realización de éste, así como del manejo y conocimiento del uso de la computadora (pc), tener la capacidad de tomar decisiones, ser un buen negociador, tener iniciativa propia, saber manejar a las personas y saber mantener la calma en los problemas críticos, son habilidades fundamentales que requiere un puesto de trabajo dentro de la organización.

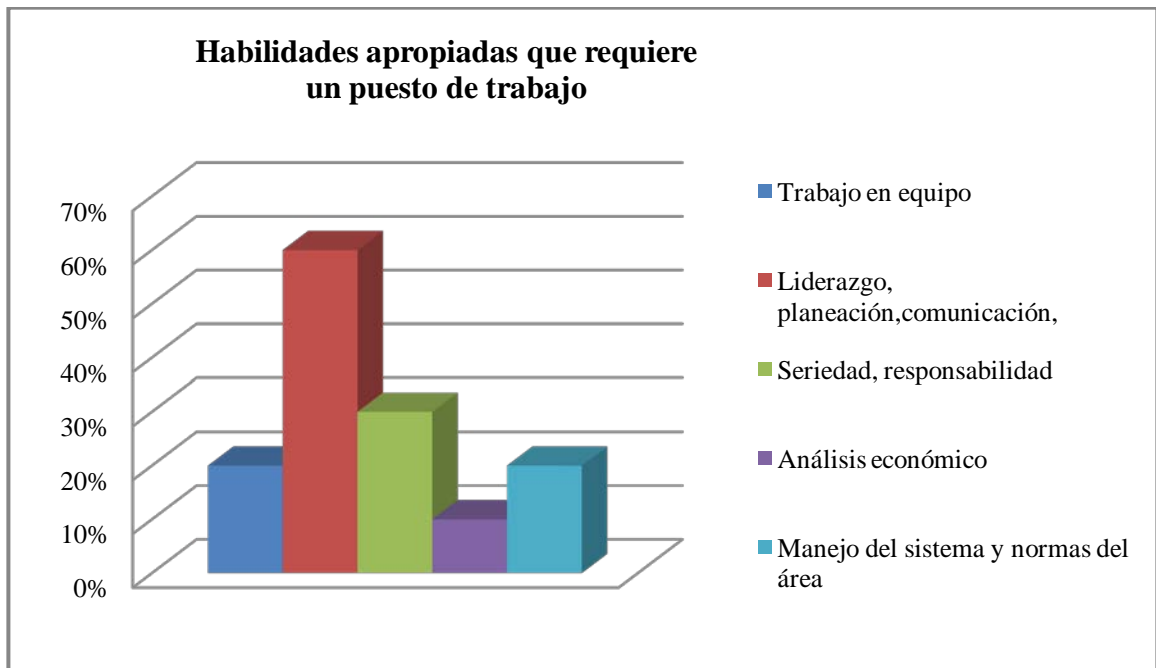
Figura 5.3.9. Habilidades que requiere un puesto de trabajo parte I



Fuente: Elaboración propia.

Otras habilidades que requieren en los puestos de trabajo según muestra la figura 5.3.10 es el que ellos consideran como, el ser un buen líder que planea y tenga la capacidad de poder comunicarse con todos los empleados, además de ser responsable y serio debe tener la capacidad de realizar un buen análisis económico y mantener un excelente trabajo en equipo así como manejo del sistema y normas del área.

Figura 5.3.10. Habilidades que requiere un puesto de trabajo parte II

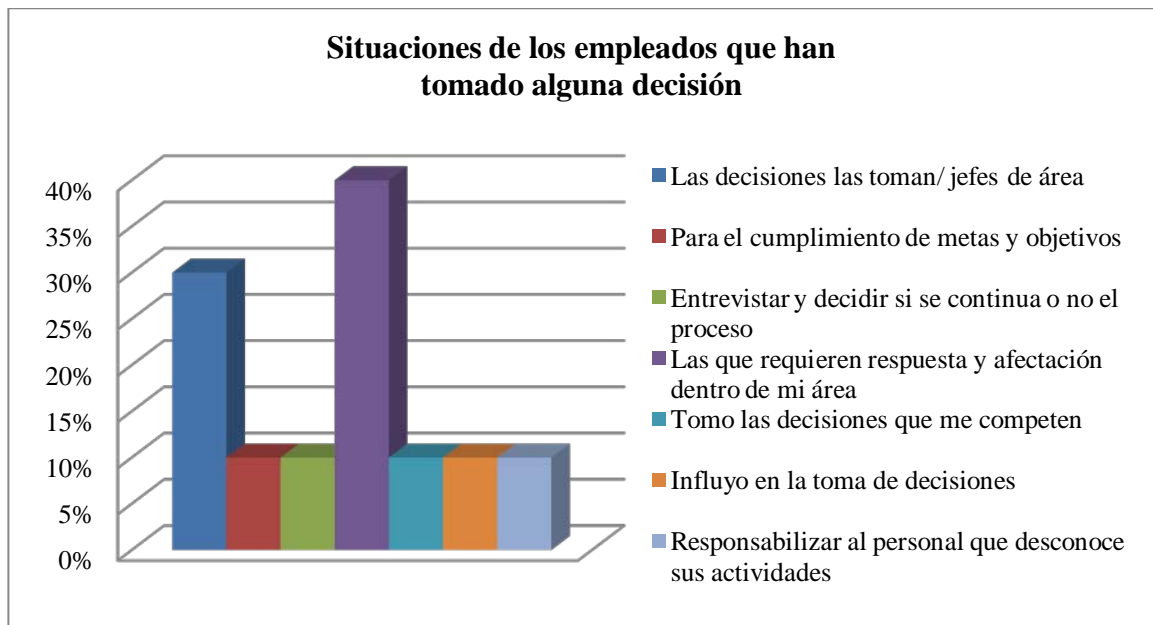


Fuente: Elaboración propia.

#### 5.4 Tipo de Liderazgo

Mencionan los empleados por medio de la figura 5.4.1 que regularmente tienen que tomar decisiones para cumplir las metas y objetivos que señala la empresa, en donde todas las opiniones son tomadas en cuenta pero la decisión final la toma el jefe de cada área. Constantemente se está entrevistando y diciendo si se va o no a continuar el proceso, así como de aquellas situaciones que requieren respuesta o afectan un área determinada, de esta manera el empleado toma solo la decisión que le compete e influye en la toma de decisiones.

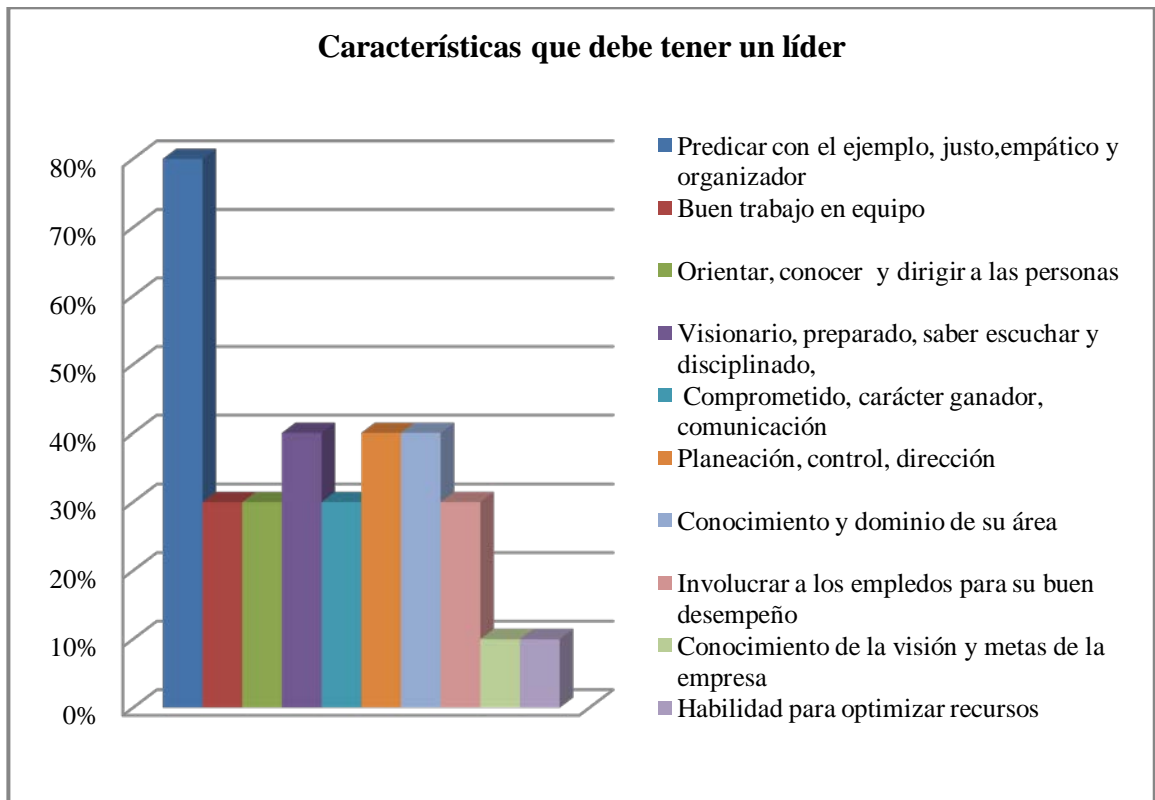
*Figura 5.4.1.* Situaciones de los empleados que han tomado alguna decisión por sí mismos



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.4.2 muestra que, los empleados manifiestan que las características que debe poseer un líder es predicar con el ejemplo, ser una persona justa, obediente, empática y organizadora, debe poseer la habilidad de ser visionario, preparado, saber escuchar y ser sumamente disciplinado. Debe saber orientar y dirigir a las personas, ser comprometido, tener un carácter ganador y mantener una buena comunicación con todos los integrantes del equipo. Enfatizan que el líder debe planear, dirigir y controlar, aprovechando al máximo el conocimiento y dominio de su área de trabajo.

Figura 5.4.2. Características que debe poseer un líder

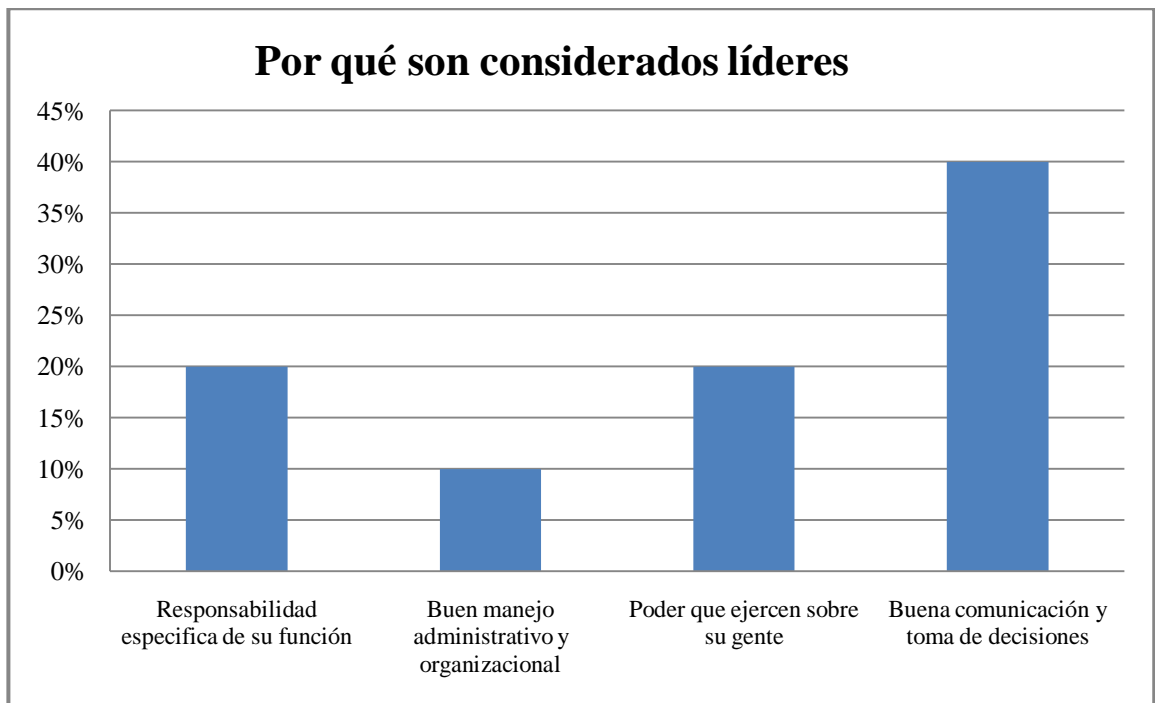
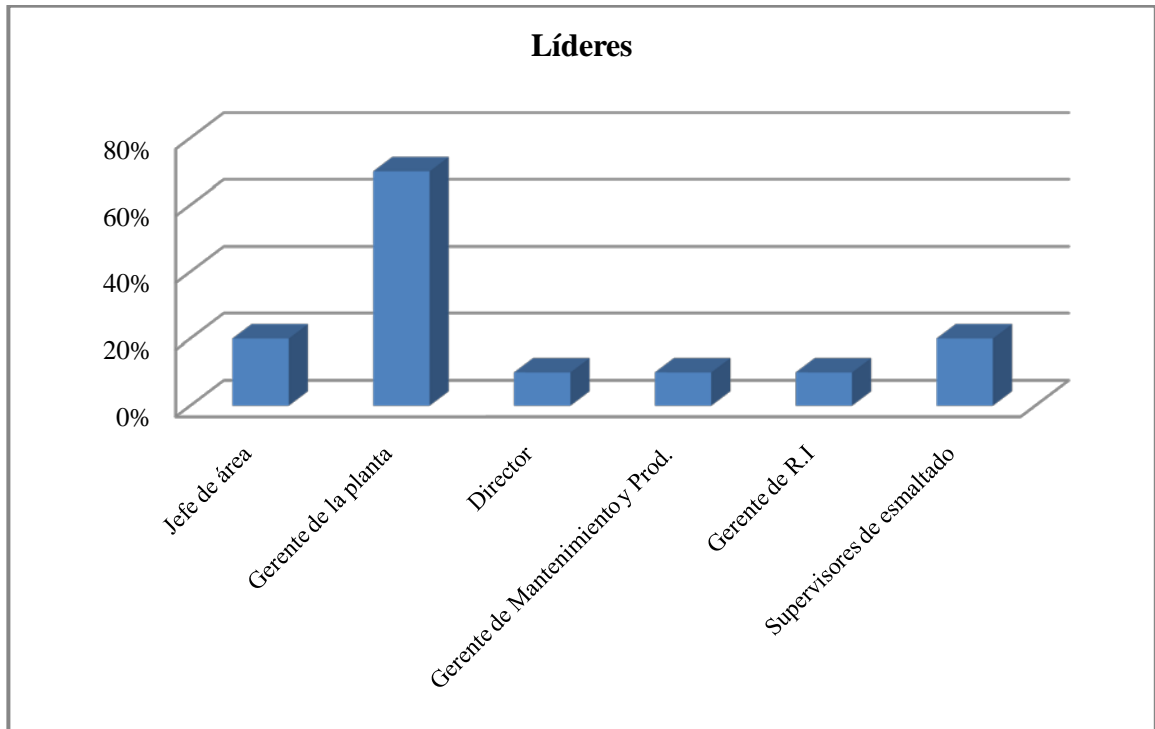


Fuente: Elaboración propia.

