



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ALTO DESEMPEÑO PARA LA
COMPETITIVIDAD**

Estudio de caso en una empresa líder de la industria papelera en San Juan del Río.

Tesis

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

Presenta
Maribel Quezada Moreno

Santiago de Querétaro, Noviembre 2013



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

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ALTO DESEMPEÑO PARA LA
COMPETITIVIDAD**

Estudio de caso en una empresa líder de la industria papelera en San Juan del Río

TESIS

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

Presenta:

Maribel Quezada Moreno

Dirigido por:

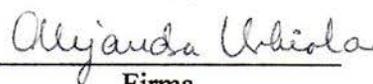
Dra. Josefina Morgan Beltrán

SINODALES

Dra. Josefina Morgan Beltrán
Presidente


Firma

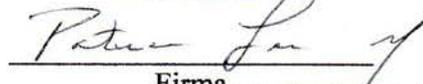
Dra. Alejandra Elizabeth Urbiola Solís
Secretario


Firma

Dra. Oliva Solís Hernández
Vocal


Firma

Dra. Patricia Luna Vilchis
Suplente


Firma

Dra. Elia Socorro Díaz Nieto
Suplente


Firma


Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad


Dr. Irineo Torres Pacheco
Director de Investigación y Posgrado

Centro Universitario
Santiago de Querétaro
Noviembre / 2013
México

RESUMEN

La investigación estudia el aprendizaje organizacional, el alto desempeño y la competitividad de la empresa KMC planta Bajío¹ de San Juan del Río, Querétaro, México. El objetivo es analizar de qué manera se gestiona el aprendizaje organizacional, alineado hacia el alto desempeño para la competitividad en una empresa líder del sector industrial papelerero. Se eligieron postulados sociales y administrativos que fundamentan un conocimiento compatible con la actualidad, que explica a las organizaciones complejas y situaciones divergentes. La metodología es cualitativa sobre un estudio de caso, aplicando entrevistas semiestructuradas, analizadas a través de la hermenéutica y del análisis fenomenológico de los empleados, en un muestreo estratégico y con apoyo del programa AtlasTi. La pregunta central de investigación es ¿De qué manera el aprendizaje organizacional se alinea hacia el alto desempeño para lograr la competitividad en una empresa líder? El constructo está basado en autores como Moeller y Gilbeth (1952) Senge (1995), Nonaka y Takeuchi (1999) Mintzberg (1997), Daft (2007) Rojas (2001) y Hax y Maxlub (2001). Los resultados muestran que los procesos para dinamizar el aprendizaje organizacional están enriquecidos por la acción conjunta de sus integrantes, por alianzas con el corporativo nacional y la matriz internacional, por la calidad, las innovaciones y los controles. Las estrategias de alineación hacia el alto desempeño están impulsadas por la capacitación, los procesos de motivación, las acciones eficientes de los empleados y el trabajo en equipo. Los aspectos distintivos que la llevan al liderazgo son un comportamiento organizacional basado en valores, el enfoque total al cliente, las prácticas para la sostenibilidad, la presión y el análisis de la competencia. En conclusión se detectó que las aportaciones individuales, generan sinergia al unirse con otras actuaciones, en un sistema evolutivo y complejo, sustentado en una gran diversidad de procesos donde los empleados aprenden a actuar de manera rápida y precisa y a compartir para evitar el aprendizaje amorfo. Los conocimientos en aprendizaje organizacional y alto desempeño son las herramientas, la actitud positiva es por voluntad interna.

(Palabras clave: Aprendizaje individual, aprendizaje organizacional, alto desempeño, competitividad)



¹ Para efectos de garantizar el anonimato y la confidencialidad de la información, se utilizó un seudónimo del nombre de la compañía apelando a la retórica de derechos de Taylor y Bogdan, (1994, p.272)

SUMMARY

This research paper studies the organizational learning, high level performance and competitiveness of the Bajío plant of the KMC company¹ in San Juan del Rio, Queretaro, Mexico. The objective is to analyze how organizational learning is managed, focused on a high level performance for competitiveness in a leading company of the industrial paper sector. Social and administrative postulates were selected which establish knowledge compatible with the present time and explain complex organizations and divergent situations. The methodology is qualitative regarding a case study, using semi-structured interviews, analyzed through hermeneutics, and a phenomenological analysis of the employees in a strategic sampling with the aid of the AtlasTi program. The central question of the study is: How does organizational learning focus on high level performance in order to achieve competitiveness in a leading company? The structure is based on authors such as Moeller and Gilbeth (1952), Senge (1995), Nonaka and Takeuchi (1999) Mintzberg (1997), Daft (2007), Rojas (2001) and Hax and Maxlub (2001). Results show that the processes used to make organizational learning more dynamic are enriched by the joint action of those participating, by alliances with national management and with the international headquarters, by quality, innovations and controls. The focus strategies for high level performance are established by training, motivation processes, efficient employee actions and teamwork. Distinctive aspects to achieve leadership are organizational behavior based on values, total focus on the client, sustainability, practices, pressure and the analysis of competitiveness. In conclusion, it was found that individual contributions create synergy when joined to other actions in an evolutionary and complex system, sustained by a great diversity of processes where the employees learn to act quickly and precisely and to share in order to avoid amorphous learning. The knowledge in organizational learning and high level performance are the tools, the positive attitude is through internal will.

(Key words: individual learning, organizational learning, high level performance, competitiveness)



¹ In order to guarantee the anonymity and confidentiality of the information, a pseudonym was used for the company, based on Taylor and Bogdan's (1994, p.272) rights of the author.

DEDICATORIAS

A Dios que nos da pistas para descubrir sus creaciones

A Salvador mi esposo, mi amor incondicional

A Luis Daniel y Eduardo, mis hijos, que me enseñan día a día a amar

A mi mamá Carmelita y mi papá Salvador por darme los más valiosos tesoros de la vida y el amor

A mis hermanos Juan Ramón, Mario, Heriberto y Salvador que no se dejan vencer

A mis cuñadas, Lupita, Gaby y Paty por su fortaleza, entusiasmo y paciencia

A Eder, Diana, Gerardo, Karla y Evelyn por su alegría

A mis compañeros y amigos que siempre estarán en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

Muy especial a la

Doctora Josefina Morgan Beltrán

Mi más sincera admiración

A mis maestros:

Dr. Angel Wilhelm

Dra. M. Teresa Montoya

Dr. Ricardo Contreras

Dra. N. Maricela Ramos

Dra. Ignacio Almaraz

Dra. María Luisa Leal

Dr. Antonio Castañeda

Dra. Graciela Ayala

Por sus aportaciones y su ejemplo a la

Doctora Alejandra Urbiola Solís

De quienes compartimos un sueño, mis compañeros:

Yolanda,

Jair,

Eduardo,

Samuel,

Alin,

Alejandro

Alfredo

Y a todos los que colaboraron con sus aportaciones a este Proyecto

Muchas gracias

ÍNDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de figuras	viii
Índice de tablas	xi
1. INTRODUCCION	12
2. MARCO TEORICO	
2.1. Transición del aprendizaje organizacional (AO)	
2.1.1. Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional	22
2.1.2. La organización y el aprendizaje organizacional	31
2.1.3. Construcción del aprendizaje organizacional	34
2.1.4. Transformación del conocimiento en aprendizaje	42
2.1.5. Estrategias del aprendizaje organizacional	47
2.1.6. La innovación, resultado tangible del AO	52
2.1.7. Procesos que aceleran la efectividad del AO	59
2.1.8. El comportamiento organizacional cognoscitivo es la meta	73
2.2. El alto desempeño para la organización competente	
2.2.1. El alto desempeño organizacional	78
2.2.2. Trabajo en equipo, legado de competencias	84

2.2.3. Nivel de aprendizaje organizacional para el alto desempeño	94
2.2.4. Estrategias de integración para el alto desempeño	103
2.2.5. Evaluación justa, requisito indispensable para el alto desempeño	109
2.3. La competitividad: un reflejo de un mayor aprendizaje mundial	
2.3.1. Empresa competente, compite mundialmente	114
2.3.2. Factores endógenos y exógenos que afectan la competitividad	128
2.3.3. Prospectiva para comprender el entorno actual	139
2.3.4. Perspectiva de la industria del papel en México	142
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	
3.1. Método de estudio	147
3.2. Problema de investigación	153
3.3. Justificación alcance y relevancia	155
3.4. Herramientas metodológicas utilizadas	157
3.5. Estructura de la investigación	161
3.6. Constructo de la investigación	164
3.7. Teorías que respaldan el estudio de caso	169
3.8. El muestreo	171
3.9. Validez y confiabilidad	175
3.10. Triangulación	178
4. ESTUDIO DE CASO	
4.1. Historia de la organización	182
4.2. Fusiones y alianzas a nivel internacional	184
4.3. Estrategias de trabajo a nivel corporativo	186

5. RESULTADOS	
5.1. Sistemas operativo	190
5.1.1. La gestión de la calidad orientada al cliente	196
5.1.2. La reingeniería actualiza, innova y hace efectivos los procesos	208
5.1.3. Cuadro de Mando con indicadores de desempeño	221
5.2. Alineación del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño	
5.2.1. Capacitación para el desarrollo de competencias	227
5.2.2. Acciones que motivan y problemas que se presentan para fomentar el aprendizaje organizacional	235
5.2.3. Acciones efectivas para unificar criterios y lograr alto desempeño	249
5.2.4. Equipos multifuncionales para aprender y desaprender	258
5.3. Acciones y aspectos que distinguen a la empresa en competitividad	
5.3.1. El comportamiento organizacional cognitivo para la competitividad	261
5.3.2. El enfoque al cliente	269
5.3.3. Prácticas para la sostenibilidad competitiva	272
5.3.4. La presión y rivalidad competitiva	278
6. REFLEXIONES FINALES	284
REFERENCIAS	314
Anexo. Guía de la entrevista	327

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
2.1	Constructo del marco teórico	21
2.2	Proceso de formación integral por medio de educación capacitación y adiestramiento vitalicio	25
2.3	Condiciones para la formación integral del individuo	28
2.4	Método de Gilbreth y Moeller para lograr el aprendizaje en el trabajo	32
2.5	Inducción del individuo al sistema organizacional	34
2.6	Ascendencia y relación del proceso individual al de aprendizaje organizacional	37
2.7	Aprendizaje organizacional como un sistema que transforma	41
2.8	Conversión del conocimiento	44
2.9	Comparativo del proceso de aprendizaje individual y organizacional	46
2.10	Información que incrementa la posibilidad de error o de aprendizaje	50
2.11	Surgimiento de la estrategia del Aprendizaje Organizacional	51
2.12	Unión de la flexibilidad y la innovación	53
2.13	Gestión del aprovechamiento de la creatividad	56
2.14	La curva de aprendizaje al 80%.	57
2.15	Procedimiento para mejorar la curva de aprendizaje en las organizaciones	58

2.16	Beneficios del sistema de calidad total	63
2.17	Nuevo orden de importancia de los procesos	67
2.18	<i>Balanced Scorecard</i> como un sistema estratégico de dirección	71
2.19	Sistema estratégico de dirección para lograr la misión	72
2.20	El comportamiento organizacional	75
2.21	Modelo de características del trabajo	79
2.22	Organización de alto desempeño de Kotler	81
2.23	El modelo <i>Scores</i> de las organizaciones de alto desempeño	82
2.24	Niveles del aprendizaje individual y organizacional	102
2.25	El triángulo de la confianza	106
2.26	Engranajes de la motivación en la recompensa de March y Simon	112
2.27	Administración estratégica un enfoque integrado	130
2.28	Modelo de análisis de los factores externos y estructuración interna que afecta el comportamiento de la organización originando que adquiera identidad propia	133
2.29	Distribución de la población mundial por regiones 2011	140
2.30	Tasa de desempleo 2011	141
3.1	Constructo de la investigación de caso	165
5.1	Organigrama	198
5.2	Plano de distribución	201
5.3.	Cambios y afectaciones en la organización	206