El estudio realizado muestra que la persona que es considerada como mejor líder de la organización según los resultados obtenidos en la figura 5.4.3 es el gerente de la planta, por la responsabilidad específica de su función así como del buen manejo administrativo y de comunicación que tiene con su gente, los jefes de área también destacan como buenos líderes y dirigentes por el poder que ejercen sobre sus subordinados y por la buena toma de decisiones.



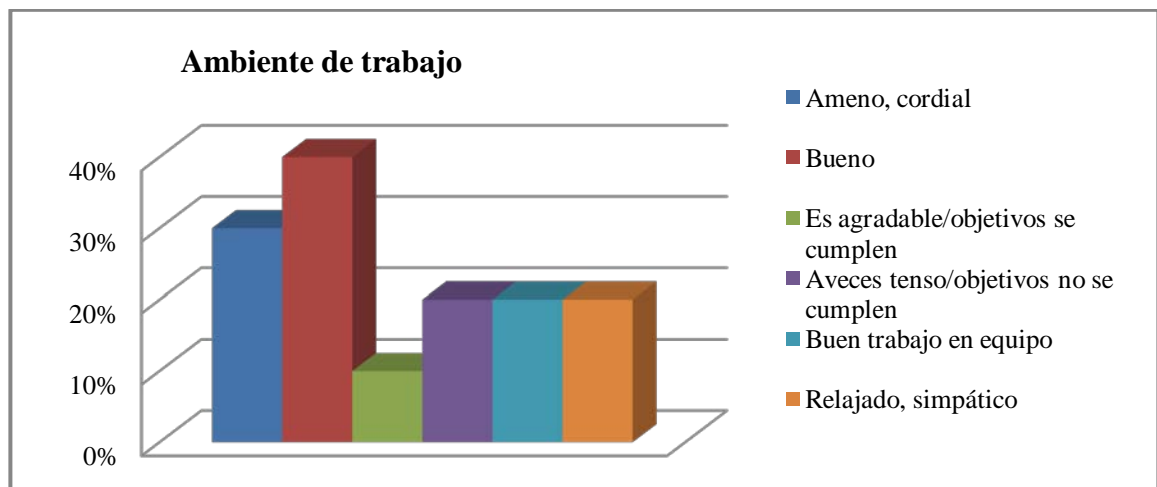
Figura 5.4.3. A quienes consideras líderes y por qué



Fuente: Elaboración propia.

Declaran los empleados en la figura 5.4.4 que el ambiente de trabajo dentro y fuera de la organización es bueno generalmente, relajado y simpático, persiste la disposición de realizar y apoyar un trabajo ameno y cordial, mencionan que hay un buen trabajo en equipo, también que el ambiente es agradable a medida que se cumplen los objetivos, pero se torna áspero cuando surgen problemas que le impiden al grupo de trabajo realizar la producción requerida que marca la alta dirección.

Figura 5.4.4. Ambiente de trabajo dentro de la organización



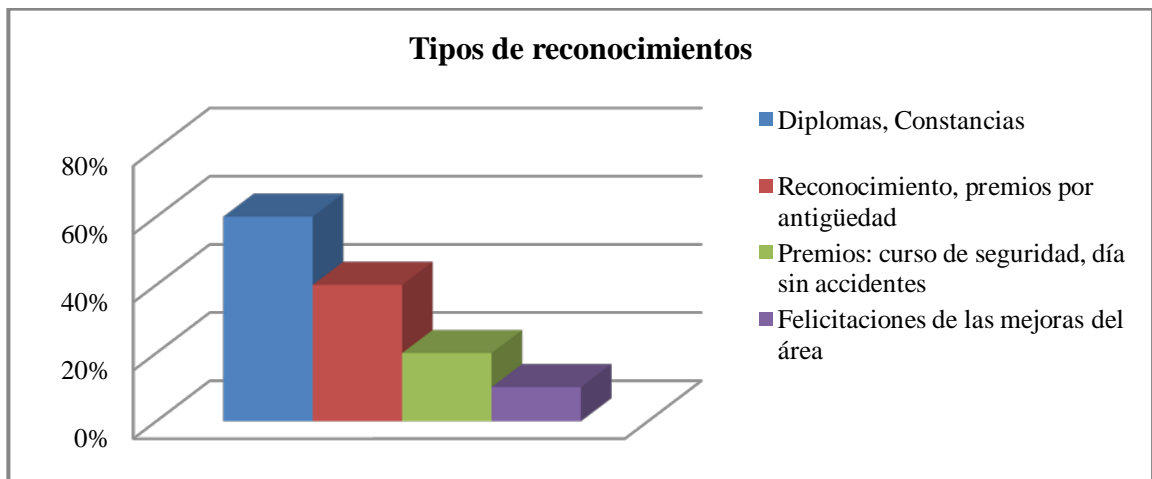
Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.4.5 muestra el tipo de reconocimientos que ofrece la empresa a sus empleados, destacan los diplomas o constancias, las cuales son obtenidas al término de un curso y que éste haya sido aprobado. Existen otros tipos de reconocimiento que son recibidos por el empleado de acuerdo a la antigüedad que tengan en la empresa, o que la persona haya sobresalido en alguna implementación de alguna línea de producción.

La empresa ofrece premios y regalos a los grupos de trabajo que participan y ganan algún concurso o encuentran alguna manera de aportación que beneficie a la

organización, como por ejemplo: el proyecto de ahorro de agua potable, ahorro de energía, etc. Existen, además, premios monetarios, aparatos electrodomésticos y comidas que la misma empresa organiza a sus empleados, ofreciéndoles que asistan con un invitado que sea de su agrado a los eventos.

*Figura 5.4.5.* Tipos de reconocimiento que da la empresa a sus empleados.

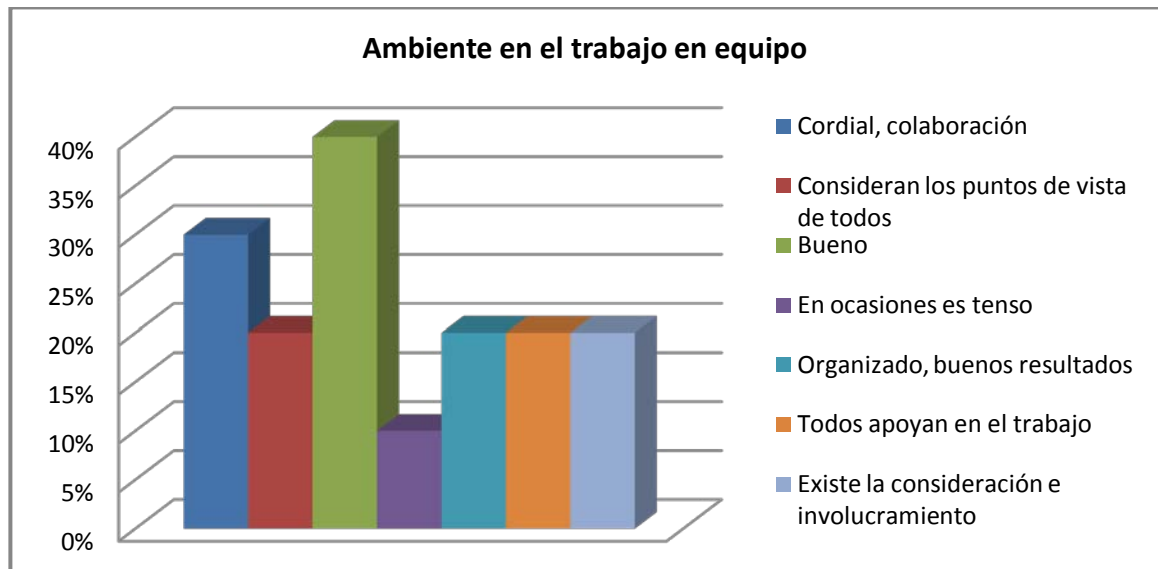


Fuente: Elaboración propia.

Cuando realizan trabajos en equipo la percepción del ambiente es bueno, tal como muestra la figura 5.4.6, ya que mencionan los empleados que todos los compañeros dan apoyo de una forma cordial y colaborativa, los puntos de vista para la solución de problemas son tomados en cuenta y existe una organización para la realización del trabajo. Lo anterior, se ve reflejado en la entrega de resultados y cumplimiento de los objetivos y metas que marca la organización. Existe también, la consideración e involucramiento de todos los integrantes de cada área. Explican que en ocasiones el ambiente de trabajo se torna tenso, ríspido, debido a alguna falla que surja dentro del

proceso y nadie quiera tomar la responsabilidad de tomar el problema y se excusan comentando que la falla es debida a otra área de trabajo.

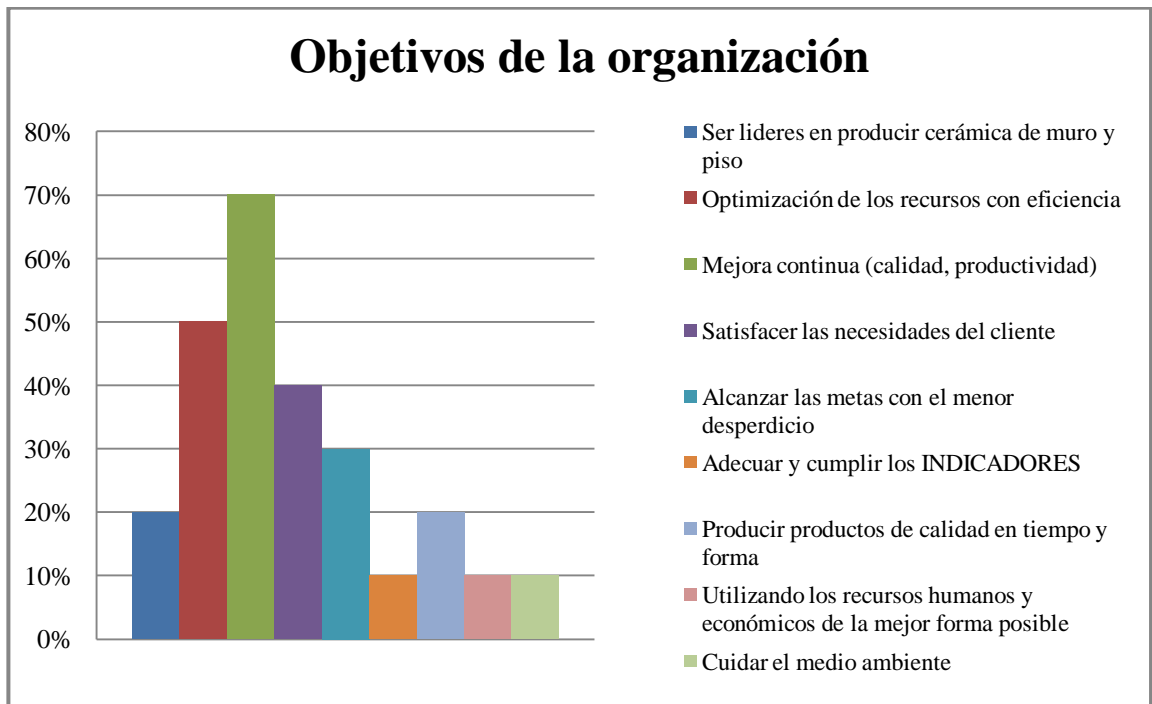
Figura 5.4.6. Percepción del ambiente cuando se trabaja en equipo



Fuente: Elaboración propia.

Los objetivos principales reconocidos por los empleados se muestran en la figura 5.4.7 uno de ellos que consideran los empleados es la mejora continua, calidad y productividad de los productos, así como la optimización de los recursos con eficiencia evitando el desperdicio, satisfaciendo las necesidades del cliente alcanzando y logrando los objetivos y metas, además, enfatizan ser líderes en producir cerámica de muro y piso alcanzando los indicadores, utilizando los *recursos humanos* y *económicos* de la mejor manera posible.

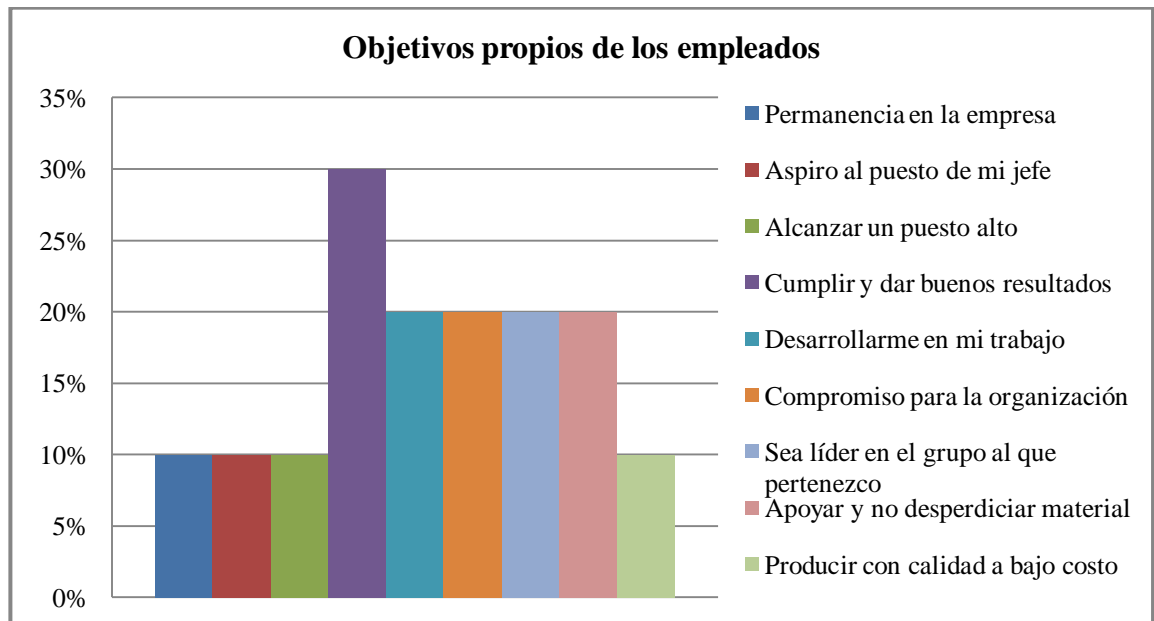
Figura 5.4.7. Objetivos de la organización reconocidos por los empleados



Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la figura 5.4.8 que uno de los objetivos propios del empleado es que considera que está comprometido con la organización, los principales objetivos que considera éste es *cumplir y dar buenos resultados*, produciendo con calidad a bajo costo, también toma en cuenta el compromiso con la organización, mencionando por otro lado lograr ser líder en el grupo al que pertenece, aspira a un puesto alto como el de su jefe y buscan desarrollo en el trabajo. Enfatizan la lealtad hacia la empresa y sin dejar de lado el desarrollo profesional de su persona.

Figura 5.4.8. Cuáles son los objetivos propios del empleado dentro de su organización



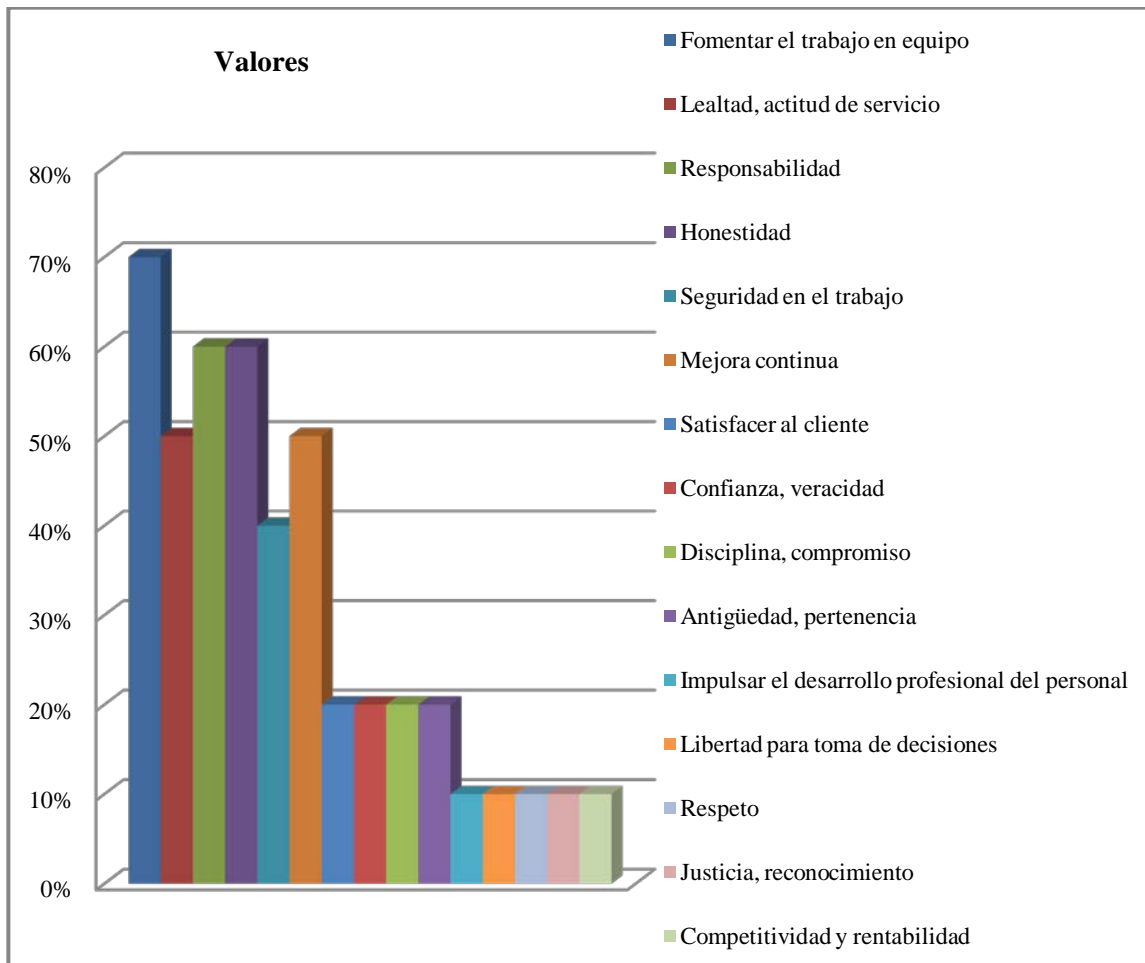
Fuente: Elaboración propia.

### 5.5. Cultura organizacional

Los empleados manifiestan que los valores de la organización son la lealtad y la actitud de servicio principalmente, fomentando el trabajo en equipo, también tienen un alto grado de responsabilidad, honestidad y están comprometidos con la mejora continua. Todo esto va encaminado a la satisfacción del cliente, impulsando el desarrollo profesional del personal.

Otros valores que manifiestan en la figura 5.5.1 son: la confianza, veracidad, disciplina, compromiso, antigüedad y pertenencia, libertad para la toma de decisiones, justicia, respeto, reconocimiento, competitividad y rentabilidad.

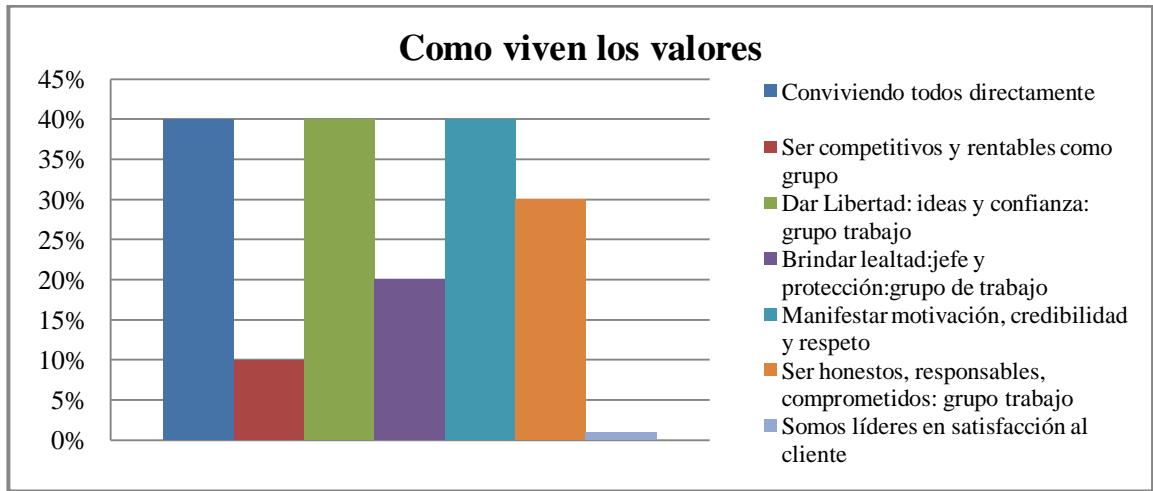
Figura 5.5.1. Valores de la organización



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.5.2 muestra como se viven los valores en la organización, donde los jefes dan *libertad y confianza a las ideas* que aportan los subordinados, del mismo modo se manifiesta motivación y credibilidad por las aportaciones de los mismos, la relación es directa de jefes a empleados conviviendo todos directamente, muestran lealtad los empleados a sus jefes ya que los jefes brindan protección al grupo de trabajo.

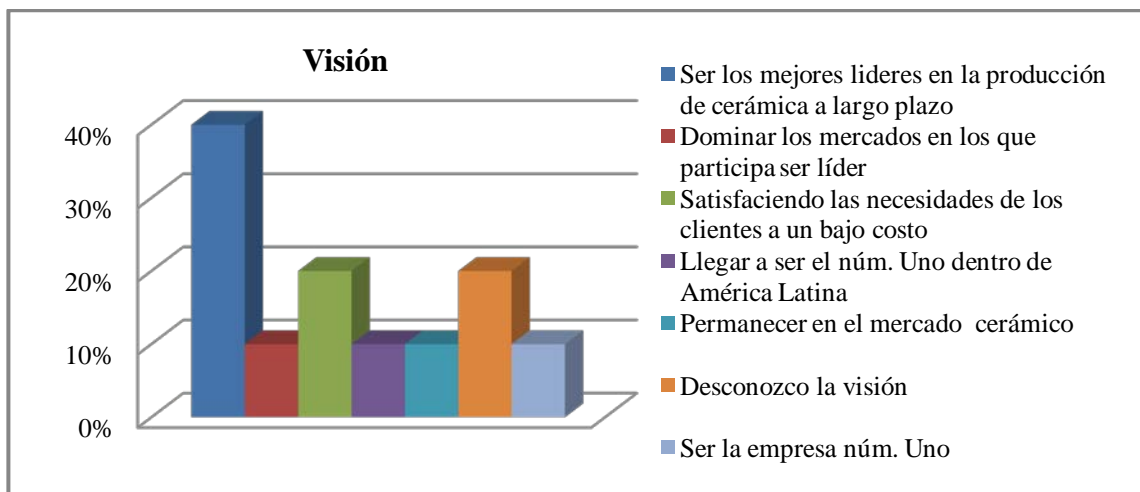
Figura 5.5.2. Como se viven los valores en la organización



Fuente: Elaboración propia.

La visión que los empleados reconocen de su empresa se muestra en la figura 5.5.3 la que tuvo mayor porcentaje es ser los mejores lideres de producción cerámica a largo plazo, señalando que deben ser los mejores en las exportaciones a América Latina, permanecer en el mercado y ser la empresa número uno.

Figura 5.5.3. Visión de la organización

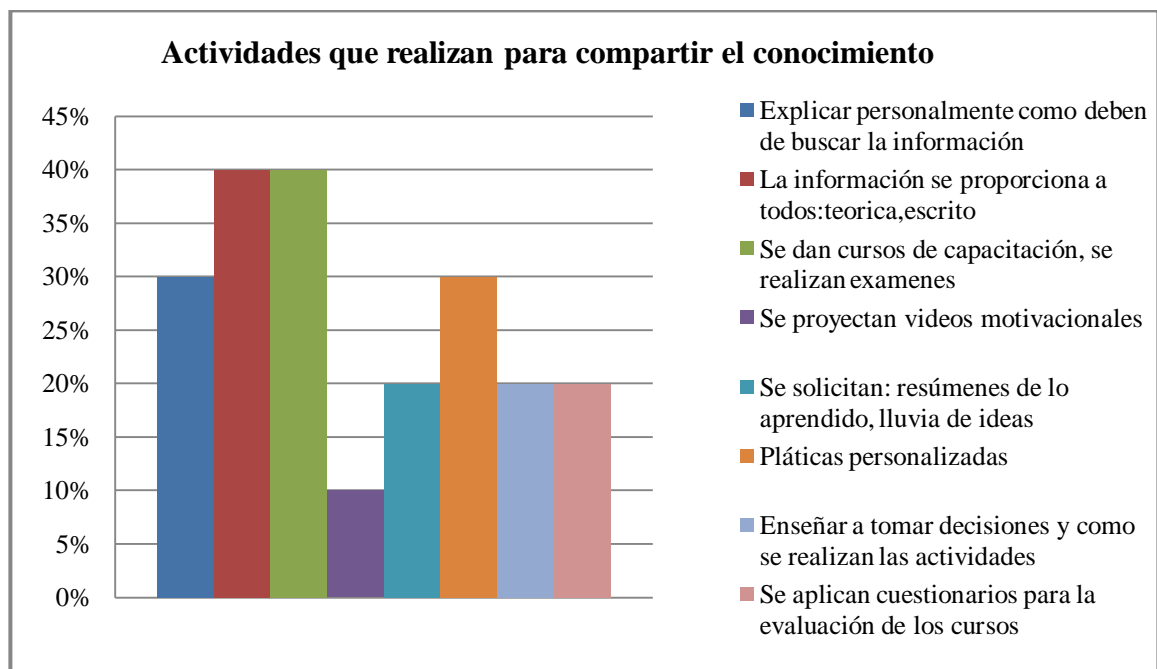


Fuente: Elaboración propia.



La figura 5.5.4 muestra las actividades que realiza la empresa para compartir el conocimiento. Constantemente se está capacitando al personal, mediante cursos que son evaluados por medio de exámenes. Cuando el examen no es aprobatorio se da nuevamente la capacitación del módulo que el empleado no haya entendido y posteriormente repite su examen, se solicita por escrito a los empleados resúmenes de lo aprendido, con la finalidad de obtener lluvia de ideas, las más valiosas son supervisadas por los jefes de área y el gerente, se implementan las mejores en los procesos. La información de los procesos se encuentra en cada área de trabajo donde la hacen llegar a todos los involucrados. Se aplican prácticas personalizadas, enseñando cómo deben de tomar decisiones y llevar a cabo las actividades que deben de realizar.