Aprendizaje organizacional y el alto desempeño para la competitividad...x

5.4	Procedimiento de reclutamiento , selección y contratación	212
5.5	El proceso de capacitación	213
5.6	Programa de capacitación anual 2012 KMC planta bajo	216
5.7	Los cambios necesarios para la mejora individual	235
5.8	Tipo de problemas que se presentan en la organización	243
5.9	Acciones para mejorar el aprendizaje individual	248
5.10	Problemas y beneficios del trabajo en equipo	260
5.11	Comportamiento organizacional de planta Bajo	264
5.12	La opinión de los empleados sobre acciones que se realizan para satisfacer al cliente	272
5.13	Percepción de los empleados sobre las causas de la posición sostenible de la empresa	277
5.14	Opinión de los empleados de las acciones de la empresa para ser competitiva.	283
5.15	Análisis del modelo <i>Scores</i> para organizaciones de alto desempeño	300
5.16	Pirámide para el estudio de la competitividad basada en la estructuración del Aprendizaje Organizacional y el Alto Desempeño	306

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla		Página
2.1	Aprendizaje organizacional macro estructural	45
2.2.	Barreras del aprendizaje organizacional	48
2.3.	Causas de resistencia para aplicar la reingeniería	66
2.4	Detección de deficiencias en las evaluaciones	111
2.5	Crecimiento del PIB 2000-2015	116
2.6	Análisis de la situación de las empresas papeleras en México	143
3.1	Estructura de la investigación	162
3.2	Postulados que sustentan las preguntas de investigación	166
3.3	Muestreo	173
3.4	Teóricos que fundamentan la investigación	176
4.1	Principales fusiones y adquisiciones en el sector de los productos	184
4.2	La inversión extranjera en América Latina y el Caribe 2005	186
4.3	Análisis comparativo de Estados Financieros de empresas nacionales al segundo trimestre del 2012	189
5.1	Observaciones de las áreas de la empresa	193
5.2.	Procesos de Reingeniería que ocupa KMC Planta Bajío	220
5.3	Indicadores de áreas	226
5.4	Problemas, motivaciones y acciones eficientes	237
5.5	Como lograr el alto desempeño: propuestas de los empleados	251
5.6	Comparativo de resultados en el periodo 2008-2011	273

1. INTRODUCCION

La investigación abarca temas relacionados con el aprendizaje organizacional, el alto desempeño y la competitividad. El aprendizaje organizacional parte de las expectativas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que por medio de la Declaración de Estambul (2012), “*Un futuro equitativo y sostenible para todos*” ubican al ser humano como el centro del desarrollo mundial y que para lograrlo, se requiere despertar el compromiso individual, basado en la formación integral del ser humano y el compromiso de las organizaciones para que apoyen el desarrollo del talento humano con beneficio para ambas partes, cuyos efectos positivos en la organización repercutan y se esparzan hacia las comunidades. Las organizaciones activan la energía creativa a través de la gestión del conocimiento por medio de la educación, capacitación y adiestramiento, orientan en la optimización y cuidado de recursos, impulsan las innovaciones en la búsqueda del liderazgo competitivo y en paralelo a la efectividad de sus sistemas de trabajo, puede estar la orientación hacia una mejor calidad de vida.

El aprendizaje organizacional busca lograr un comportamiento cognoscitivo de las organizaciones, mencionado por Pfeffer (1997), es decir, generar un ambiente propicio través de la gestión de procedimientos orientados a acelerar el proceso de aprendizaje por medio de los sistemas de calidad propuestos por Ishikawa (2001), como la reingeniería de Manganelli y Klein (1995) y el sistema de aplicación de indicadores a través del Cuadro de Mando de Kaplan y Norton (1992), además de las diversas estrategias para la sustentabilidad exigidas por los tiempos actuales. El alto desempeño se analiza desde diversos puntos de vista entre ellos: la perspectiva grupal, propuesta por Muchinsky (2002) y analizada por Hayes (2002) y la perspectiva individual, desarrollada y aplicada por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) a través del Sistema de la Medición y Avance de la Productividad (2010). El

alto desempeño organizacional, grupal e individual son interdependientes y sus resultados se muestran en las acciones del trabajador, del grupo de trabajo y en el mejoramiento de la empresa. El tema de la competitividad se toma como el resultado de una arquitectura organizacional acorde con los tiempos actuales y con visión futurista, que Rojas (2001) ubica en escenarios virtuales y físicos y se reconfigura sistémicamente.

Se aborda el tema del Aprendizaje Organizacional para recorrer el proceso de transición del aprendizaje a través de la transmisión del conocimiento hasta su construcción, según Davenport y Prusak (2001) , así como otros postulados que a lo largo de la historia se han formulado, para construir un sistema más adecuado a la realidad presente, en tanto que el adiestramiento, la capacitación y la educación, que se adquieren ya sea de manera formal o en la práctica, se demuestran en actitudes y competencias, según Barnard (1938) y cuando el nivel educativo es superior, los principios derivados del proceso coadyuvan al mejoramiento y la superación., Bajo la perspectiva de Güns (1996), el sujeto adulto, elige su propia formación y la organización marca la senda a seguir.

Se analiza también la propuesta de Argyris (1999) quien menciona que el comportamiento organizacional se debe a la proyección de las personalidades que integran la empresa, enmarcadas en un sistema que contiene normas, discursos y acciones y que demanda resultados alineados con lo previsto por la administración y exigidos por los altos mandos de la empresa.

Las diferentes propuestas de aprendizaje orientan a un sistema de valores básicos que deben regir a las organizaciones y a cada individuo que las forma, para hacer coherentes lo que se hace con lo que se dice, por parte de los jefes y de los subalternos, porque ambos se ven beneficiados con el aprendizaje organizacional integral. Las estrategias para el aprendizaje

organizacional, guían hacia las distintas alternativas para mejorar los procesos y lograr la superación de los integrantes de la organización.

Los procedimientos que aceleran la efectividad del aprendizaje organizacional, deberían diseñarse considerando el alto grado de complejidad de la organización y las situaciones emergentes que enfrenta, sin embargo nos encontramos con que muchas veces la improvisación es el plan a seguir, siendo aquí donde se pone a prueba la capacidad de respuesta de los empleados para sacar adelante el trabajo.

Los procesos de calidad, de reingeniería y de fijación de indicadores generan un orden necesario para el entendimiento de la complejidad organizacional y propician la apropiación del aprendizaje en cada una de sus etapas, según Chiva y Camisón (2002) porque es más sencillo trabajar en terrenos entendibles para todos, que en situaciones claras para unos cuantos.

La dimensión de análisis relativa al alto desempeño, se presenta a través del estudio de Alles (2007), que enfoca al aprendizaje organizacional hacia la ruta de la superación, a través de exhortar al trabajador a lograr competencias múltiples y a trabajar en equipos de especialistas en varias disciplinas para desarrollar, en todos los integrantes del equipo, competencias de multifuncionalidad con el apoyo cercano y la cooperación mutua en beneficio de los integrantes de los distintos equipos y de la organización misma.

Se revisa la literatura relacionada con el tema de la competitividad que se ha expandido, como resultado de un mayor aprendizaje en el mundo y que en la actualidad exige un alto desempeño organizacional. Los cambios más rápidos y las nuevas alternativas que se toman para realizar el trabajo más eficientemente, demuestran la evolución que el ser humano y sus organizaciones han logrado y que Maxluf (2000) explica. El trabajo enriquece a quienes logran la disciplina y realizan el esfuerzo de mejorar sus actividades, porque su pensamiento

es más sistémico y sus acciones más rápidas y precisas debido al incremento en la experiencia. Las organizaciones que mejoran sus sistemas y enfrentan a los mercados más exigentes, creciendo y expandiendo sus productos y su conocimiento, sirven de ejemplo para las demás organizaciones. La competitividad es un reto, los que están preparados lo afrontan como una oportunidad y las organizaciones que no han logrado el aprendizaje adecuado ven a la competitividad como una amenaza, una barrera difícil de superar. Las mejores acciones son de las organizaciones que saben adaptarse al nuevo mundo, comentado por Fernández et al (2010), Sánchez et al (2009) y Duane et al (2004).

El marco metodológico contempla como pregunta central de investigación ¿de qué manera el aprendizaje organizacional se alinea hacia el alto desempeño para lograr la competitividad en una empresa líder de la industria papelera en Querétaro, México?

La presente investigación está diseñada con base en el paradigma cualitativo, que subraya la profundidad de la exploración de los fenómenos que se dan en la praxis de la organización objeto de estudio, KMC planta Bajío, que por ser una empresa líder en la industria del papel en México hace relevante el estudio de caso. Es una investigación transeccional que inició con la investigación exploratoria a partir de enero del 2010 y concluyó con la investigación de campo en diciembre del 2012. Es una investigación descriptiva que utiliza la hermenéutica objetiva a través de análisis de documentos y entrevistas grabadas y transcritas. Las proposiciones principales del estudio son tres:

La primera proposición: La organización administra los procesos de aprendizaje organizacional a través de técnicas administrativas reguladas por la calidad, la reingeniería y el cuadro de mando, para lograr dinamizar el aprendizaje organizacional. Esta proposición se encuentra fundamentada en los postulados de UNESCO (2012), Picazo (2007), Gilbreth y Moller (1952), Barnard (1939), Mintzberg(1999), Argyris y Schoon (1999), Nonaka y

Takeuchi (1999), Guns (1996), Moguel(2003), Barba (2002), Ishikawa (2001), Hammer y Champy (1994), Kaplan y Norton (1993), Pfeffer (1997).

La segunda proposición señala que las estrategias de alineación del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño están basadas en una mayor capacitación, motivación, acciones efectivas del trabajador y de la empresa y trabajo en equipo. Los postulados que la sustentan son de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y su Sistema Integral de Mejora y Avance de la Productividad, (1995), Kotler (2003), Maruyama (1992), Maclelland (1973), La Comisión Económica para América latina y el Caribe CEPAL (2003), Bohlander y Snell (2008), Daft (2007), entre otros.

El último postulado sustenta que los aspectos distintivos que llevan a la organización a obtener una posición de liderazgo competitivo sostenible son el comportamiento organizacional cognoscitivo, el enfoque al cliente y la responsabilidad social, prácticas con las que hacen frente a la sostenibilidad, la presión y rivalidad competitiva. Fundamentan esta proposición las teorías de Rojas (2001), Sánchez, Gaytán y Vargas (2009), Berumen (2006), Hax y Maxluf (2000), Eastay (2008), Morgan (2011) y Robbins (2002).

Los resultados se presentan atendiendo a los indicadores empíricos de investigación. Para dinamizar el aprendizaje organizacional se consideran los siguientes indicadores: gestión de calidad; reingeniería que actualiza, innova y hace efectivos los procesos; cuadro de mando con indicadores de desempeño. Para identificar la alineación hacia el alto desempeño se identificaron los siguientes indicadores: capacitación, acciones y problemas de alto desempeño, acciones de unificación de criterios, acciones y procedimientos para el alto desempeño y equipos funcionales. Para la competitividad se eligen los indicadores siguientes: el comportamiento organizacional cognoscitivo, enfoque al cliente, prácticas de sostenibilidad competitiva y la presión y rivalidad competitiva.

Se concluye que la organización tiene formas de aprendizaje diversificadas, la gestión de calidad da como resultado, actitudes convincentes de la mayoría de los empleados y con acciones se muestra el total enfoque al cliente. La reingeniería es el sistema que predomina, con cambios en maquinarias y equipo e innovaciones continuas en los productos, todo controlado con indicadores no estandarizados para toda la planta, sino cuadros de mando diseñados por cada gerente de área, cuyos indicadores cambian por la visión de los jefes y de los Gerentes. Los procesos de alineación hacia el alto desempeño presentan problemas en cuanto a la capacitación, por no ser equitativa para todos porque depende de la voluntad, del nivel de conocimientos y del manejo de técnicas para enseñar y transmitir la información por parte de los jefes de área y capacitadores y por la poca iniciativa individual.