Figura 5.5.4. Actividades realizadas para compartir el conocimiento

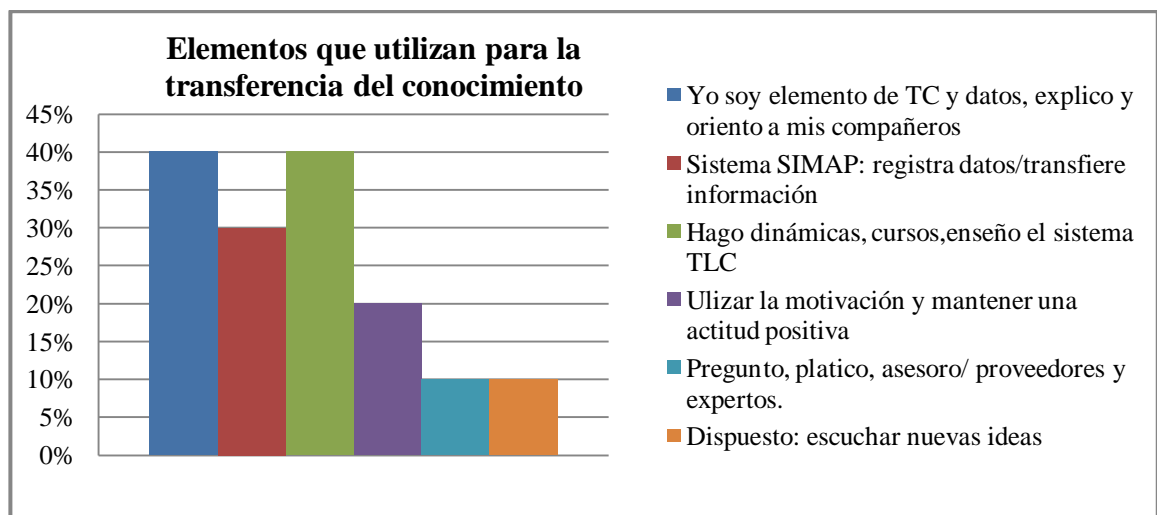


Fuente: Elaboración propia.

Un elemento importante según muestra la figura 5.5.5 para la transferencia de conocimiento es el software propio de la empresa, los cursos, dinámicas, utilizando la

motivación manteniendo la actitud positiva. Estos son importantes para mantener al personal despierto con actitud positiva, las primeras fuentes de información son las mismas personas como los proveedores, los expertos en los procesos y sobre todo un elemento fundamental es el propio trabajador donde consideran que ellos mismos son transportadores de conocimiento y de datos.

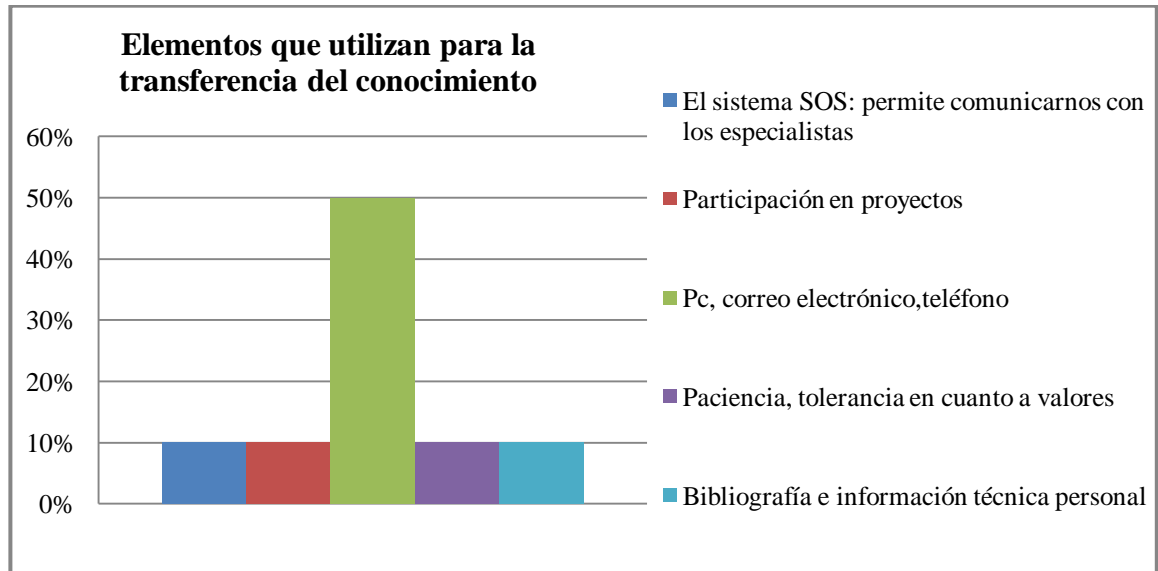
Figura 5.5.5. Elementos que utilizan para transferir el conocimiento parte I



Fuente: Elaboración propia.

Elementos físicos y tecnológicos son el teléfono, correo electrónico, la propia PC, comunicación interpersonal, así como también se observa en la figura 5.5.6 la paciencia y tolerancia, libros y documentos propios de la organización, son elementos que utilizan para transferir el conocimiento.

Figura 5.5.6. Elementos que utilizan para compartir el conocimiento parte II

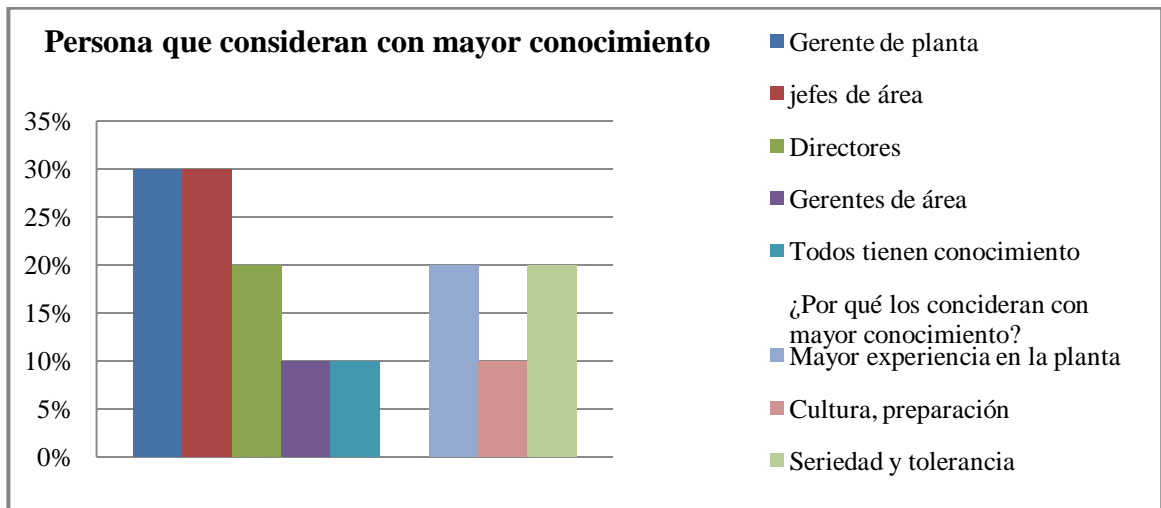


Fuente: Elaboración propia.

Reconocen los empleados en la figura 5.5.7 que la persona que tiene mayor experiencia y conocimiento es el gerente de la planta, por el dominio que posee sobre el manejo global de los procesos de producción, por dar ejemplo de una cultura sólida y por su preparación académica. Tiene la capacidad de ser tolerante, dirige a la planta con mucha seriedad.

Los jefes de área poseen conocimiento del área a la que pertenecen y tienen una gran influencia y dominio sobre la dirección de sus subordinados.

Figura 5.5.7. Persona que es considerada con mayor conocimiento

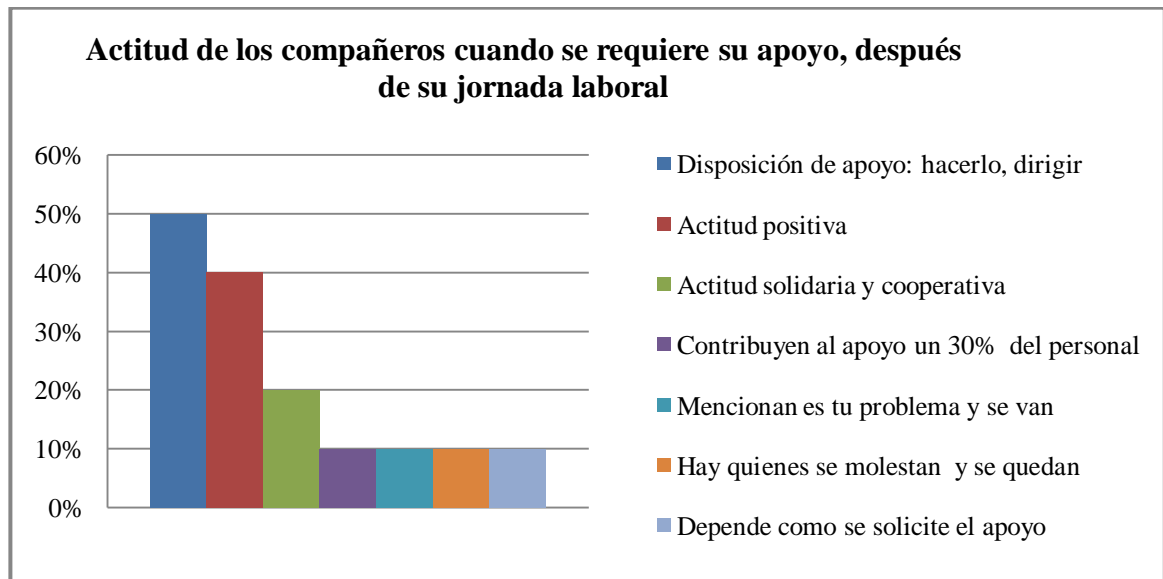


Fuente: Elaboración propia.

Se observa en la figura 5.5.8 que la actitud entre los compañeros de trabajo es de apoyo mutuo, para realizar el trabajo que surge después de su jornada laboral, la actitud es solidaria y cooperativa para resolver cualquier problema que se presente, se marca la diferencia entre los diferentes departamentos que existen.

Enfatiza un gerente de área que solo el 30% de empleados están dispuestos a comprometer su tiempo y trabajo después de su turno. Haciendo notar que existen empleados que se molestan y se quedan cuando el jefe les pide que requiere su apoyo, otros de lo contrario se van. Por otro lado hay quienes se quedan dependiendo de la actitud con la que el jefe les solicita el apoyo de permanecer más tiempo en la planta.

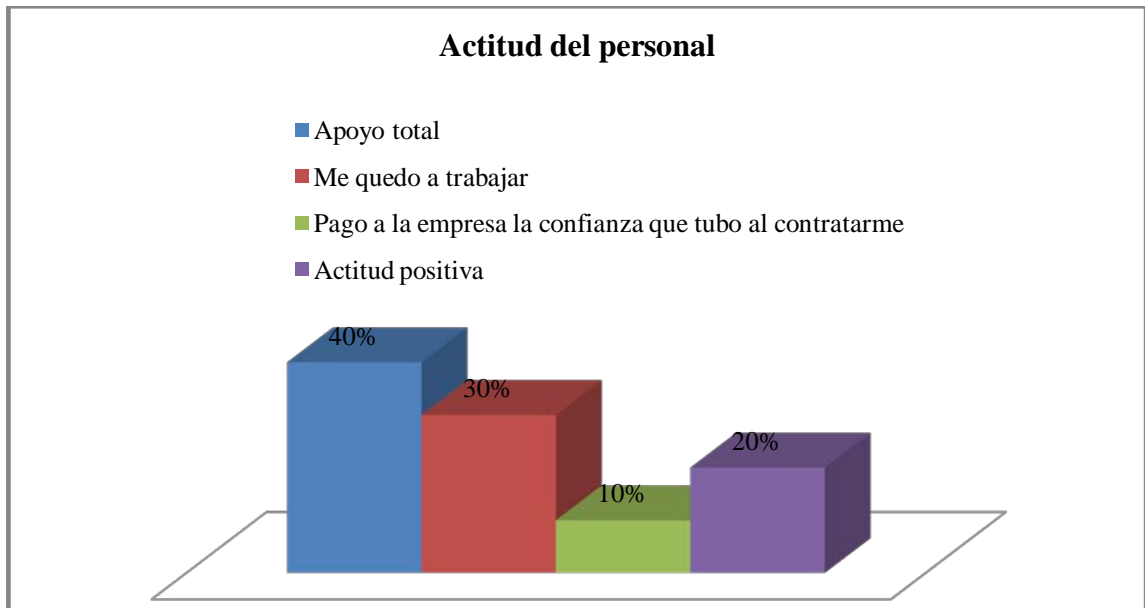
*Figura 5.5.8. Actitud de los compañeros se requiere su apoyo y ha terminado su jornada*



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.5.9 muestra, la actitud del empleado es de compromiso y lealtad hacia la organización, la cual deposita su confianza en el personal desde el momento en que lo contrata, esta actitud es positiva y se ve reflejada apoyando en todo momento a los compañeros de trabajo. Haciendo notar el apoyo total, brindando su ayuda de una manera positiva y colaborativa para la realización de las actividades que salen imprevistas.