Las acciones de alto desempeño se ligan con la diversidad de productos que tiene la empresa y el logro de productos líderes en el mercado, lo que hace ver un trabajo convincente de los integrantes de la organización y desarrollar en ellos valores: puntualidad, cuidado de los recursos, disposición para el trabajo en equipo, la orientación a resultados y el desempeño sobresaliente. Las instrucciones son de jefes a subalternos y se aplican premios y castigos para corregir la actitud de los empleados y un sistema de aprendizaje basado en la teoría humanista de Maslow (1967) que cubre las necesidades basadas en un orden de prioridades, cubriendo en primera instancia las necesidades básicas fisiológicas y posteriormente las de otra índole como sueldos aceptables, reparto de utilidades y prestaciones sindicales, capacitación especial en los temas de seguridad y calidad, valores de pertenencia que generan compromiso. Sin embargo los problemas de alto desempeño son reconocidos por los mismos empleados, falta actitud positiva, mejorar la concentración y mayor capacitación.

La empresa utiliza procedimientos para transformar el aprendizaje individual en acciones de grupo que los impulsan a aprender y a desaprender. El aprendizaje organizacional se alinea

con estrategias de alto desempeño para que genere resultados positivos. El desarrollo integral del personal y la cohesión en equipos que trabajan con alta tecnología dan como resultado el alto desempeño de la organización, pero también provocan ambiente de presión y acciones complejas, que repercuten en todos los integrantes, de aquí que la mayor cantidad de problemas surgen con el recurso humano y el recurso tecnológico, debido a su dinamismo.

La competitividad tiene su origen en la integración interna, un sistema dinámico de trabajo requiere participación de todos para el rediseño de procesos, mejoras en un ambiente de aprendizaje individual-organizacional y alcanzar un comportamiento organizacional cognoscitivo, sin embargo KMC planta Bajío está en proceso de lograrlo, los empleados toman conciencia de la falta de capacitación y logran ver que depende de ellos mismos superarse, solicitar y acudir a los cursos otorgados por la empresa, tomar clases externas, informarse de las innovaciones, de tareas distintas, tomar la iniciativa y con las propias ideas y creatividad aportar para mejorar. El enfoque al cliente se muestra con el cambio de sistema que anteriormente tenían de punto de partida la producción y en la actualidad está reorientado hacia la venta y diversidad, elaborar productos de calidad con la consigna de producir lo que el cliente pida. La competitividad es lograda porque se identifican y replican las prácticas eficientes, se reconstruyen los procesos sostenibles a los que les da vida la investigación continua, el enfoque al cliente es contundente y el servicio diferenciado significa procesos de distribución muy bien planeados y valores que sustentan una imagen corporativa que refleja el orgullo organizacional.

Las reflexiones finales que se derivan de la presente investigación muestran el trabajo que lleva a cabo la empresa KMC planta Bajío, porque a pesar de la gran cantidad de operaciones que en ella se llevan a cabo diariamente, no pierden de vista que son dependientes de clientes

que los reconstruyen constantemente, proveedores que los apoyan, comunidad que los acepta y trabajadores que son su fuente de energía y que al superarse y crecer, crean una mejor empresa.

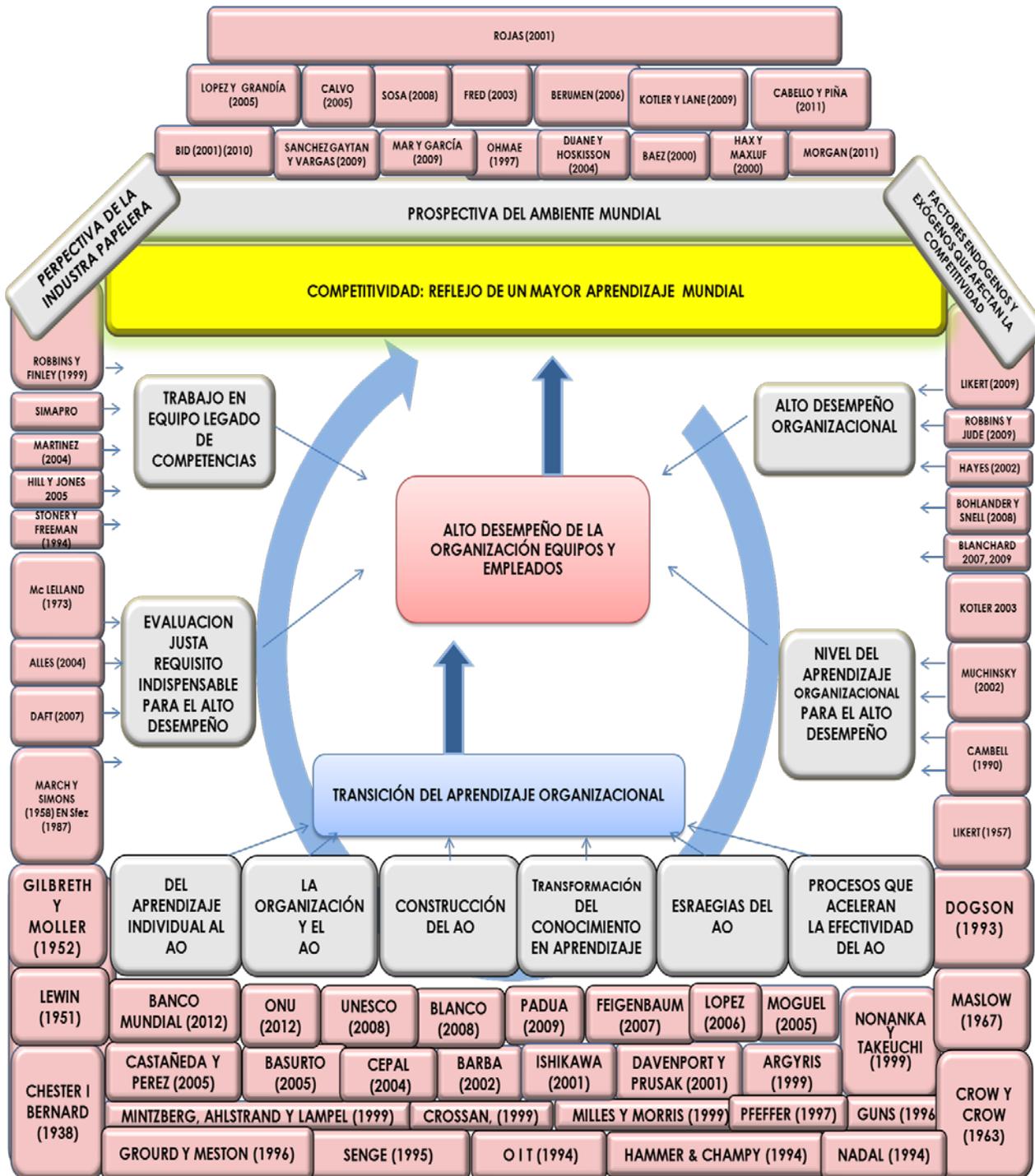
De este modo se propone una pirámide cimentada en el desarrollo individual que tiene como meta la formación integral de cada miembro de la organización, ensamblando las acciones administrativas que impulsan el aprendizaje grupal y complementando la base piramidal con estructuras que obligan a pasar a un nivel de acción eficiente, a través de la reflexión en la captura y aplicación del renovado aprendizaje organizacional. Estos cimientos sostienen un alto desempeño en organizaciones sistémicas reflexivas, que las impulsa hacia el liderazgo competitivo.

2. MARCO TEORICO

La constitución de procesos de aprendizaje organizacional, requiere de los postulados de diversas áreas del conocimiento para crear una arquitectura que muestre la manera de gestionar estrategias de fondo, para orientar hacia el alto desempeño e impulsar a la organización hacia la competitividad. Este constructo se diseña desde la metodología cualitativa se analizan los diversos postulados de autores que a través de sus propuestas sustentan la presente tesis, estructurada desde una metodología fenomenológica con la multiplicidad de posturas teóricas que dan origen a la construcción de la estructura del fenómeno, basada en procesos sustentados en la hermenéutica, que analiza los textos históricos expresamente formulados por la organización que van informando de su experiencia. El constructo teórico muestra, de esta manera, el diseño de estrategias para dinamizar el aprendizaje organizacional, analizar las barreras que impiden mejorar y visualizar las alternativas que proponen los autores para establecer un sistema de alto desempeño funcional. Los conceptos que se manejan alrededor de la competitividad guían a través de distintas visiones, a diseñar y prever nuevas vertientes de trabajo en afán del liderazgo competitivo.

Las diversas perspectivas permiten modelar el fenómeno para presentar una propuesta apoyada en criterios sociológicos, administrativos y económicos que van desde el individuo que aprende de la empresa, hasta la empresa que se construye con una meta de superación bien clara a través de competencias individuales y de grupo, en la búsqueda de la competitividad. La puerta al aprendizaje se abre para todos los integrantes de la empresa, sin embargo, la espiral de la superación que se encuentra dentro de ella debe funcionar con sinergia, visión y acción. (Figura 2.1.)

Figura 2.1. CONSTRUCTO DEL MARCO TEORICO



Fuente: Elaboración propia

2.1. Transición del aprendizaje organizacional

2.1.1 Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional

El ser humano, con su individualidad, creatividad y talento, es quien propone diversas estrategias para solucionar un problema y la estrategia elegida es la generadora de nuevos problemas, es decir trabaja dentro de una espiral que conduce a experiencia y conocimiento. El riesgo constante y el ritmo acelerado en el que vive la organización, la obligan a diseñar estrategias para la formación de su gente, porque como lo menciona Castañeda y Pérez (2005) el individuo aprende de la organización y la organización está en constante construcción por sus integrantes. Organización e individuo se construyen, inventan y desarrollan a la par, unidos por objetivos comunes y al mismo tiempo, separados por necesidades distintas; un reto constante es la integración de la gente en un sistema de trabajo alineado por operativos y directivos en la búsqueda de la adaptabilidad a los nuevos tiempos, al crecimiento y a la competitividad.

La organización busca desarrollar en el empleado, los conocimientos y capacidades para ejercer su trabajo y desarrollar su creatividad, no se trata solo de programas que reeducan, la meta es lograr lo que Ruiz, (2004, p.11) llamó formación integral: *“La formación integral busca una visión multidimensional a través del desarrollo de aspectos como la inteligencia emocional, intelectual, social, material y ética-valoral”*. Las organizaciones invierten en condiciones que generen ambientes para el emprendedurismo, la administración trabaja para lograr la integración eficiente del empleado a la empresa, de tal manera que sea convincente para el trabajador, porque al comprometerse más con la organización, se abre a la participación, se esfuerza por mejorar sus habilidades y hacer más eficiente su labor, enfrenta de manera exitosa los nuevos retos, se integra como parte activa de la empresa y visualiza un futuro más prometedor y conveniente para la empresa, porque al elevarse el compromiso del

trabajador, se mejora la producción, se cometen menos errores, se optimizan los recursos, se cuida a la misma empresa como un patrimonio común y se eleva la calidad organizativa.

A partir de la teoría humanista de Maslow (1960) según Rice (1997, p.25) se considera a las personas capaces de hacer elecciones inteligentes, de responsabilizarse de sus actos y buscar mejorar su potencial para alcanzar la autorrealización, como un ser íntegro, único, de valor independiente, con pulsiones, instintos, experiencias y motivado por sus necesidades y sus logros. De acuerdo a Rice (1997, pp. 29-50). “*La jerarquía de las necesidades le da las bases al empowerment, (de los trabajadores) dentro de las organizaciones*”. Así las organizaciones deberán ocuparse en adaptar el ambiente a las condiciones que impulsen a la formación integral, a la dignificación y valoración del trabajo y del ser humano, según lo ha propuesto la ONU². Para lograrlo, la organización deberá incluir en sus sistemas de trabajo programas de capacitación y adiestramiento.

Sin embargo, trabajar para el éxito requiere más que capacitación esporádica, se trata de establecer procesos de educación, capacitación y adiestramiento continuos e incluyentes, que favorezcan el crecimiento y la competitividad de las empresas. Como lo señala Blanco (2008, p.6),

“...la educación es un proceso continuo que no solo involucra a los jóvenes, incluye a los adultos que trabajan, según lo establece la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la llama educación inclusiva que, compromete a todos a través de un proceso orientado a que se contemplen las necesidades de cada individuo y se considere su opinión en las decisiones que afectan sus vidas y el funcionamiento de la organización. La verdadera inclusión educativa va más allá del acceso, implica el máximo aprendizaje y desarrollo de las potencialidades de cada persona.”

² EN LA DECLARACIÓN DE ESTAMBUL: UN FUTURO EQUITATIVO Y SOSTENIBLE PARA TODOS, del 22 y 23 de marzo del 2012, señala que hace falta una nueva visión que sitúa a las personas en el centro del desarrollo. Con un enfoque inclusivo, basado en valores que combine el crecimiento equitativo con la sostenibilidad medioambiental.

En la organización los procesos de capacitación y adiestramientos son vitales para la transmisión del conocimiento y la adopción de nuevos aprendizajes. Según explica Rodríguez (2007, p.248) *“capacitación es la intención de proporcionar los medios para lograr el aprendizaje. Al capacitar se orienta y se retroalimenta con convicción e influencia”*. Así mismo el adiestramiento no es menos importante, se adquieren, hábitos, habilidades y se sincroniza el cuerpo, la mente y la acción, sin embargo, solo el adiestramiento no crea expectativas de mejora. Según Basurto (2005, p. 671) *“el adiestramiento es la forma más primitiva, en esta práctica no se da para nada el concurso de la inteligencia, ni el Ser de los trabajadores..., lo que afirmamos es que es insuficiente, pues se requiere además de estas el desarrollo de conocimientos, donde el colaborador tenga una participación muy activa”*. El adiestramiento es básico para el dominio de las actividades, pero no suficiente para la motivación intrínseca del individuo. (Figura 2.2)

Del desarrollo integral del individuo depende el desarrollo de la organización. La empresa del siglo XXI ha cambiado, el Banco Mundial (BM)³ subraya que un aspecto clave para el desarrollo humano, es la equidad educativa, para lograr un notable aumento de los empleos de calidad es decir, que incrementan los ingresos, mejoran el funcionamiento comunitario, cuidan la ecosustentabilidad y abren espacios de participación a su gente.

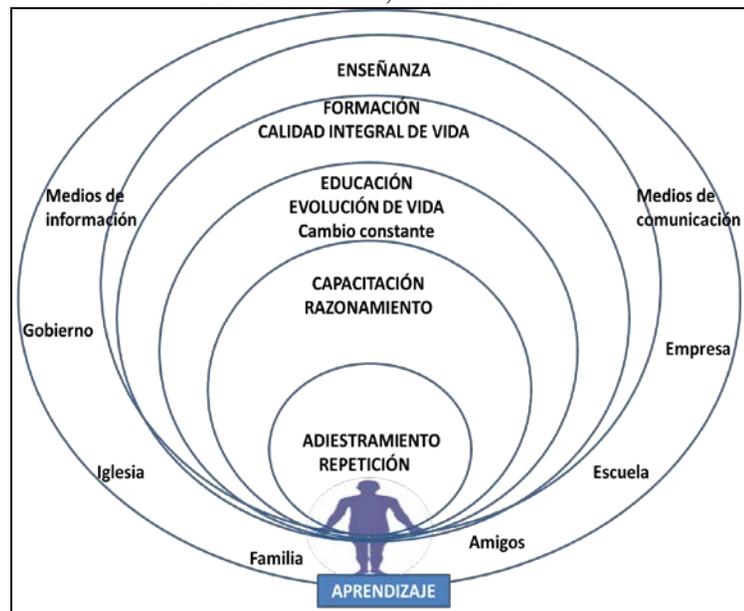
El desarrollo integral está vinculado con la preparación continua en el trabajo a través de la educación, la capacitación y el adiestramiento. La carga de trabajo, las urgencias por la deficiente planeación y la poca educación de los integrantes generan desequilibrios en sus ambientes de trabajo, poniendo en riesgo la estabilidad de la organización que por su misma naturaleza dinámica generan desequilibrios continuos, porque no detectan que los cimientos

³ En el Informe sobre EL DESARROLLO MUNDIAL 2013, presentado el 1 de octubre del 2012, vincula el empleo con la disminución de la pobreza y el empoderamiento de la mujer trabajadora que invierte más en educación de sus hijos y al mejorar sus habilidades, aumenta la eficiencia de las organizaciones y aparecen más trabajos productivos.

que las estabilizan y las impulsan a un mayor desarrollo es la capacidad de respuesta de su gente.

El aprendizaje es importante porque refleja adaptabilidad al cambio, según el concepto de Crow y Crow (1963, p.14) “*el aprendizaje implica un cambio. AtaÑe a la adquisición de hábitos, conocimientos y actitudes...cualquier cambio en la conducta significa que tiene o ha tenido lugar un aprendizaje*”. Entonces, se deduce que las acciones y la conducta son la evidencia del verdadero aprendizaje

Figura 2.2. Proceso de formación integral por medio de la educación, capacitación y adiestramiento, vitalicios



Fuente: Elaboración propia, basada en ONU, UNESCO, BM , Ruiz (2004), Rodríguez (2007) y Basurto(2005).

El aprendizaje es todo un sistema que incluye factores tanto intrínsecos como extrínsecos del empleado, tal y como lo establece el modelo de Montañó (1999, p. 128) quien señala que “*las etapas de aprendizaje del ser humano inician con la acción y la repetición, al copiar de los demás la manera de hacer una tarea lleva a cabo la imitación*”; con la abstracción se desarrolla la capacidad de elaborar esquemas mentales; en la experimentación el individuo

evalúa y extrae conclusiones; con el pensamiento sistémico establece relaciones causales y desarrolla conclusiones lógicas y al colaborar realiza acciones colectivas; con la analogía identifica las similitudes en los procesos y las interacciones entre sus componentes y la metáfora explora el campo de lo simbólico, interpretativo y holístico.

Sin embargo, a pesar de que el aprendizaje parece un acto voluntario del individuo, no depende sólo de eso, depende además de la satisfacción de sus necesidades, del ambiente y de la capacidad de fomentar y participar en procesos de interacción con los demás y de su entorno, según lo explica Burton (1963, p.16) para este autor *“el aprendizaje es un cambio en el individuo producido por su interacción con el ambiente, que satisface una necesidad y lo hace más capaz de relacionarse con su entorno”*. Los cambios en la conducta hacen visible el aprendizaje, pero para que se accione un cambio en el individuo depende de sus necesidades que lo hacen selectivamente atender sus requerimientos, su posibilidad de adaptarse a las nuevas formas, la disposición para interactuar con los demás y mimetizar ciertas actitudes y la experiencia que ha dejado marca en el individuo positiva o negativa son algunos otros aspectos que intervienen en el proceso de aprendizaje individual y que condicionan el aprendizaje organizacional.

Los empleados que desarrollan competencias a través del aprendizaje, aportan nuevas formas para realizar el trabajo más rápido, menos riesgoso o más preciso y consiente e inconscientemente, aportan al ambiente de trabajo una gota de superación constante. La Recomendación 195 de la Organización Internacional del Trabajo del año 1994⁴ da las bases para educar, capacitar y adiestrar a los empleados y desarrollar en ellos competencias laborales:

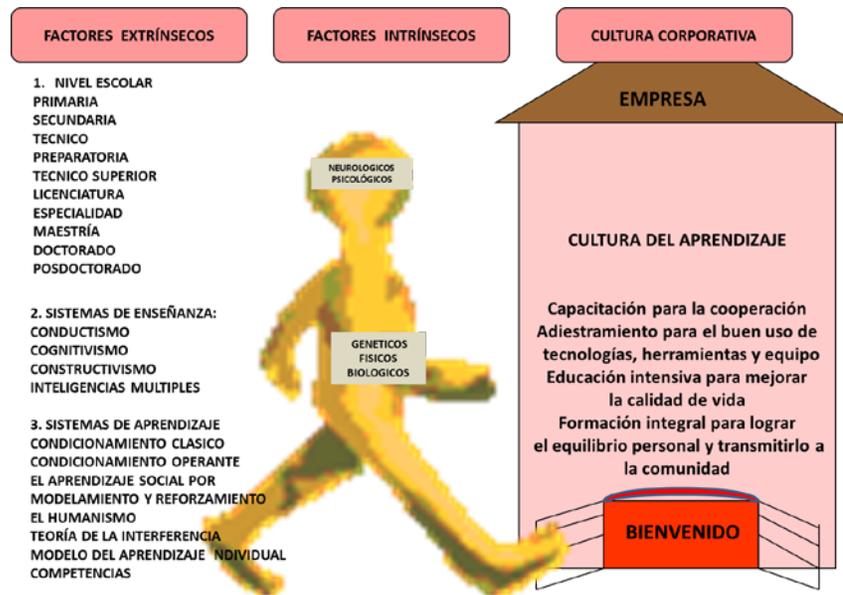
⁴ En el 2004 se actualiza la Recomendación 195 incluyendo términos como globalización y sociedad basada en el saber, la adquisición de conocimientos, promoción del trabajo decente, conservación del empleo, inclusión social y reducción de la pobreza. Hombres y mujeres necesitan cualificaciones globales adaptables a los cambios económicos y cualificaciones básicas para la tecnología de la información.

“El aprendizaje permanente enfrenta los desafíos del desarrollo de los recursos humanos y reconoce a la educación y formación como un derecho para todos los seres humanos, la consecución del aprendizaje permanente deberá basarse en un compromiso explícito por parte de los gobiernos, de invertir y crear las condiciones necesarias para mejorar la educación y la formación en todos los niveles, por parte de las empresas, de formar a sus trabajadores y por parte de las personas, de desarrollar sus competencias y trayectoria profesional (Art. 3b)”.

Esta recomendación de la OIT es incluyente, hace responsables al gobierno, a sus instituciones, a las empresas y a cada individuo de su aprendizaje personal. Las competencias implican el desarrollo del ser, del hacer y del saber. El entusiasmo y la participación de los individuos, son elementales para el desarrollo de las competencias individuales. (Figura 2.3.) Las competencias laborales incluyen aptitudes y actitudes reales y demostradas, Ludeña (2004, p.16) especifica que *“las competencias están sustentadas en buscar conocimientos, destrezas y actitudes a través de la técnica y de procedimientos de competencias metodológicas con las que se aprenda cómo ser flexible, saber resolver problemas, saber trabajar para lograr el control autónomo y realizarse”*.

La autonomía es un tema actual, los jóvenes la aplican en el uso de la tecnología de la información y está desarrollando competencias que benefician el aprendizaje. Los procesos de la adquisición del conocimiento, van hacia la preparación autodidacta, pero la duda es si solamente en aspectos tecnológicos aplican, porque la información fluyente a ritmos acelerados puede llegar a saturar el proceso natural, lo cierto es que la situación están cambiando aceleradamente y es importante identificar sus cambios para readaptar los sistemas de trabajo e identificar la mayor cantidad de factores que están afectando el cambio en los procesos (figura 2.3)

Figura 2.3. Condiciones para la formación integral del individuo.



Fuente: Elaboración propia. Basado en la OIT (1994) Ausubel (2002), Payne (2003), Cloninger y Ortiz (2003), Vygotsky (1979), Gardner (1993), Pavlov (1912), Skinner (1970), Bandura (1980), Robbins (2004), Maslow (1958), Anderson (1990), Montaña (1999), Ludeña (2004) y Padua (2009).

Saber hacer, requiere preparación continua, interés y entendimiento de lo que se está haciendo, para que se genere la voluntad inicial y posteriormente el entusiasmo que lleva a la verdadera autorrealización. Cuando el trabajo es pesado o tedioso para el individuo, quiere decir que aún no se ha desarrollado lo suficiente y necesita más preparación, que reoriente a nuevas metas. Sin embargo, el manejo de la técnica individual no lo es todo, la actitud ante los demás también es importante como lo establece Ludeña (2004, p.17)

“Igualmente necesarias son las competencias sociales para comportarse adecuadamente según la situación, tener disposición al trabajo, ser capaz de adaptarse, de intervenir, estar dispuesto a cooperar, actuar con honradez, rectitud, altruismo, espíritu de equipo, respeto y responsabilidad y por último, pero no menos importantes, son el aprendizaje de las competencias de participación es decir saber organizar, coordinar y dirigir”.