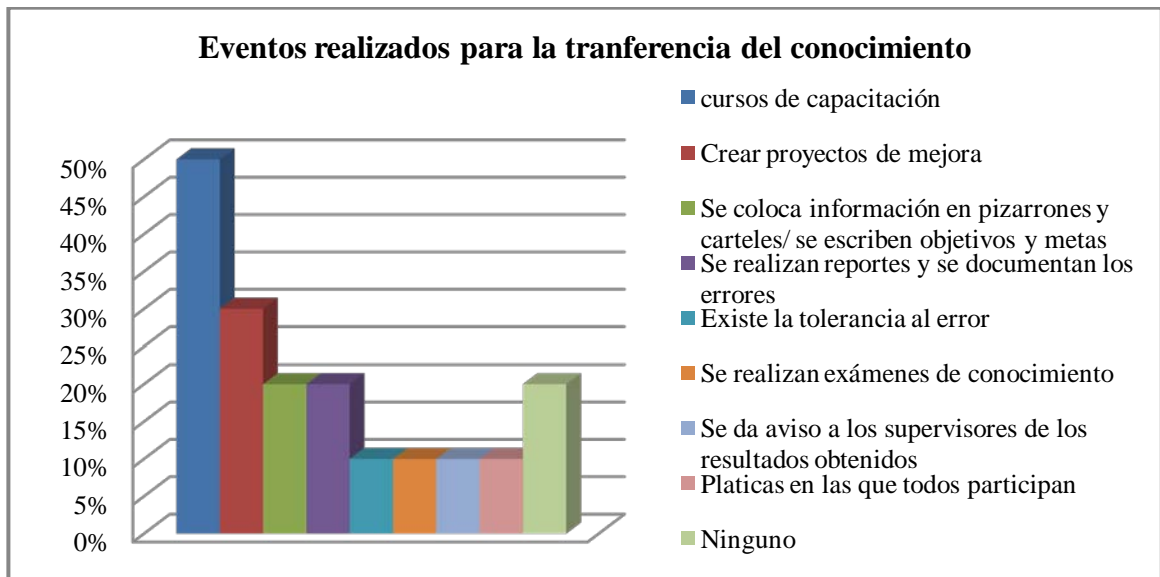
Figura 5.5.9. Actitud que manifiesto cuando requieren mi apoyo, después de mi jornada laboral



Fuente: Elaboración propia.

Los eventos que realiza la organización según muestra la figura 5.5.10 son de involucramiento y desarrollo profesional, realiza cursos de capacitación, solicita a sus grupos de trabajo la creación de proyectos que favorezcan a su área de trabajo, realizan prácticas, mantienen al personal informado de los objetivos a alcanzar, existe la tolerancia al error y la documentación de los mismos, se realizan exámenes de los cursos impartidos y se les informa de los resultados obtenidos.

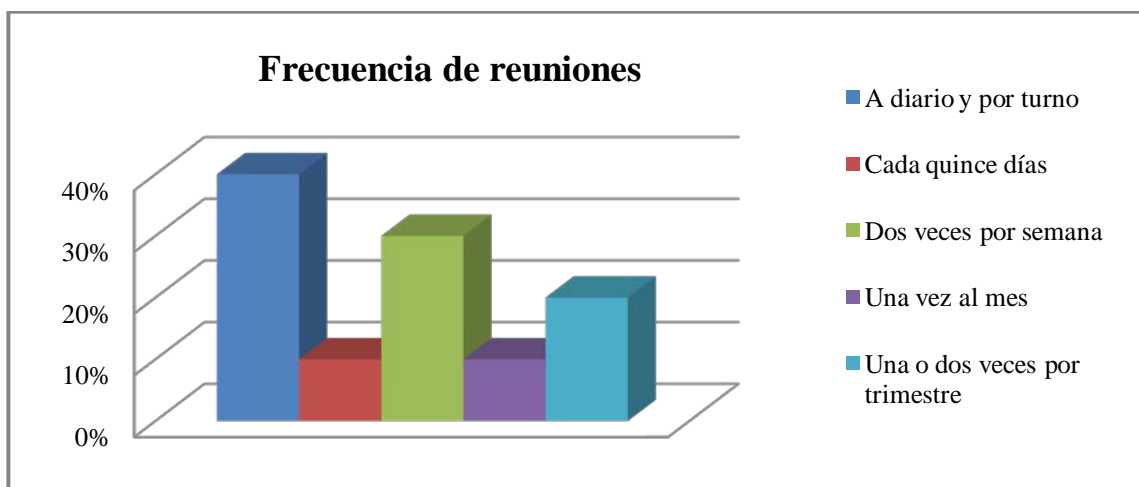
Figura 5.5.10. Eventos realizados para promover la transferencia de conocimiento



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.5.11 muestra la frecuencia de las reuniones del grupo de trabajo depende de las metas propias de cada uno de ellos, algunos se reúnen a diario, dos veces por semana, una vez al mes, cada quince días.

Figura 5.5.11. Frecuencia de reuniones del grupo de trabajo

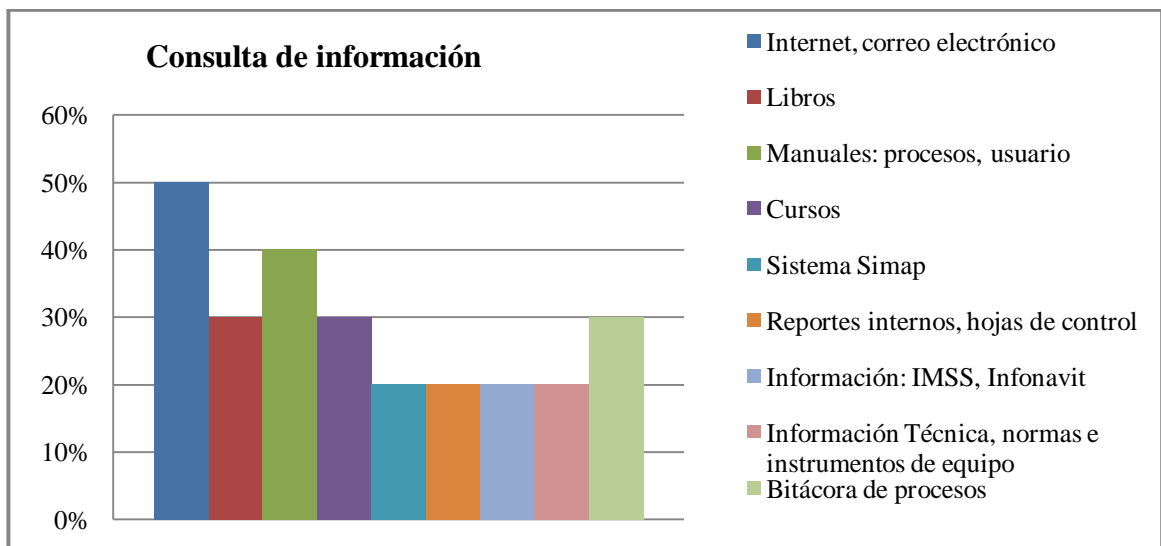


Fuente: Elaboración propia.

## 5.6. Tecnología

Refleja la figura 5.6.1 el tipo de información consultada, la cual la obtienen de todos los medios disponibles como el Internet, correo electrónico, libros, manuales de procesos y del usuario, obtención de todo el material adquirido por medio de los cursos a los que han asistido, reportes internos, hojas de control, bitácora de procesos que se obtienen de los sistemas informáticos propios de la organización.

Figura 5.6.1. Tipo de información consultada para realizar el trabajo

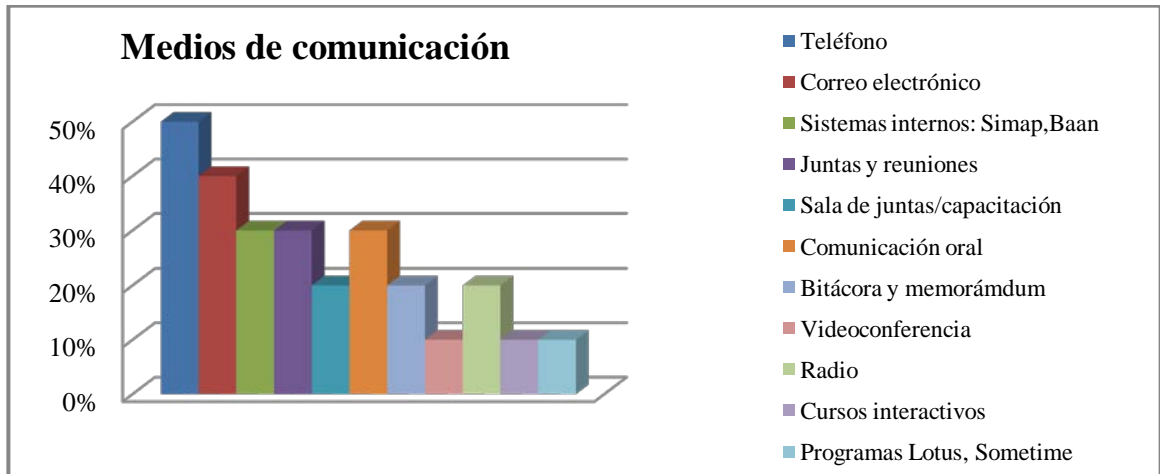


Fuente: Elaboración propia.

Los medios de comunicación se pueden observar en la figura 5.6.2 los más utilizados para comunicarse con los miembros de la organización son teléfono, correo electrónico, sistemas informáticos, juntas, reuniones interpersonales, bitácora, memorándums, reuniones a través de sala de videoconferencia, radio, cursos interactivos, software informático.



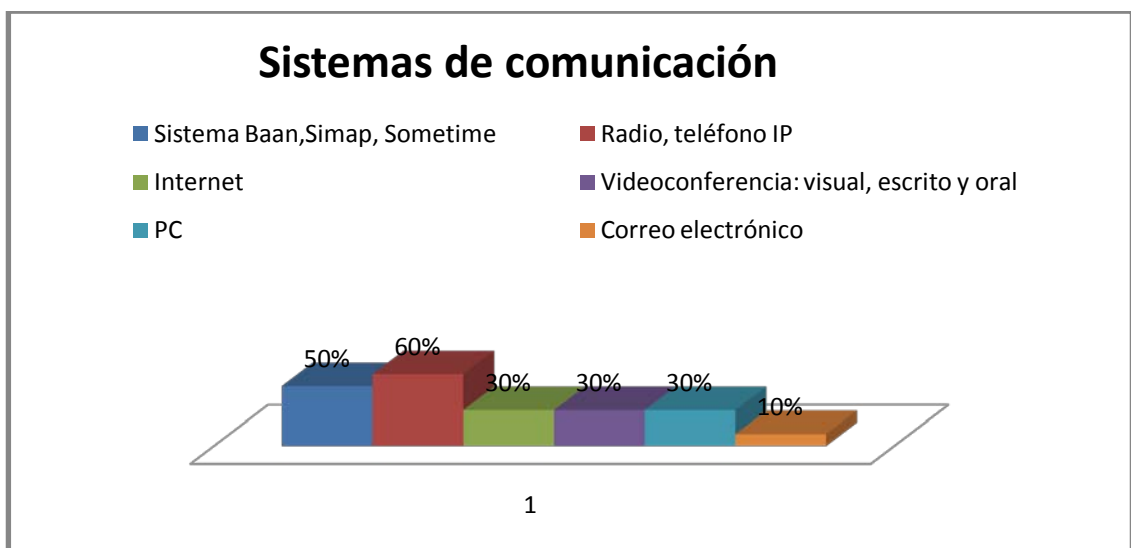
Figura 5.6.2. Medios de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

Muestra la figura 5.6.3 los sistemas de comunicación utilizados para la realización del trabajo son el sistema informático Baan, Simap, utilización de telefonía IP, correo electrónico, internet, radio, sistema de comunicación visual, verbal por medio de videoconferencia.

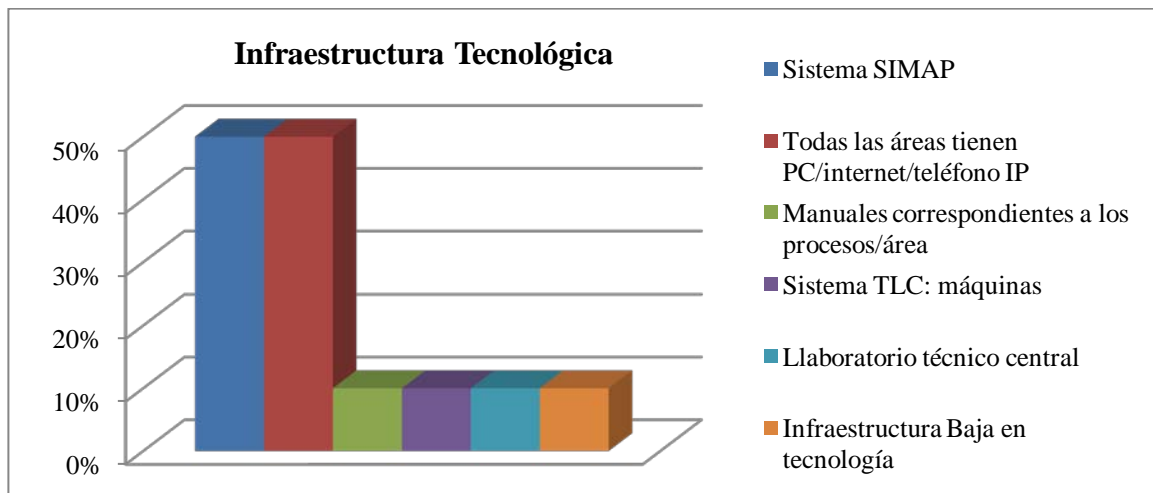
Figura 5.6.3. Sistemas de comunicación



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.6.4 destaca claramente, la infraestructura tecnológica que consiste en sistemas informáticos internos, dichos programas son propios y se adaptan a las necesidades de la organización, todas las áreas están equipadas con computadoras de escritorio, intranet e internet, teléfono, sistemas TLC, y un laboratorio técnico central.

Figura 5.6.4. Infraestructura tecnológica

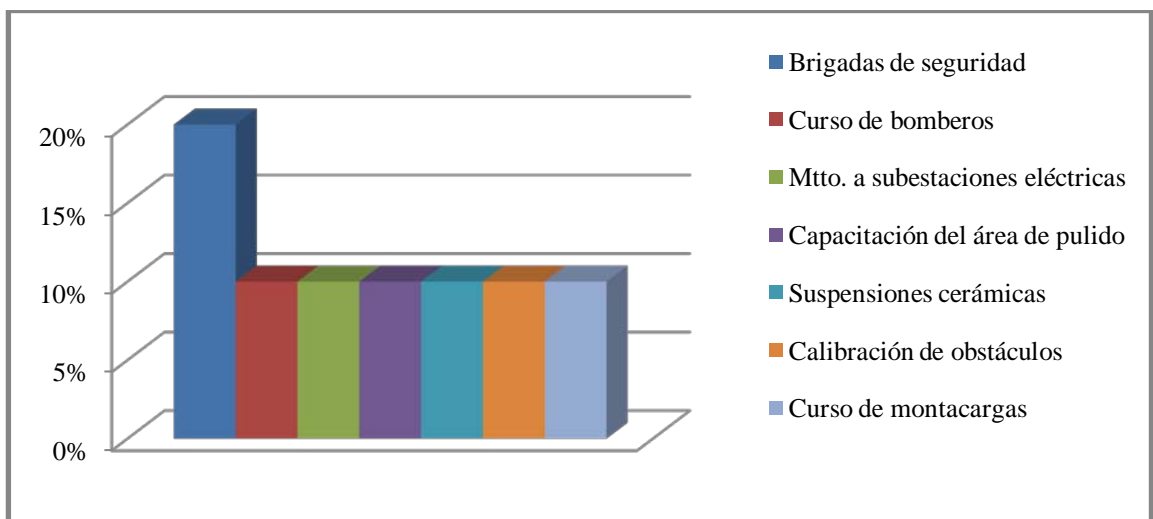
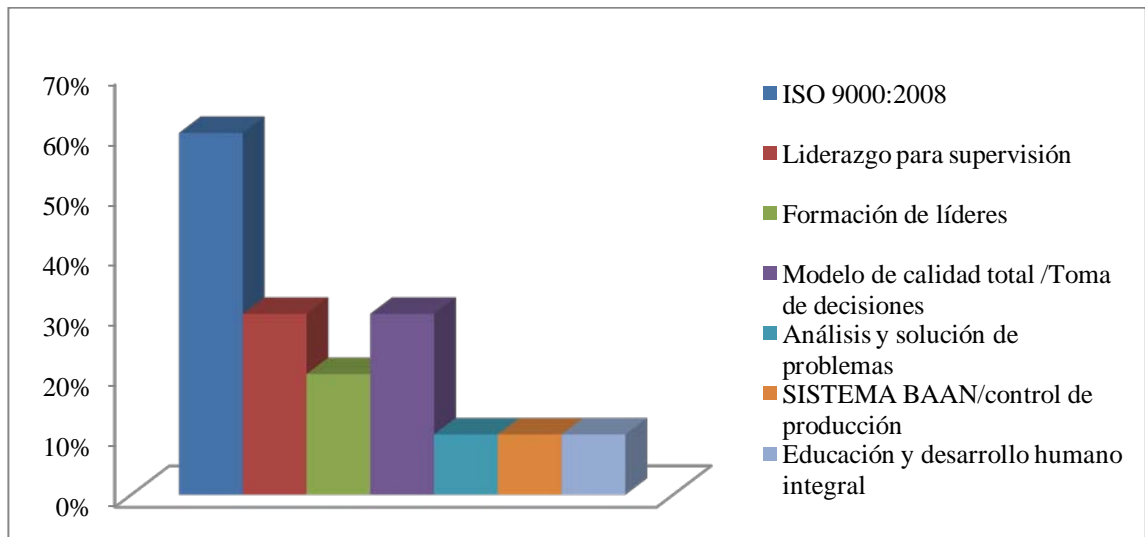


Fuente: Elaboración propia

## 5.7. Organizaciones de alto desempeño

Se observa en la figura 5.7.1 la capacitación que obtienen los trabajadores de la empresa es muy enriquecedora, cada área tiene cursos tales como: liderazgo para la supervisión, formación de líderes, capacitación para la norma ISO 9000:2008, modelo de calidad total y toma de decisiones, análisis de solución de problemas, control de producción, educación y desarrollo humano integral, brigadas de seguridad y curso de bomberos, capacitación del área de pulido, calibración de obstáculos, suspensiones cerámicas.

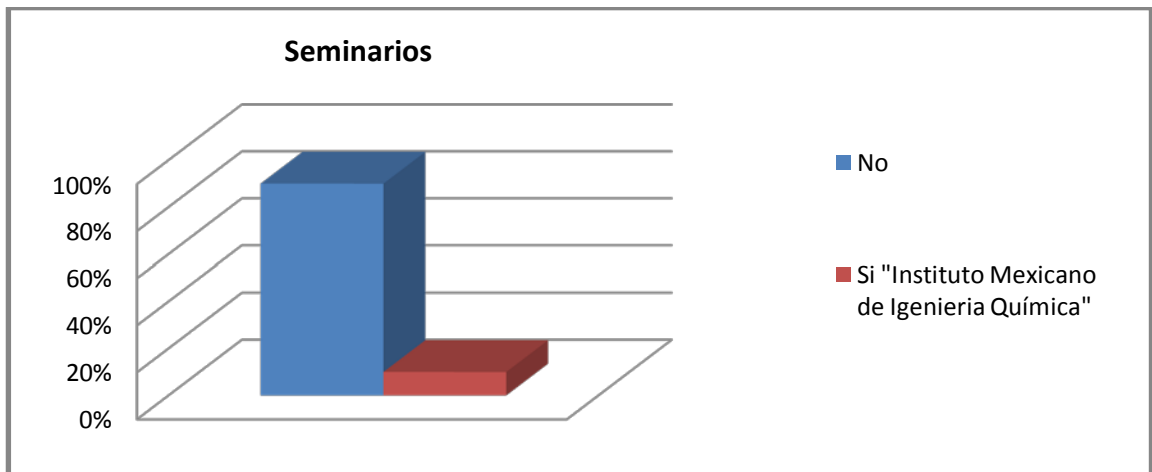
Figura 5.7.1. Asistencia a cursos de capacitación en el año 2010



Fuente: Elaboración propia.

Muestra la figura 5.7.2 que existe poca participación en la asistencia a seminarios, en el último año solo participo una persona en un seminario de actualización de ingeniería química, de los otros departamento no asistió ninguno.

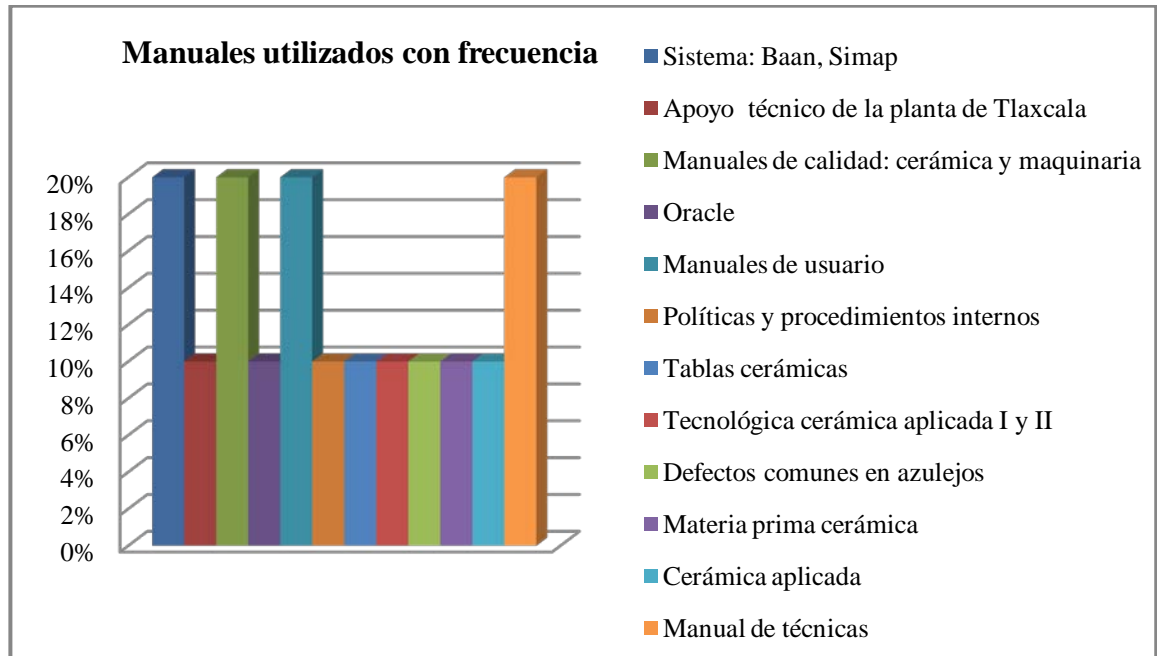
Figura 5.7.2. Seminarios en los que han participado durante el año 2010



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 5.7.3 se observan los manuales revisados, generalmente son los que corresponden al sistema Baan, existe una persona por cada planta de apoyo técnico por cada planta, por ejemplo en la planta de Tlaxcala se encuentra una persona que apoya cualquier duda que se relacione con los sistemas informáticos, brindando información y asesoría técnica a quién lo solicita, también se hace uso del apoyo de manuales de calidad cerámica, políticas y procedimientos, tablas cerámicas tecnológicas, manual de técnicas, manuales de materia prima cerámica, políticas y procedimientos internos.

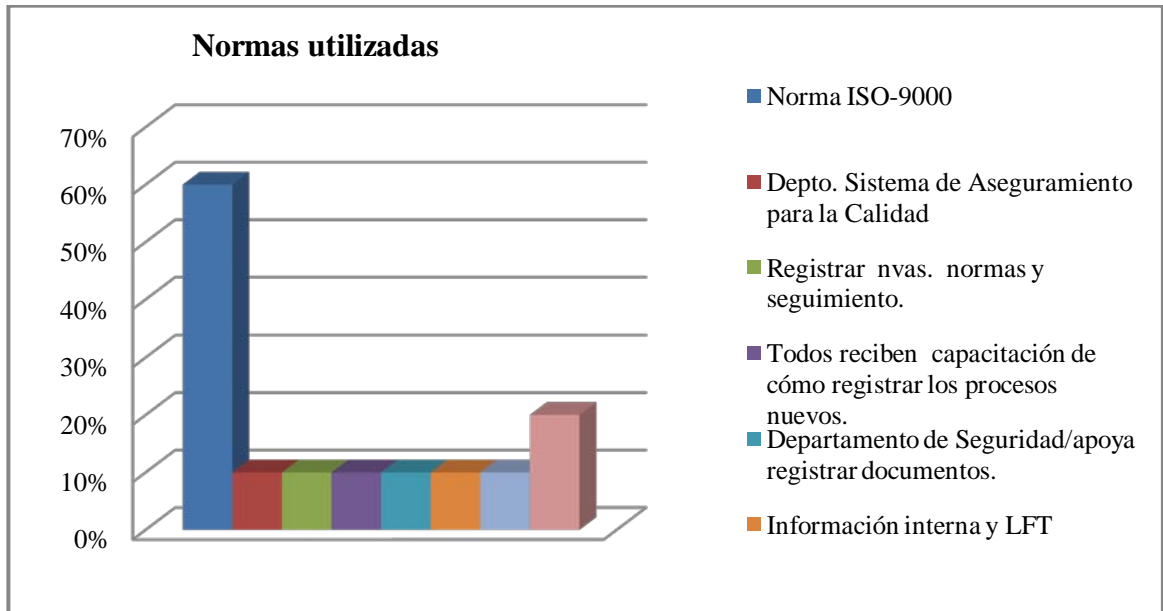
Figura 5.7.3. Manuales utilizados y revisados generalmente



Fuente: Elaboración propia.

El tipo de norma más utilizado para documentar algún proceso tal como muestra la figura 5.7.4, siendo esta la norma de ISO 9000. Con apoyo del departamento de sistema del aseguramiento para la calidad, él cual registra nuevas ideas de los procesos nuevos, todo el personal de la organización recibe capacitación para documentar los procesos. También es utilizada la norma cerámica (la norma técnica cerámica se refiere a la durabilidad, resistencia, porosidad; es decir, que las características del producto se ajusten a las normas de fabricación).

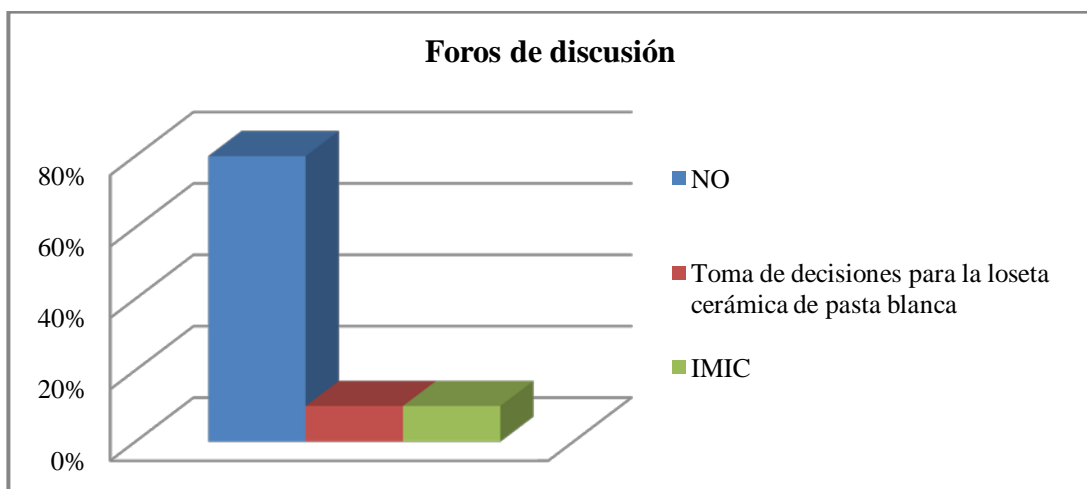
Figura 5.7.4. Normas utilizadas para documentar procesos



Fuente: Elaboración propia.

Existe poca participación en los foros de discusión como se observa en la figura 5.7.5, así como el alto grado de inasistencia a cualquier tipo de foro.