Actualmente las empresas son un campo fértil para el aprendizaje, porque quienes aplican los recursos adecuados, se han dado cuenta que el aprendizaje genera nuevas experiencias que

enriquecen las formas de trabajo y se convierte en un activo fijo de la organización, con procesos educativos permanentes, heterogéneos y diversificados, adaptables a las condiciones cambiantes.

El nivel educativo, toma especial importancia para la integración del equipo de trabajo dentro de la organización, según lo explica Ausubel (2002, p. 14) *“es innegable que el principal ámbito para el empleo y la mejora sistemática del aprendizaje y la retención de carácter significativo, para adquirir y retener conocimientos, reside en prácticas de instrucción formal, el nivel escolar influye.* El aprendizaje está condicionado además de la educación formal, por el contexto social y cultural. La cultura heredada y modelada por la acción social actual, es parte esencial del escenario del aprendizaje. La cultura incluye códigos compartidos para interrelacionarse, transmitir información, recibirla y expresar la individualidad en las acciones, que al imitarse y aceptarse socialmente, influyen en el contexto inmediato. La cultura, la define Padua, (2009, p.3) como

“El modelamiento de la personalidad cuando el sujeto se apropia de estilos, comportamientos, pensamientos, es decir la interioriza, la recrea o la reestructura dándole su estilo, por la reflexión de experiencias positivas o negativas y se practica a la luz de las interacciones, que el sujeto generalmente no asume de forma consciente y le permite pertenecer a una comunidad”.

Formar parte de un grupo o comunidad, significa aprender unos de otros, de manera consciente e inconsciente, las costumbres, hábitos y formas de vida. La cultura en el aprendizaje, se transmite a través de la interacción social de manera informal y se arraiga de manera formal a través de un sistema educativo integral basado en valores, tradiciones y costumbres que el individuo aprende y le dan identidad y pertenencia, sin que esto sea un impedimento para la adaptabilidad a las nuevas tendencias y a la evolución.

La apertura a la competencia mundial exige cambios en las formas de trabajo dando campo de acción a una cultura empresarial moderna CEPAL (2004, p.131)

“Se entiende como cultura empresarial el conjunto de comportamientos, actitudes y habilidades existentes en los ejecutivos de alto nivel de las empresas que les hace propender a la mejora continua (pequeña gradual, progresiva y constante) en todas las áreas de la organización, buscando acercarla cada vez más a los mejores estándares de desempeño empresarial observados en el mundo actual”.

Evidentemente cuando esta cultura empresarial se expande entre los integrantes de la organización, se trabaja con un mismo fin, adquirir competencias poco a poco, buscando un mayor desempeño, y no es exclusivamente de empresarios, el espíritu emprendedor es para todos, porque se arraiga una cultura del aprendizaje y se aceleran los procesos evolutivos.

La diversidad de formas de comunicación potencializan los métodos de enseñanza-aprendizaje y se forman competencias encaminadas a la autonomía. El aprendizaje virtual ha abierto la puerta a nuevas formas de aprender accesible para una mayor cantidad de personas ubicando a los tiempos actuales con accesos a conocimientos múltiples y a aprendizajes inciertos. Pozos, et al (2006, p.30) *“se habla del aprendizaje para el ocio, del aprendizaje organizacional, del aprendizaje vital o e-learning, todas ellas nuevas formas que están alterándola concepción del aprendizaje y de organizarlo socialmente”*. Lo que necesitan los usuarios es desarrollar la capacidad de organizar e interpretar la información, de darle sentido. El aprendizaje virtual le está dando cabida a la cultura del aprendizaje incluyente, donde el individuo de forma inmediata puede tener acceso en cualquier horario a la información de la empresa o a adquirir conocimientos de culturas cercanas y lejanas del planeta como lo explican Ibáñez y García (2009, p.22) *“el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación ha marcado una gran brecha digital, separando cada vez más a los educados de los analfabetas, a los ricos de los pobres, a los jóvenes de los viejos, además de la falta de privacidad, aislamiento, fraude, merma los puestos de trabajo, etcétera”*. El uso de tecnología requiere que los individuos logren saberes, para elegir lo correcto y significativo para tomar decisiones en sus áreas de trabajo.

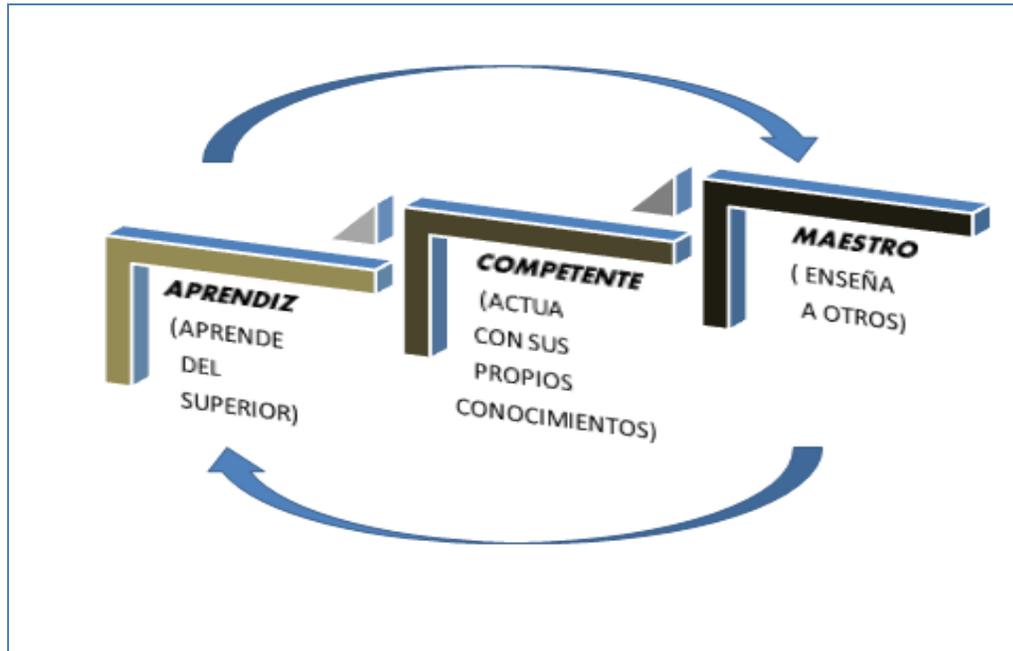
El desarrollo integral del empleado, llámese gerente, jefe o subalterno es vital para crear una cultura corporativa sana. Los empleados aprenden de la interacción con jefes y compañeros y la organización estimula el aprendizaje con reforzamiento según Pavlov (1930), Skinner (1970), Bandura (1980) mencionados en Knowler (2001, p.22-23) para orientar hacia una cultura corporativa del aprendizaje.

A través del tiempo, las teorías de aprendizaje, han descubierto y desarrollado nuevas alternativas para elevar la conciencia del ser humano en la búsqueda de una mejor calidad de vida, que le dé la posibilidad de aprender a prever su futuro y desarrollar una visión globalizada y una conciencia comunitaria. El trabajo que se realiza en una organización no es voluntario, es obligado por un contrato que tiene implícito el apoyo y la ayuda mutua para elegir rutas que eleven a otro nivel de rapidez y precisión las respuestas y las acciones de los integrantes de la organización dentro de la empresa.

2.1.2. Las organizaciones y el aprendizaje organizacional

Las primeras propuestas sobre aprendizaje en las organizaciones surgen postuladas por quienes realizaron estudios muy exactos los movimientos y la fatiga en el trabajo, dando como resultado los diagramas de proceso y de flujo. Mencionados por Stoner y Freeman, (1994, p.35) Aportan a la administración científica su teoría sobre un plan de tres posiciones Gilbreth y Moeller (1952) *“un empleado debe hacer su trabajo actual, se preparara para la posición superior y adiestra a su sucesor, todo ello al mismo tiempo. Así pues el trabajador debe ser siempre un agente, un aprendiz y un maestro que estará en espera de nuevas oportunidades”*. El plan de tres posiciones proyecta un trabajo enriquecido, adaptable a los cambios, formando trabajadores más competentes. (Figura 2. 4)

Figura 2.4. Método de Gilbreth y Moeller para lograr el aprendizaje en el trabajo



Fuente: Elaboración propia basada en Gilbreth, 1919 y Moeller, 1952 (mencionados en Stoner y Freeman, 1994).

Posteriormente las aportaciones de Elton Mayo (1932), a través de sus experimentos, reposiciona las teorías administrativas mencionado en Del Castillo (1992, p.36) concibiendo al individuo como el recurso principal que tienen las organizaciones para el logro de sus objetivos y que trabajan condicionados por un ambiente. Las aportaciones de Mayo cambian el enfoque mecanista de Taylor a una administración con fundamentos en las relaciones humanas, obligando a ubicar al ser humano como un *recurso* importante dentro de la organización.

Las aportaciones de Barnard (1939) son fundamentales en el incremento del conocimiento administrativo al considerar a la organización como un sistema social, es decir, un sistema de actividades y fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Es esta investigación la que identifica las formas de colaboración entre los individuos que conforman

un sistema social. Reyes (2007, p. 135-136) menciona las aportaciones de Barnard *“El individuo solamente puede ser inducido a cooperar si le entiende al trabajo que va a realizar, si se identifica con los propósitos de la organización, si los considera compatibles con sus propios intereses y si supone que puede cumplir su labor, así el empleado colaborará”*.

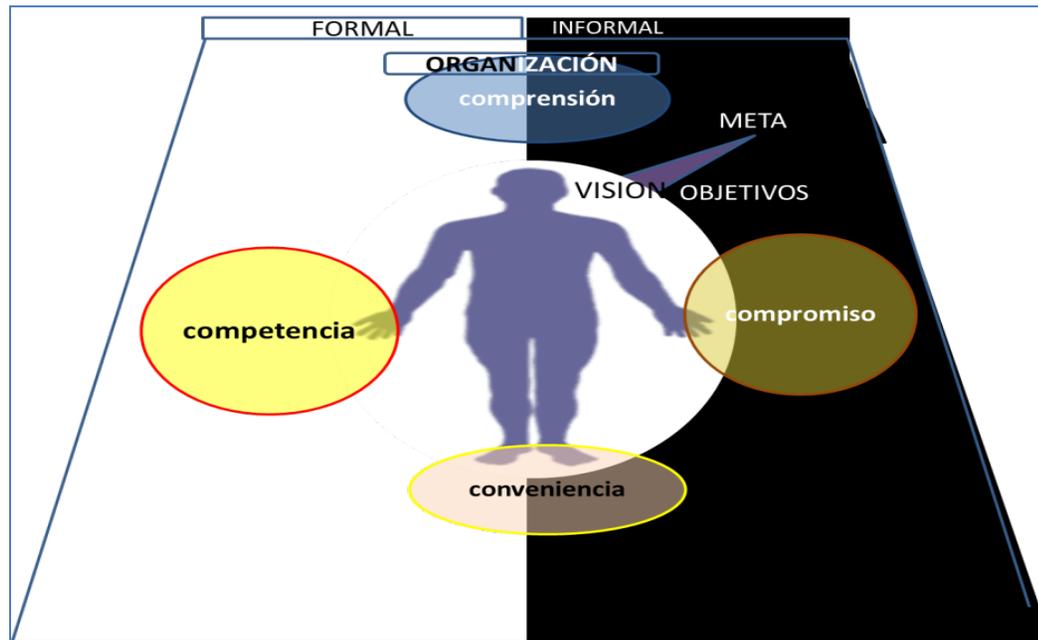
Es aquí cuando la visión administrativa cambia al considerar no solo los aspectos visibles, sino además lo que muchas veces está oculto, en las rutinas, en la práctica diaria dictado por la costumbre.