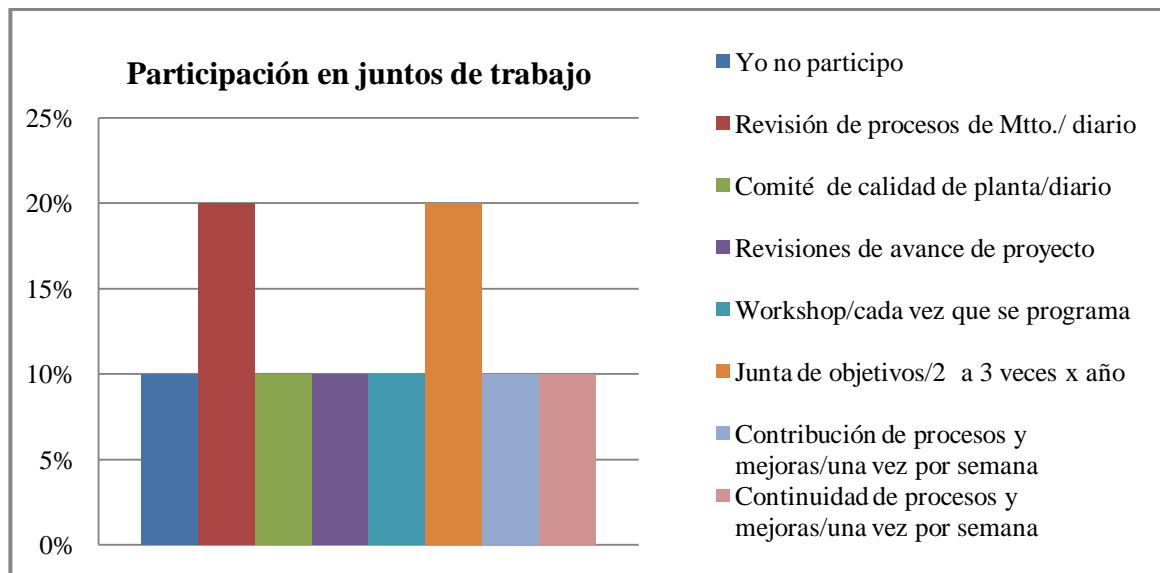
Figura 5.7.5. Participación en foros de discusión y tema principal



Fuente: Elaboración propia.

La figura 5.7.6 determina la participación de los empleados en las juntas de trabajo, esto es muy variable debido a que depende mucho de el puesto de trabajo del empleado, pero se han realizado juntas tales como: revisión de procesos de mantenimiento, la cual la realizan a diario, y juntas para la revisión de objetivos la cual se lleva a cabo cada de dos a tres veces por año, también existen la revisión de avances de proyecto así como se da continuidad a los procesos establecidos y también se crean estrategias de mejora por dichos proyectos la reunión se lleva a cabo una vez por semana.

*Figura 5.7.6.* Denominación de las juntas de trabajo en las que han participado y frecuencia en que se realizan



Fuente: Elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES

Se concluye el trabajo de investigación respondiendo a las preguntas planteadas las cuales se desglosan cada una de ellas siguiendo los temas desarrollados, por medio de las tres dimensiones analizadas con sus respectivos indicadores: Aprendizaje organizacional, Transferencia del conocimiento y Organizaciones de alto desempeño. En donde se toman únicamente los porcentajes más significativos de las respuestas obtenidas, así como el alcance de los objetivos.

### 6.1. Para la pregunta de investigación principal

¿Cuáles son los mecanismos de gestión del conocimiento para impulsar el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño?, se concluye que:

A través de la satisfacción en el trabajo, el compromiso organizacional, la colaboración y competencias de los trabajadores se promueve el aprendizaje organizacional. El tipo de liderazgo, la cultura organizacional y la tecnología, son elementos esenciales para la transferencia del conocimiento, así como es una estrategia de gestión del conocimiento, influyendo sustancialmente para la medición de los mecanismos de gestión del conocimiento para impulsar el aprendizaje organizacional en una empresa de alto de alto desempeño.

*Para este trabajo de investigación se acepta la proposición:* la transferencia del conocimiento si es una estrategia de gestión del conocimiento que impulsa el aprendizaje organizacional.

*Se concluye que:* el grado de involucramiento, motivación y compromiso, que los empleados tienen para su organización es elevado, existe un buen funcionamiento de trabajo en equipo, así como su actitud es positiva hacia la realización de su trabajo,



*Por otro lado:* el líder de la organización debe visualizar que cada área de trabajo esté relacionada en manera conjunta con las demás áreas, integrando al máximo el conocimiento que posee cada trabajador con la finalidad de obtener un mejor rendimiento global, dando apertura a la innovación y oportunidad a la creación de nuevas ideas.

*Se propone que:* el líder debe de impulsar mecanismos de gestión del conocimiento para impulsar el aprendizaje organizacional, por medio de estrategias que den mayor apertura al aprovechamiento de los sistemas tecnológicos que posee, por medio de la implementación de estos, tales como:

- a) Creando una política de capacitación donde el personal idóneo asista y participe en eventos nacionales e internacionales.*
- b) El director general encargado de la parte administrativa deberá fomentar la participación de sus empleados, logrando de manera conjunta y coordinada, un sentido de pertenencia, confianza y compromiso, dirigidos hacia el reconocimiento global, encaminados a una única visión, y alcance de objetivos y metas.*
- c) Haciendo uso de las herramientas tecnológicas, utilizando un elemento de la manufactura por internet, donde la información fluya y se transmita a todos los miembros de la organización, que permita dar la pauta a la innovación con la generación de nuevas ideas y la creación de nuevos diseños.*

Lo anterior aportara a la organización que todos estén informados de sus logros y sus metas, logrando una organización homogénea, que les permita tener un crecimiento global en el aprendizaje.

## **6.2. Para las preguntas de investigación por cada dimensión del análisis**

### ***6.2.1. En la dimensión de Aprendizaje organizacional la pregunta planteada***

¿De qué manera se promueve el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño?, se concluye que:

Se midió un alto grado de satisfacción de los empleados, se evaluó por medio de la motivación y el involucramiento. Los empleados reciben recompensa de incentivos económicos por antigüedad y terminación de proyecto exitoso. El indicador mayor que se obtuvo fue el cumplimiento de objetivos, responsabilidad y compromiso por parte de los empleados hacia la empresa. El compromiso organizacional se midió por medio de la capacitación, el indicador más alto que se obtenido fue la norma ISO 9000:2008, el espacio de socialización principal que utilizan de manera formal es el área de trabajo y de manera informal es el comedor. Las acciones que realiza la empresa para motivar la permanencia del talento humano son por medio del sueldo y la capacitación.

Las competencias de los trabajadores fueron evaluadas por medio del sentido innovador, al cual contestaron que realizan propuestas para mejorar los procesos, la de mayor grado de significancia fue la implementación del sistema Simap, capacitar a sus compañeros, la realización y elaboración de proyectos. La actitud de los empleados cuando surge un problema y a terminado su jornada laboral es positiva, se quedan a trabajar, evalúan qué originó la falla y lo solucionan de inmediato.

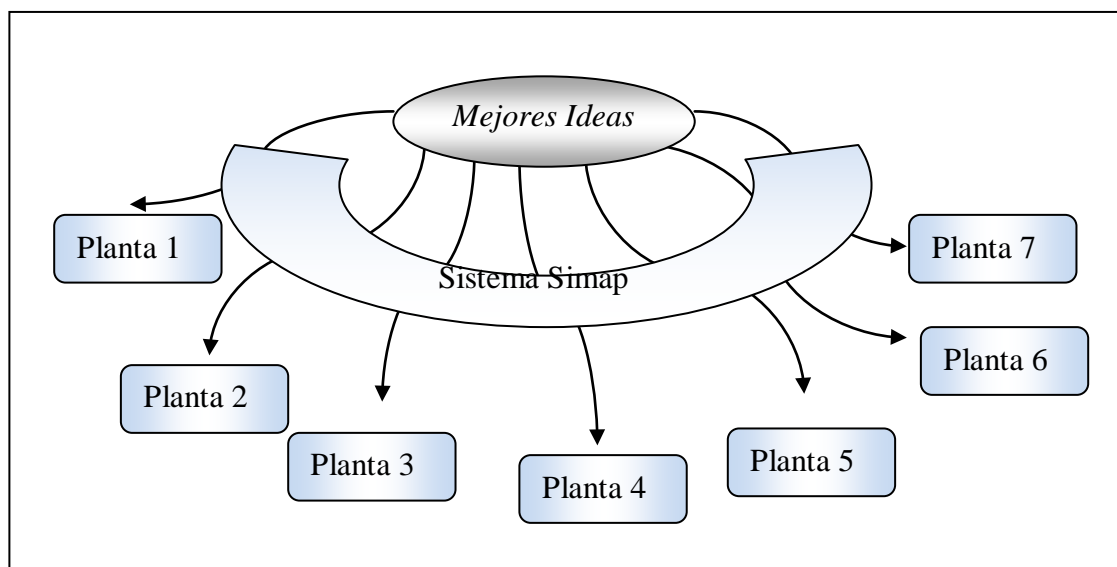
*Para este trabajo de investigación se acepta la proposición:* a través de la satisfacción en el trabajo, de la cultura de colaboración se promueve el aprendizaje organizacional en una empresa de alto desempeño.

*Se concluye que:* Se observa una área de oportunidad que no deben dejar pasar, por lo tanto, se sugiere crear conocimiento y habilidades a partir de la experiencia llevada a la acción.

*Se propone:* implementar un módulo informático dentro del sistema de manufactura Simap, que les permita desarrollar un mecanismo de aprendizaje, se sugiere que dicho módulo contenga dos rubros:

- a) El primero sería implementar un módulo de Mejores Ideas, que de apertura a la recopilación de información, como se observa en la figura 6.2.1.1, el cual debe estar abierto a todos los integrantes de cualquiera de las plantas de Ol\_Gar. La idea plasmada en este módulo debe estar al alcance de todos, por tal motivo, cualquier otro integrante de la organización podrá hacer uso de ella e inclusive de incrementar su beneficio aportando nuevas ideas, aplicando un aprendizaje permanente, dando oportunidad al sentido innovador y la creatividad de todos los integrantes del grupo.

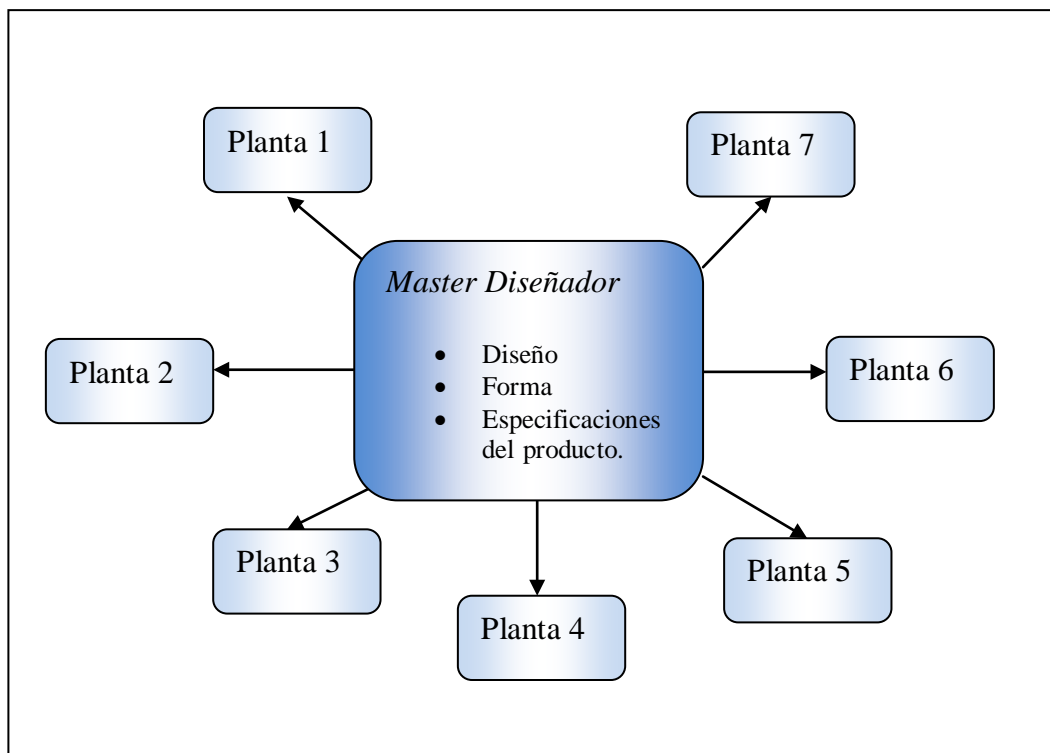
Figura 6.2. 1.1. Proyecto de implementación del módulo *Mejores Ideas*



Fuente: Elaboración propia.

b) Realizar una de las aplicaciones de manufactura por internet, donde por medio de un *Máster Diseñador Interno*, tal como muestra la figura 6.2.1.2, el cual debe encontrarse ubicado en un punto estratégico para que le permita distribuir la información hacia cualquier planta del grupo, y que tenga la función de realizar e innovar diseños que se ajusten a las solicitudes del cliente. Está manufactura por internet es un concepto que señala hacia el futuro a fin de poder crear y ampliar de forma sistemática de los actuales sistemas de automatización de la producción, también exige que se utilicen sistemas de comunicación capaces de comunicarse entre sí. Mediante redes de comunicación y sistemas de software para asegurar un flujo continuo de *información* entre las siete plantas del grupo *Soon*.

Figura 6.2.1.2. Proyecto de implementación del *Master Diseñador*



Fuente: Elaboración propia.