Las organizaciones tienen una misión fundamentada en tres líneas alternas que deberían ser iguales de importantes, la económica, la política y la educativa. Cuando define claramente su misión, sus acciones son coherentes.

Cuando el discurso no concuerda con las acciones, se desalinea la misión, el desarrollo es lento y el camino es menos claro para todos. El discurso económico exige eficiencia, rentabilidad, competitividad. El discurso político orienta al bienestar social, el bienestar común, partiendo de las bases de la responsabilidad organizacional. El discurso educativo tiene como fin, lograr la formación integral de los integrantes, que va enfocada a construirse para construir.

La organización tiene la capacidad de trabajar con procesos de eficiencia, y responsabilidad social siempre y cuando coloque los verdaderos cimientos que llevan a la rentabilidad y a la competitividad: el desarrollo del talento humano con una educación integral formativa basada en conocimientos científicos y moldeados con disciplina, entusiasmo y conveniencia. (Figura 2.5)

Figura 2.5. Inducción del individuo al sistema Organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en los estudios de Barnard, (1938) (Mencionado en Reyes, 2007).

Las racionalidades múltiples que en el espacio de la organización se desarrollan, la obligan a cambiar; pero entonces, la organización que está construida con estructuras sólidas y verdades incuestionables, se ve afectada por la constante incertidumbre y debe admitir la necesidad de aprender, de formar y reformar con un flujo constante de conocimientos, ideas, pensamientos, actitudes, sentimientos, necesidades y conveniencias.

2.1.3. Construcción del aprendizaje organizacional

Las aportaciones actuales, muestran de forma más explícita la construcción del aprendizaje organizacional. Modelos como el de Castañeda & Pérez, (2005); Crossan, et al. (1999); Zietsman, et al., (2002) mencionados en Castañeda y Fernández (2007 p.245) plantean que

“El aprendizaje organizacional consta de tres niveles: Individual, grupal y organizacional y dos rutas, del individuo a la organización y de la organización al individuo, es decir el aprendizaje organizacional se

construye a través de individuos que aprenden y el aprendizaje colectivo retorna a los individuos a través de la capacitación”.

La construcción propuesta coloca en los extremos al individuo y a la organización y en el centro al trabajo grupal, es decir, la sinergia se crea de las fuerzas grupales que generan cimientos adaptables a las condiciones cambiantes, para a partir de las visiones individuales construir a la organización y a partir de la visión organizacional se invierte en la formación integral del individuo, ambas rutas le dan vida a ambas visiones.

Castañeda y Fernández (2007 p.246) propone que *“el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo que requiere de condiciones para que ocurra: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje”*. Identificar nuevos pilares que van dando forma a la arquitectura del aprendizaje organizacional, es prever la acción oportuna y no la reacción tardía ante los retos que se enfrentan en la constancia del trabajo.

La formación y la capacitación son las bases para que surja el aprendizaje organizacional, considerar que el individuo aprende de manera autodidacta es, con el uso de las tecnologías, cada vez más factible, sin embargo el conocimiento científico requiere mucho tiempo cuando se obtiene de manera autodidacta y el individuo debe tener un nivel de automotivación elevado.

La cultura corporativa es un factor influyente que incluye idiosincrasias, códigos de comunicación y conductas permitidas en las organizaciones y son aprendidos por los individuos a través de procesos de socialización, Schein (1992, p.42) *“menciona que la cultura corporativa es un conjunto de supuestos que una entidad inventa, descubre o desarrolla, para enfrentar los problemas y situaciones de su entorno”*.

Para que el aprendizaje organizacional no sea visto como un programa de capacitación temporal, sino que se introduzca como un sistema continuo y fluyente según Trice y Beyer (1993, p.98) se necesita *una cultura corporativa que genere confianza, a través de facilitar el apoyo emocional entre sus miembros y promover el compromiso de los empleados con su organización*. El empuje de la alta gerencia implica un compromiso total y el diseño de la estructura que le de sostenimiento y le permita fluir al aprendizaje organizacional, pero quizás uno de los factores clave para que fluya el aprendizaje organizacional es la confianza entre los integrantes, confianza a la organización y confianza a sus proyectos de trabajo. Schein (1999, p. 77) defiende “*que la cultura corporativa promueve la confianza para enfrentar los bloqueos de aprendizaje*”. Sin embargo la línea de la confianza es fácil de rebasar, por la interacción continua o al combinarse con la falta de respeto, de ahí que muchos jefes y subalternos la confunden porque la usan con el fin de obtener o lograr algún fin secreto y manipulan la confianza.

La construcción del aprendizaje inicia con el conocimiento y la motivación intrínseca del trabajador, son Davenport y Prusak (2001, pp 79-100) quienes proponen técnicas para que el conocimiento se transforme en acción “*las charlas naturales de las personas generan soluciones creativas...los métodos de transferir conocimiento deben adaptarse a la cultura organizativa... el conocimiento clave existe en todas partes de la empresa y el objetivo es armonizarlo no homogeneizarlo*” (Figura 2.6)

Figura 2.6. Ascendencia y relación del proceso individual al de aprendizaje organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en Davenport y Prusak (2001)p. xx

Las bases de la construcción del aprendizaje incluyen al individuo, a los grupos de trabajo y a la organización misma, homogeneizando la visión y actuando con coherencia para lograr una cultura de aprendizaje, cuya fuente es la formación, la información que la organización promueva y la comunicación entre los individuos. La capacitación técnica se convierte en parte de la cultura corporativa y la capacitación corporativa se transmite a través de la información importante descrita en documentos y medios electrónicos, todo lo que permita la transmisión del conocimiento y realmente repercuta en aprendizaje.

El aprendizaje organizacional genera, mayor capacidad de adaptación, se pierde el temor a la diversificación e innovación y repercute en, rentabilidad, permanencia, sustentabilidad y sobre todo en competitividad para las empresas, sin embargo Moguel, (2005, p.87) comenta:

Aún no se alcanza a explicar porque unas organizaciones tienen éxito y otras fracasan, porque algunas permanecen y crecen y otras desaparecen. El desarrollo de la ciencia y la tecnología son producto del aprendizaje organizacional y ha permitido la consolidación de la posmodernidad, ofreciendo satisfactores con mayor contenido humano...sin embargo la irracionalidad, aún tiene fuerte arraigo en muchos países altamente industrializados.

El beneficio del aprendizaje organizacional alcanza a las naciones, a las empresas y a sus empleados que forman parte de una organización que fomenta una mayor capacidad para identificar y dar solución a los problemas, así como una mayor concientización en el cuidado de los recursos y una visión más clara de lo que se quiere lograr. Argyris (1999: pp. xiii) menciona que:

“El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar...mientras mejores sean las organizaciones en el aprendizaje más capaces son de detectar y corregir los errores y saber cuándo son incapaces de hacerlo...las organizaciones experimentan más dificultad para aprender cuando los problemas y los cambios son difíciles, incómodos o amenazantes; en suma: precisamente es cuando más necesitan aprender”

El aprendizaje organizacional es un complejo sistema, que requiere flexibilidad, no rigidez, puertas abiertas a la información, atención a los detalles, interés concentrado y acción oportuna. Lograr que los empleados en una organización sean receptivos de nuevos conocimientos e ideas que provienen de los demás, bajando sus defensas para poderlos escuchar, así como generar actitudes de crítica constructiva, de servicio y apoyo y detonar en acciones de mejora constante para adaptarse a las nuevas tendencias como lo mencionan Argyris y Schon (1978, p.36), declaran *“que es aprender y es a su vez desaprender lo que no sirve”*. García (1997, p. 341) propone que *“una organización es eficaz si sabe aprender, y aprender no sólo es la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, sino la capacidad de detectar y corregir errores y aportar nuevas soluciones a viejos problemas”*. Se requiere mucho tiempo y gran empeño para que la organización cambie sus sistemas de trabajo tradicionales a sistemas actualizados, sin embargo la necesidad de adquirir ventaja sobre la competencia puede ser el motor que la impulse a deshacerse de viejos métodos y sistemas que la están dejando atrás.

Los nuevos paradigmas para enfrentar los cambios constantes, están dirigidos hacia la modificación del comportamiento humano intencional y premeditado, lo que le da sustentabilidad a toda estrategia. Dodgson, (1993, p. 77-95) considera que *“El aprendizaje organizacional es la forma en que las empresas construyen, proveen y organizan el conocimiento a través de rutinas alrededor de sus actividades y dentro de su cultura, adoptan y desarrollan eficiencia de la organización utilizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados”*.

En este proceso se ve beneficiado el empleado porque incrementa su potencial y lo hace más competente y se ve beneficiada la organización porque se dinamiza, se superan barreras de forma paulatina y empieza a abarcar mayor mercado.

La organización va formando su propio camino a seguir, López (2006, p. 10) explica que *“La organización debe dimensionar el conocimiento desde su naturaleza en procura de su correcta aplicación. Debe igualmente identificar las potencialidades intelectuales de sus trabajadores y desarrollar mediante el ingenio y la investigación ideas productivas conducentes a la invención de nuevos productos útiles a la sociedad”*.

Es importante que las personas se relacionen continuamente, se transmitan conocimientos, generen cooperación y participación, para acelerar el aprendizaje. Senge (1995, p.11) explica que *“Las organizaciones que aprenden son aquellas donde la gente expande su aptitud para crear lo que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”*

El respeto a la libertad creativa de los integrantes de la empresa, el diseño de procesos de trabajo afines con las aspiraciones de mejora colectiva dentro de la organización y el impulso

de la dirección son algunas líneas que llevan al aprendizaje organizacional. Además Senge (1995, p.12) explica que:

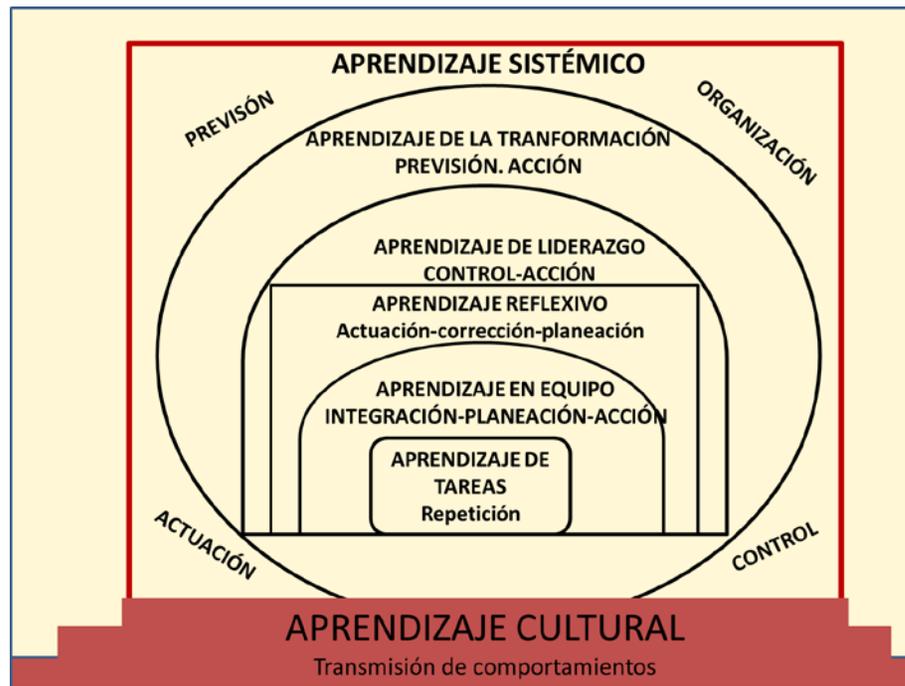
La construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje requieren: el pensamiento sistémico para estructurar patrones de los temas que interesan, modelos mentales para indagar y persuadir, visión compartida, porque los líderes aprenden que es contraproducente tratar de imponer una visión, por sincera que sea y aprendizaje en equipo a través de diálogos que permitan identificar percepciones y patrones de defensa. Se necesita la disciplina, porque es la senda para adquirir competencias.

La creación del conocimiento organizacional es la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos diseminar entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas según lo explican Nonaka y Takeuchi (1999, p.1). *“Es posible visualizar el cambio que vive continuamente la organización porque una organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, y continuamente se transforma a sí misma”*. La detección oportuna de esa transformación, menciona Guns (1996) ***Aprendizaje de tareas***: aprender de manera repetitiva hasta llegar a la eficiencia y eficacia.

- ***Aprendizaje cultural***: el individuo integra sus valores, creencias y actitudes fundamentadas para el desarrollo organizacional.
- ***Aprendizaje de la transformación***: el individuo cambia los significados en su estructura organizacional y funciona.
- ***Aprendizaje sistemático***: se refiere a la ejecución de procesos y aplicación de sistemas en los procedimientos de la organización.
- ***Aprendizaje de equipo***: se pone de manifiesto la efectividad de los individuos en las organizaciones mediante la integración en grupos de trabajo.
- ***Aprendizaje reflexivo***, permite cuestionar y analizar los modelos y paradigmas organizacionales.

- **Aprendizaje del liderazgo:** se desarrollan las habilidades de líder para guiar y controlar la dirección y desarrollo de la organización.

Figura 2.7. Aprendizaje organizacional como un sistema que transforma



Fuente: Elaboración propia, basado en el Modelo de Guns, B. (1996).

La organización es un campo amplio de oportunidades de transformación de los individuos y un sistema administrativo debe alinear el esfuerzo de todos los integrantes para mejorar el desempeño individual, de equipo, de áreas, cambia la empresa y se transforma.

Los diferentes tipos de aprendizaje permiten identificar como se van transformando entre ellas desde el aprendizaje individual a través de la repetición hasta el aprendizaje cultural, transmitido por medio de acciones que perduran en el tiempo, aun cuando parezca contradictorio, hay acciones que le dan sustento a las formas de trabajo y no se requiere un cambio constante en ellas, sino solamente una transformación paulatina.

2.1.4. Transformación del conocimiento en aprendizaje

El aprendizaje organizacional está cimentado en la construcción constante del conocimiento y las herramientas administrativas deben ser diseñadas para que capturen el conocimiento tácito y transformarlo en conocimiento explícito Nonaka y Takeuchi, (1999, pp.5-9)

“El conocimiento tácito se refiere a los conocimientos y experiencias individuales, valores, creencias, intuiciones corazonadas, ideales, emociones y modelos mentales arraigados en cada individuo. Y el conocimiento explícito o codificado que es el que se transmite a través del lenguaje, pueden ser datos, especificaciones, formulas, manuales”.

El conocimiento tácito es individualizado, cuando el empleado aprende a desarrollar su propio método para realizar sus actividades, de forma más rápida y con mayor precisión, que lo hace cometer menos errores y desarrollar su habilidad, es momento de que utilice las herramientas necesarias para que transmita su aprendizaje y le sea útil a los demás.

El conocimiento explícito desarrolla la técnica y el método de propagación del aprendizaje, es efectivo si la organización promueve, la utilización de las herramientas adecuadas, es decir, en un ambiente diseñado por la empresa para lograr una comunicación eficaz con lenguaje formal, incluidos enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales.

De la correcta difusión de ambos tipos de conocimiento surge el aprendizaje organizacional, pero de pequeños detalles, como no explicar con las palabras correctas, no utilizar los medios adecuados, o que el receptor no muestre interés en la información, entre otros muchos factores, provocan que no se den los resultados correctos, por ejemplo calcular el presupuesto a través de un sistema estructurado en una red de información, que recibe información oportuna, relevante y veraz, de fuentes confiables que reducen al mínimo el error,

es la parte formal de la planeación, sin embargo, puede suceder que al momento de la aplicación práctica pierda su exactitud. Esto tiene una explicación: el presupuesto es una instantánea, diseñada por condiciones pasadas y proyecciones futuras, que considera en su elaboración las experiencias generadas alrededor de cada renglón presupuestal.

Sin embargo para su aplicación influyen factores como por ejemplo, el empleado que aplicó el gasto y no entendió el procedimiento, hace que el proceso no llegue a buen término, o el que hizo el gasto y no solicitó comprobante, genera una falla, o cuando al empleado no se le hizo tan importante la exactitud y la factura rebasó lo presupuestado, o el jefe que no quiso participar activamente en respetar las cantidades establecidas en cada renglón presupuestal o simplemente no supo que hacer y por lo tanto la exactitud en el cálculo no resultó en la práctica como se planeó. Este ejemplo muestra cuando no está alineado el conocimiento tácito con el explícito, y la causa más común es que los conocimientos tácitos de los actores no son suficientes, porque no existe interés o no se entiende o incluso los tiempos y las circunstancias influyen para alterar los resultados del procedimiento. En sus estudios sobre la conversión del conocimiento a aprendizaje, Martínez (2007, p.48) explica que se logra la conversión a través de lo que Nonaka y Takeuchi (1995) llamaron:

“Socialización: tácito a tácito: la observación, la imitación y la práctica, sin usar el lenguaje. Exteriorización: tácito a explícito: idioma u otras representaciones, implica voluntad. Interiorización: explícito a tácito, aprender haciendo. Combinación: explícito a explícito: intercambio, asociación y estructuración”.

El proceso de transformación de conocimiento a aprendizaje que el individuo tenga voluntad, copie lo que los demás hacen, construya, intercambie experiencias, asocie y diseñe su propio método para transmitirlo e intercambiar opiniones (Figura 2.8).

Figura 2.8. Conversión del conocimiento



Fuente: Elaboración propia con base en Nonaka y Takeuchi (1995).

La interiorización del conocimiento inicia el proceso de aprendizaje. El aprendizaje se vuelve más efectivo cuando se aprende haciendo, a través de la repetición, de ejercicios y documentar lo que ha experimentado, elabora manuales o textos, logrando que el aprendizaje individual se transforme en organizacional.

Así podemos decir que el conocimiento Carrión (2007, p.315) “*es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e interiorización experta, que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información*”. González (mencionado en Moguel, 2005, p.66) señala tres momentos cognitivos del estudio de la epistemología:

“1) El momento Óntico, que consiste en describir de forma básica el objeto, suceso o proceso a través de la memoria y la búsqueda de significados. 2) El momento Ontológico pretende explicar la parte de la realidad que la somete a estudio, utilizando la capacidad racional del sujeto basado en estructuras mentales, para explicar y transformar la realidad. 3) El momento Epistémico tiene por objeto de reflexión, el saber de los conocimientos”.

El proceso señalado sintetiza los niveles de aprendizaje y la explicación de que el aprendizaje organizacional surge hasta que se vuelve el conocimiento reflexivo (Tabla 2.1.).

Tabla 2.1.
Aprendizaje organizacional macroestructural

TIPO DE CONOCIMIENTO	NIVEL PREPONDERANTE	MOMENTO COGNITIVO	INSTRUMENTO COGNITIVO	NIVEL ESTRUCTURAL
Tácito	Personal	Óntico	Memoria	Microestructu
Explicito	Grupal	Ontológico	Razón	Mesoestructur
Reflexivo	organizacional	Epistémico	Reflexión	Macroestruct

Fuente: Elaborado por Moguel (2005)

En resumen las propuestas sobre el aprendizaje incluyen la preparación del empleado en tres posiciones: aprender, hacer y enseñar, según Gilbreth (1919) y Moller (1952) estimulado por un sistema que lo induzca a cooperar y comprometerse a través de instrumentos que le faciliten la comprensión, situaciones atractivas que lo convenzan, en beneficio del desarrollo de sus propias competencias. De esa forma se deduce que el conocimiento es todo un proceso y el aprendizaje es el resultado de ese proceso. El aprendizaje está en las acción y la conducta del empleado y en ella se infiere si se obtuvo o no el aprendizaje.

El aprendizaje organizacional es resultado del conocimiento, es la acción colectiva, que muestra el cambio en la conducta personal, grupal y organizacional. (Figura 2.9)

Figura 2.9. Comparativo del proceso de aprendizaje individual y organizacional



Fuente: Elaboración propia. Castañeda y Pérez (2005), Senge (1995) Montaña (1999)

En la transformación del conocimiento a aprendizaje, se incluye la experiencia del individuo y la adquisición intrínseca que da como resultado el modelamiento del conocimiento tácito y con su difusión oral y escrita se transforma en conocimiento explícito que es clasificado en diferentes dimensiones: al ser memorizado y poderse difundir puede ser solamente óntico, al ser entendido y encontrarle una lógica para su uso se convierte en ontológico y al reflexionarse para enseñarlo a alguien más, en lo que Nonaka y Takeuchi (1995) llaman combinación, se adapta a las nuevas circunstancias, se eleva a nivel epistémico, cuando dos o más personas llegan a las mismas conclusiones, se reflexiona nuevamente y logran la socialización es decir es un conocimiento al que se le anexaron nuevas experiencias, nuevas ideas logrando un nivel superior que va en ascenso, siempre y cuando se esté actualizando. Esta espiral ascendente de conocimientos da pasos gigantes, en cada acto que se

modifica, acciones nuevas, conocimiento nuevo, aprendizaje superior que la empresa impulsa con estrategias claras.

2.1.5. Estrategias del aprendizaje organizacional

La organización tiene vida e identidad propia. El nacer de una organización es por la unión de voluntades y recursos y la identidad se forma con la proyección de las personalidades de quienes le dan vida. Si los dueños son de retos y riesgos, las actividades fluyen, cambian, generan y regeneran formas de trabajo en un constante movimiento que puede ser perturbador para algunos y campo de oportunidades para otros. Se aprende de la oportunidad de emprender acciones nuevas, de buscar la superación y de los errores superados. Sin embargo en su análisis profundo del aprendizaje organizacional (Argyris, 1999, pp.82-87) detecta las barreras que se deben cuidar:

“Las políticas y acciones defensivas de las organizaciones son anti aprendizaje y sobreprotectoras porque individuos con diferentes personalidades, se comportan de la misma forma, cuando no existe novedad en las rutinas de trabajo se pierde el interés por el reconocimiento o los procesos son muy familiares, impidiendo la superación de sus miembros”.

La concepción de que el aprendizaje organizacional es un proceso sencillo, puede ser algo confuso, porque se aprende de forma natural, sin aparente esfuerzo, se aprende lo bueno y lo malo, pero precisamente esa concepción simplista, crea problemas de incongruencia y desalineamiento de cualquier plan que se emprenda, porque lo difícil es enfocar el aprendizaje positivamente y esto significa trabajar con voluntades, conocimientos e intereses individuales y de grupo. Argyris (1999) explica algunas de las barreras más comunes del aprendizaje (Tabla 2.2.)

Tabla 2.2.
Barreras del aprendizaje organizacional

BARRERAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE ARGIRYS
No se conocen los propósitos ni las especificaciones
Se maximizan las pérdidas y se minimizan las ganancias
No se logra reprimir los sentimientos negativos
Poca tolerancia al fracaso cuando un plan no funciona
la forma inadecuada de expresarse
el comportamiento se vuelve irracional
La inconformidad se muestra a través de críticas vehementes
Comportamientos defensivos o rutinas defensivas
Reforzar el engaño
Miedo a perder el control
No hablar con datos objetivos por parte de los administradores.
Recibir los datos como un regaño
Actuar como si lo malo no estuviera pasando
Negar la propia responsabilidad o incluso atribuírsela a otro
Incongruencia o inconsistencias entre lo que se dice y lo que se hace,
Fijar un ideal de desempeño no realista
Presión del trabajo
Sentimientos de vergüenza
Miedo o culpa, no recibir elogios
La desesperación
Predisposición en contra del aprendizaje
Descontento
Injustas evaluaciones
Falta de retroalimentación
Contratar a la persona equivocada
No comunicar problemas

Fuente: Elaboración propia con base en Argirys,(1999).