### **6.2.2. En la dimensión de Transferencia del conocimiento la pregunta planteada**

¿Cuáles son los elementos esenciales de transferencia del conocimiento que promueven el aprendizaje organizacional?, Se concluye que:

El liderazgo es un elemento esencial para la transferencia del conocimiento, se midió a través de la toma de decisiones de los empleados, donde contestaron que los jefes de área son los que toman las decisiones, las características que ellos consideran que debe poseer un líder fueron predicar con el ejemplo, ser justo, empático y organizador. La persona considerada como el mejor líder es el Gerente de planta con un 60%, a diferencia del Director de la planta que obtuvo solo un 10%, los consideran líderes de la organización porque tienen una buena comunicación, toma de decisiones y ejercen gran poder sobre su gente.

Estimulan al trabajador por medio del reconocimiento, reciben diplomas, constancias, premios por antigüedad. La vinculación de objetivos reconocidos por los empleados son la mejora continua y optimización de los recursos con eficiencia.

La *Cultura organizacional* se midió a través del conocimiento de los valores *organizacionales* y como viven, entre ellos destacaron la lealtad, actitud de servicio y fomentar el trabajo en equipo. La manera de cómo los viven es, manifiestan motivación, credibilidad y respeto, así como dar confianza y libertad a las ideas.

La *visión* de la organización, no todos los empleados tienen la misma percepción de ésta, solo el 40% mencionaron que su visión es ser los mejores líderes en la producción de cerámica a largo plazo.

Otro elemento es *compartir el conocimiento* al cual mencionan, se realizan dinámicas, cursos y capacitación de los sistemas internos, los medios de transferencia del conocimiento más utilizados son la PC, correo electrónico y el teléfono.

La persona que posee el mayor conocimiento, según los encuestados, es el gerente general, jefes de área y directores.

La ciudadanía organizacional se midió por medio de la pregunta ¿cuál es tu actitud hacia los compañeros que requieren apoyo y ya ha terminado tu jornada laboral? a la cual contestaron que si hay disposición de apoyo.

Los *eventos del conocimiento* son únicamente los cursos de capacitación.

Los medios tecnológicos de comunicación que utilizan son, el internet, correo electrónico, manuales de procesos y del usuario, los *medios de comunicación* más utilizados son teléfono, correo electrónico, sistemas internos, radio y telefonía IP, la *infraestructura tecnológica* que ellos consideran son los sistemas: Simap, Baan y Sametime y el uso de la PC.

*Para este trabajo de investigación se acepta la proposición:* el tipo de liderazgo, la cultura organizacional y la tecnología son elementos esenciales para la transferencia del conocimiento que promueve el aprendizaje organizacional.

*Se concluye que:* de acuerdo a la información obtenida, se hace notar que el Gerente de Planta es reconocido con mayor liderazgo sobre el Director y jefes de área. Debido a lo anterior se considera, que el Director de la planta le falta propiciar la comunicación entre los jefes de área (en un sentido transversal) para aglutinar el trabajo productivo. Así como que el flujo de información fluya en todos los sentidos. Se realiza esta aportación debido a que se observa el grado de confianza que se deposita en forma escalonada, es decir que los empleados de cada área tienen lealtad hacia su jefe inmediato pero ya no se observa hacia otros departamentos.

Se sugiere actualizar constantemente su comportamiento y sus competencias para crear un proceso de relación interpersonal y directa, logrando un proceso de

reorientación estratégica y una competitividad exitosa sobre su entorno global. Y que exista una visión compartida sobre los objetivos y metas de la organización. Donde las personas se comuniquen abiertamente sin temor a la censura, que trabajen juntos con el fin de alcanzar la visión compartida de la organización.

Aun cuando el liderazgo funciona en forma aceptable se percibe que esta soportado por el Gerente de planta, esto lleva a pensar dos cosas:

- I. Que el director controla solo a los jefes de área al delegar mucha autoridad en ellos y no se correlaciona con el nivel operativo.
- II. Que al director le falta ser reconocido por los empleados en general, debido a una falta de comunicación global en la organización, por tal motivo se sugiere que debe hacer llegar información acerca de los logros de la empresa, como proyección, innovación, reporte de metas alcanzadas, etc. Que es muy deseable que esta información se conozca y esté al alcance de todo el personal.

Tomando en cuenta que para lograr un cambio verdadero dentro de la organización, las primeras personas que deben ser consientes de ese cambio son los líderes.

*Se propone por tal motivo que:* el Director general encargado de la parte administrativa de la organización deberá crear una nueva política en donde haga participe a toda la organización para propiciar que se conozca de manera conjunta así misma: ¿Quién soy? (sentido de pertenencia, confianza, valores etc.). ¿Dónde estoy? (participación, compromiso, etc.). ¿Hacia dónde voy? (Visión, objetivos y metas). Es decir, que la organización conozca sus logros y sus metas para verificar y sentirse parte de una empresa más productiva, eficiente e innovadora, de esta manera se logrará que todos los integrantes de la organización clarifiquen y unifiquen criterios.

Por lo tanto un buen liderazgo debe lograr una organización homogénea y no una organización dispersa.

### ***6.2.3. En la dimisión de Organización de alto desempeño la pregunta planteada***

¿Cuáles son las estrategias de gestión del conocimiento que utilizan las organizaciones de alto desempeño para impulsar su aprendizaje organizacional? Se concluye que:

Una organización de alto desempeño se puede medir por medio de un elemento, el que se utilizó para esta investigación fue, la capacitación que la organización brinda a sus empleados, así como por la alta participación de los mismos. Se observa una gran asistencia a los cursos de capacitación, seguido de los manuales que utilizan con frecuencia como son, las normas utilizadas para documentar los procesos. El departamento de aseguramiento para la calidad lo utilizan únicamente el 10% de los empleados para documentar normas o procesos nuevos.

*Para este trabajo de investigación se acepta la proposición:* la transferencia del conocimiento es una estrategia de gestión del conocimiento que impulsa el aprendizaje organizacional.

*Se concluye que:* la capacitación de la norma ISO 9000 involucra en uno de sus apartados, la mejora continua, satisfacción del cliente, trabajo en equipo y los registros para la documentación correspondiente a los procesos que se generan. No se puede apreciar un trabajo que contemple la *innovación, la tecnología y políticas visionarias* que permitan dar la pauta a que se pueda implementar una diversificación de productos con nuevos diseños, formas y colores. Un medio del cual hace uso una organización de alto desempeño tiene que ver con cursos, seminarios, foros de discusión internacionales



que permiten dar la apertura a una nueva gama de ideas para la creación de nuevos diseños.

*Se propone que:* una de las maneras más accesibles que la organización debe promover es, crear una política de capacitación donde el personal idóneo asista y participe en eventos nacionales e internacionales.

*Los objetivos planteados por alcanzar en esta investigación fueron*

Identificar los elementos esenciales de transferencia del conocimiento que promueven el aprendizaje organizacional y los mecanismos de gestión del conocimiento, los resultados obtenidos demuestran que si existen elementos que permiten la transferencia del conocimiento, pero existen áreas de oportunidad que deben de reforzarse como la cultura, fomentar el reconocimiento de valores en forma conjunta, lograr una visión compartida etc. Por tal motivo la organización deberá de implementar las sugerencias mencionadas en cada una de las dimensiones de investigación, se considera el logro de objetivos a un corto y mediano plazo.

## REFERENCIAS

- Agostini, D. (2000). *Guía de la filosofía*. Madrid: Analíticos y continentales.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional* (Como lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias). México: Granica.
- Ander, E. y Ezequiel. (2005). *Técnicas de la investigación social*. México: Humanitas, Bs.As.
- Bell, D. (1991). *El advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Universidad (el primero se publicó en 1973).
- Chiavenato, I. (2003). *Gestión del talento humano*. Bogotá: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional* (La dinámica del éxito en las organizaciones). México: International Thomson.
- Daft, L.R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. (3<sup>a</sup>.ed.). México: Thomson.
- Davenport, H.T. y Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción*. México: Pearson Educación, S.A.
- Dessley, G. (1997). *Human Resource Management, Upper Saddle River, NJ*, editorial: Prentice Hall, 1997, p.2.
- Edvisson, L., Malone, M. (1999). *El Capital Intelectual*. México: Editorial Gestión 2000.
- Gibson, V.D. y Everett, M.R. (1994). *R&D collaboration on trial*. Harvard: Business School Press, Boston.
- Goleman, D., Boyatzis R. y Mckee, A. (2003). *El líder resonante crea más*. Buenos Aires: Plaza & Janés Editores.
- Gray, J. (2001). *Las dos caras del liberalismo*. Buenos aires: Ediciones Paidós Ibérica,S.A.

- Hernández, S.R., Fernández, C.C. y Baptista L.P. (2000). *Metodología de la Investigación*. (4ª.ed.). México: McGraw-Hill.
- Jauli, I. y Reig, E. (2001). *Personas que aprenden en las organizaciones*. México: CECSA.
- Keith, D. y Newstrom, J. W. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*.(11<sup>va</sup> .ed.). México: Mc. Graw Hill.
- Redmond, M. (1996). Entrevista a autores Sematech. Texas.
- Revista BBC MUNDO.COM (Diciembre, 2007) obtenido desde la pág.  
[http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_7144000/7144807.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_7144000/7144807.stm)
- Luna, D. (Abril, 2002). Manufactura año 8/ *Revista manufactura* , 8(82). pp. 34
- Sauquet, S.E., Gore, A., Soler, E., Vogel C., E. y Cardenas, J.A. (2006). *Gestión y conocimiento en las organizaciones que aprenden*. México:Thomson.
- Soto, E. (2002). *Comportamiento organizacional*. São Paulo: Pioneria Thomson Learning.
- Oficinas de Google*. (2009). Obtenido el 4 de diciembre de 2010 desde Test de inteligencia: [http://www.testdeinteligencia.es/articulos\\_inteligencia/juegps\\_logica/oficinasgoogle.html](http://www.testdeinteligencia.es/articulos_inteligencia/juegps_logica/oficinasgoogle.html)
- [http://www.economia.udp.cl/papers/10/08/wp09\\_rodriguez.pdf](http://www.economia.udp.cl/papers/10/08/wp09_rodriguez.pdf)
- [http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca\\_ele/marco/cap\\_02.htm](http://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/marco/cap_02.htm)
- <http://www.dogguie.com/las-sorprendentes-oficinas-de-google/>
- <http://pepsic.bvs-psi.org.br/pdf/pp/v5/v5a09.pdf>
- <http://www.yturralde.com/picf-competencias-oit.htm>
- [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lad/suarez\\_s\\_m/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/suarez_s_m/capitulo3.pdf)
- <http://rhiaca.org/herramientas/talentos-de-gallup/>

# APÉNDICE

**APÉNDICE A*****Formato de la entrevista***

DATOS DEMOGRÁFICOS		
Nombre:		Fecha:
Edad:	Sexo: M <input type="checkbox"/> F <input type="checkbox"/>	
Puesto	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa
Lugar	Hora Inicial: Final:	Duración de la entrevista

**Satisfacción en el trabajo**

- ¿Cuál es tu actitud cuando estas realizando tus labores?
- ¿Qué factores te motivan para la buena realización de tu trabajo?

**Compromiso organizacional**

- ¿Cuáles son los cursos de capacitación que has tomado y con qué frecuencia?
- ¿Cuáles son los lugares en donde convives de manera formal e informal con tus compañeros?
- ¿Qué acciones procedentes de la empresa te motivan para trabajar en ella?

**Competencias de los trabajadores**

- ¿Qué ideas o soluciones has propuesto para mejorar los procesos de fabricación?
- ¿Qué cosas despiertan tu imaginación y curiosidad en el desarrollo de tu trabajo?

- ¿Qué actividades realiza la empresa para fomentar la creatividad innovadora de sus empleados?
- ¿Qué actividades te gustan realizar con frecuencia para sentirte competente en tus labores?
- Cuando surge un problema en tu trabajo al final de tu jornada laboral. ¿Cómo reaccionas? , ¿Qué piensas? ¿Cómo te manifiestas?
- ¿Cuáles son las habilidades que posees que te hacen ser diferente de los demás?
- ¿Cuáles son las habilidades apropiadas que requiere tu puesto de trabajo?

### **Tipo de liderazgo**

- ¿En qué situaciones has tomado alguna decisión por ti mismo?
- ¿Cuáles son las características que consideras que debe tener un líder?
- ¿A quiénes consideras líderes en tu organización? ¿Por qué?
- ¿Cómo es el ambiente de trabajo dentro de tu organización?
- ¿Qué tipos de reconocimientos te han dado?
- ¿Cuándo realizas trabajos en equipo como se percibe el ambiente?
- ¿Cuáles son los objetivos de tu organización?
- ¿Cuáles son tus objetivos propios dentro de la organización?

### **Cultura organizacional**

- ¿Cuáles son los valores de tu organización?
- ¿Cómo se viven los valores de tu organización?
- ¿Cuál es la visión de tu organización?
- ¿Qué actividades realizas para compartir tus conocimientos?

- ¿Qué elementos utilizas para transferir el conocimiento?
- ¿Qué persona consideras dentro de tu organización que tiene el mayor conocimiento? Y ¿por qué?
- ¿Cuál es la actitud de tus compañeros cuando requieres apoyo, y ya ha terminado su jornada laboral?
- ¿Cuál sería tu actitud ante una situación similar?
- ¿Qué tipo de eventos realiza tu organización para promover la transferencia del conocimiento?
- ¿Con qué frecuencia son las reuniones de tu grupo de trabajo?

### **Tecnología**

- ¿Qué tipo de información consultas para realizar tu trabajo?
- ¿Qué medios utilizas para comunicarte con los miembros de tu organización?
- ¿Qué sistemas de comunicación utilizas para realizar tu trabajo?
- ¿Cuál es la infraestructura tecnológica con la que cuenta la organización?

### **Organizaciones de alto desempeño**

- ¿Cuáles son los cursos de capacitación que has asistido en el último año?
- ¿En qué seminarios has participado?
- ¿Cuáles son los manuales a los que recurre generalmente?
- ¿Qué tipo de normas utilizas para documentar algún proceso?
- ¿En qué foros de discusión has participado? ¿Cuál ha sido el tema principal?
- ¿Cuáles son las juntas de trabajo en las que has participado y con qué frecuencia?