Las barreras que nacen en el diario devenir del trabajo, son fuente de oportunidad de mejora, sin embargo, la cultura de bajo emprendedurismo hace que las barreras se perciban como grandes obstáculos, que limitan las formas de trabajo y cierra la puerta a los retos que tienen que afrontar forzosamente todo tipo de personas que trabaja en la empresa los que realizan el aseo, los que producen o los que administran, porque la organización se vuelve una

red de voluntades que constantemente están modificándola. Este panorama de transformación genera nuevos retos para quienes logran la capacidad de aprovechar los cambios con respuestas activas, desarrollo de nuevas habilidades, creatividad, que los orienta hacia la respuesta rápida y franca que no lleva a lo sencillo, empuja al camino de lo complejo y de lo inestable. Lo que sí se sabe es que superar obstáculos genera aprendizajes nuevos y mayor experiencia.

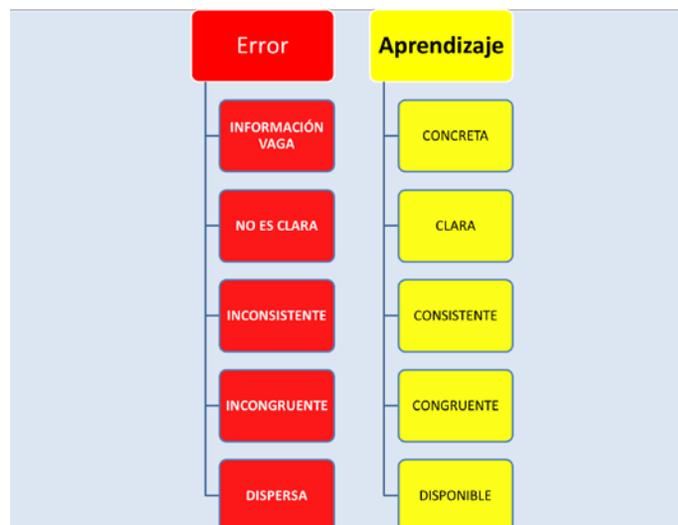
Dinamizar el aprendizaje a través del cambio, implica riesgo, para lo cual, Argyris (1999, p.102) propone, dos estrategias “*el aprendizaje de un solo circuito que es cuando se crean ajustes o cuando los desajustes se corrigen cambiando las acciones y el aprendizaje de doble circuito ocurre cuando los desajustes se corrigen examinando o alterando primero las variables reguladoras y después las acciones*”. El empleado obtiene una metodología para dar respuesta, con una acción individual al corregir el error o problema de forma inmediata, con una ruta ya conocida, llamada aprendizaje de un solo circuito o a través del diseño innovador que genere una ruta no conocida con anterioridad, pero que da resultados positivos, en lo que Argyris llama aprendizaje de doble circuito.

Otra estrategia para incrementar el aprendizaje es provocar la adquisición del conocimiento a través de los medios de comunicación adecuados para su transferencia y adaptar los sistemas de información a los requerimientos de la organización. Ante los modelos desarrollados basados en el conocimiento y la información. Peluffo, (1999, p. 233) propone estrategias para mejorar el sistema de aprender-aplicar como:

“Competencias laborales: mejorar habilidades, destrezas, capacidades y conocimientos imponiendo el desarrollo del talento humano. Simuladores: bases de datos que almacenan y analizan las mejores prácticas y lecciones aprendidas. Modificaciones culturales: nuevas formas de valoración del trabajo, el nuevo papel del capital humano, mayor autonomía para realizar tareas y el alineamiento entre los intereses individuales y organizacionales”.

Algunas áreas sufren de contracciones y rezagos que se vuelven una verdadera molestia para la organización completa, porque la información es dispersa y poco accesible y esto hace que algunas áreas padezcan de falta de adaptabilidad a los nuevos procesos, que son aplicados por las áreas más adelantadas, debido a las innovaciones fruto de los nuevos conocimientos. De aquí la importancia de esparcir la información de tal forma que llegue a los integrantes de la empresa para dar las mismas oportunidades a todas las áreas. Los problemas con la información son distintos (Figura 2.10.)

Figura 2.10. Información que incrementa la posibilidad de error o de aprendizaje



Fuente: Elaborado por Argyris (2001, p.125).

El conocimiento individual adquirido en los experimentos que se realizan dentro de la organización de acuerdo a Mintzberg (1999, p.83) son una estrategia orientada hacia los éxitos y fracasos que se convierten en fuente del aprendizaje social menciona según Burgelman, (1980)

“Los directivos superiores deberían establecer mecanismos para capturar y aprovechar el aprendizaje que proviene de experimentos realizados por participantes individuales en los niveles operativos e intermedios de la organización. Por lo tanto evaluar, descomponer en partes y recompensar éxitos y fracasos empresariales puede resultar fundamental para mantener la creación de estrategias como un proceso de aprendizaje social”.

Reconocer la capacidad de la organización para experimentar, pero además yuxtaponer la estrategia diseñada con control premeditado, a la estrategia que surge de la experimentación que genera el aprendizaje emergente, donde en un punto intermedio se ordenan las decisiones y medidas y con el correr del tiempo se convierte en patrones a seguir, Mintzberg (1999) lo llama aprendizaje estratégico desarrollado en una matriz (Figura 2.11.)

Figura. 2.11. Surgimiento de la estrategia del aprendizaje organizacional

		DISTINTAS POSICIONES -PERSPECTIVA UNIFICADA	
ESTRATEGIA	PREMEDITADAS	PLANIFICACIÓN	VISIÓN
	EMERGENTES	RIESGO	APRENDIZAJE
		FUERTE	DÉBIL

Fuente: Elaborado por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

Las situaciones de emergencia obligan a los cambios rápidos Mintzberg (1999, p. 257) señala que “la estrategia de cambio emergente es donde la acción dirige al pensamiento y motiva el aprendizaje” y es en esta situación donde el aprendizaje surge, junto con la unificación de criterios de los expertos, que son cada uno de los involucrados en los problemas y en los proyectos, esto produce que el aprendizaje se acelere y para obtener resultados positivos, es necesario poseer competencias elevadas que generen acciones de rápida respuesta, sin perder la precisión y la calidad, es todo un reto que da una mayor experiencia.

2.1.6. La innovación, resultado tangible del Aprendizaje Organizacional

La creatividad de los individuos es un activo de las organizaciones, poco aprovechado por no saber manejar los riesgos inertes en ella. En algunas ocasiones debido al bajo nivel educativo, la persona tiene la creatividad pero no la técnica para proyectar sus ideas. Davenport y Prusak, (2001, p.101)

“En un mundo con limitaciones físicas, el descubrimiento de grandes ideas (por ejemplo como fabricar superconductores de altas temperaturas) junto con el descubrimiento de millones de ideas pequeñas (la mejor manera de coser una camisa) es lo que permite el crecimiento económico constante. Las ideas son las instrucciones que nos permiten combinar recursos limitados en recursos que son siempre más valiosos”.

El camino de la innovación identifica nuevos campos y los profundiza o los amplía, en diferentes ritmos de innovación, áreas que son muy competidas, estancadas o accidentadas, requieren una mayor innovación, áreas que son eficientes requieren innovación discontinua, según menciona Cantú y Pedroza, (2006, p. 66) haciendo referencia a la propuesta de Milles y Morris:

“La innovación es el proceso de transformación e invención en algo que es comercialmente útil y valioso. El objetivo no es la innovación por la innovación, sino lograr la efectividad consistente de las organizaciones hacia sus diferentes grupos de interés, la aceleración del cambio y la administración de la innovación continua y discontinua como medio para lograr la competitividad”

Estructurar un sistema administrativo flexible, que permita la germinación de ideas, es todavía un poco confuso para el administrador, acostumbrado a definir sus estrategias de trabajo basadas en el control, sin embargo los tiempos actuales requieren un cambio al desarrollo de un sistema flexible con base en la innovación, Nadal (1994, p.34) señala que el *“conjunto de conocimientos disponibles a los que una empresa puede recurrir en el curso de su desarrollo deriva de la producción de innovaciones, de los procesos de aprendizaje y de la estructura organizativa...como respuesta de adaptabilidad para permanecer competitiva en el mercado”*.

Al innovar, aprender y estructurar, se renueva el ritmo que la organización necesite. No todas las empresas requieren ritmos rápidos de mejora, pero aun cuando los procesos arrojan pocos errores y los resultados muestran eficiencia, la innovación sigue siendo importante.

La innovación de los sistemas de trabajo incluye estrategias de aprendizaje para un ambiente constructivo de crecimiento, mayor rentabilidad y competitividad y las organizaciones quieren lograr ese efecto a través de estrategias de flexibilización (Figura 2.12).

Figura 2.12. Unión de la flexibilidad y la innovación



Fuente: Elaboración propia con base en Nadal (1994)

Las soluciones innovadoras deben venir con propuestas analizadas en cuanto a su viabilidad. Fernández (2005, p.xv) *“La necesidad de evaluar continuamente las ideas, su costo, su oportunidad, sus aspectos positivos y negativos, son igualmente elementos que han*

de mantenerse presentes al proponer soluciones innovadoras". Para poder solicitar proyectos viables es necesario que se diseñen con equipos de especialistas en diferentes áreas.

La administración, muchas veces sin pretenderlo, a través del control evita que las personas trabajen con su método individualizado que consiste en aplicar creatividad a su trabajo, sin embargo la creatividad al momento que se usa puede dar resultados positivos a través de las mejoras o negativos a través de los errores, de lo que se deriva experiencia en los involucrados que aplicaron el nuevo método. Las innovaciones tienen a su alrededor el riesgo y la incertidumbre, palabras que provocan un gran temor a la administración.

Las nuevas condiciones de organizaciones que cambian y aprenden del cambio buscan identificar nuevos métodos de trabajo equilibrado y flexible, que acepte el ingreso de ideas que posteriormente las convierta en innovaciones. Sin embargo Stoner y Freeman (1992, p 242) señalan que todo cambio es una amenaza para las personas que reciben una afectación como lo explica Lewin (1951) señala en su teoría del campo de fuerza que:

"El comportamiento es el resultado de fuerzas vectoriales, que presionan al cambio o impulsoras y las fuerzas restrictivas, que tratan de evitar el cambio y luchan para mantener el status quo. Las fuerzas de restricción son la cultura organizacional existente, los intereses individuales de los empleados y las diferentes percepciones de las metas y estrategias organizacionales. Las fuerzas impulsoras son la superación educativa, innovaciones, las tecnologías de punta, una cultura reflejada en el espíritu emprendedor de sus integrantes y un sistema flexible".

Es importante considerar que la información externa e interna se fusione en un sistema de trabajo que permita detectar los detalles que surgen, las expectativas que se quieren lograr y las actuaciones que se deben orientar, formando una estructura abierta a la readaptación. Sabbagh y Macklinlay (2011, pp. 23-24) basados en el análisis de la actuación de las empresas y de los conocimientos y experiencias que han desarrollado, construyeron un método para la innovación creativa que consiste en:

I. Motivación dirigida:

- a) Elegir proyectos motivadores
- b) Seleccionar a personas motivadas por la temática en cuestión, con acceso al conocimiento de campo y asegurar la diversidad en el grupo
- c) Generar un clima de confianza, proactividad y comunicación abundante
- d) Trabajar el error como fuente de aprendizaje
- e) Comprender, articular y comunicar el sentido de urgencia por salir de statu quo
- f) Detectar la necesidad a ser satisfecha o el problema a ser resuelto y formular un foco creativo (una frase que resume el desafío a ser resuelto en forma creativa)

II. La creatividad

- a) Gestionar el conocimiento: habilitar mecanismos de comunicación (espacios, conectores, tecnología) para capturar y compartir ideas a lo largo de la organización. Establecer reglas de juego que fomente la creatividad
- b) Capacitar al equipo en la implementación de técnicas de pensamiento creativo para que incorporen los hábitos de desafiar los supuestos, explorar otros mundos e industrias e implementar análisis de valor contemplando el desafío como un sistema compuesto por partes.
- c) Establecer mecanismos para evaluar ideas y asignar personas, recursos y tiempo para su desarrollo.

III. La experimentación

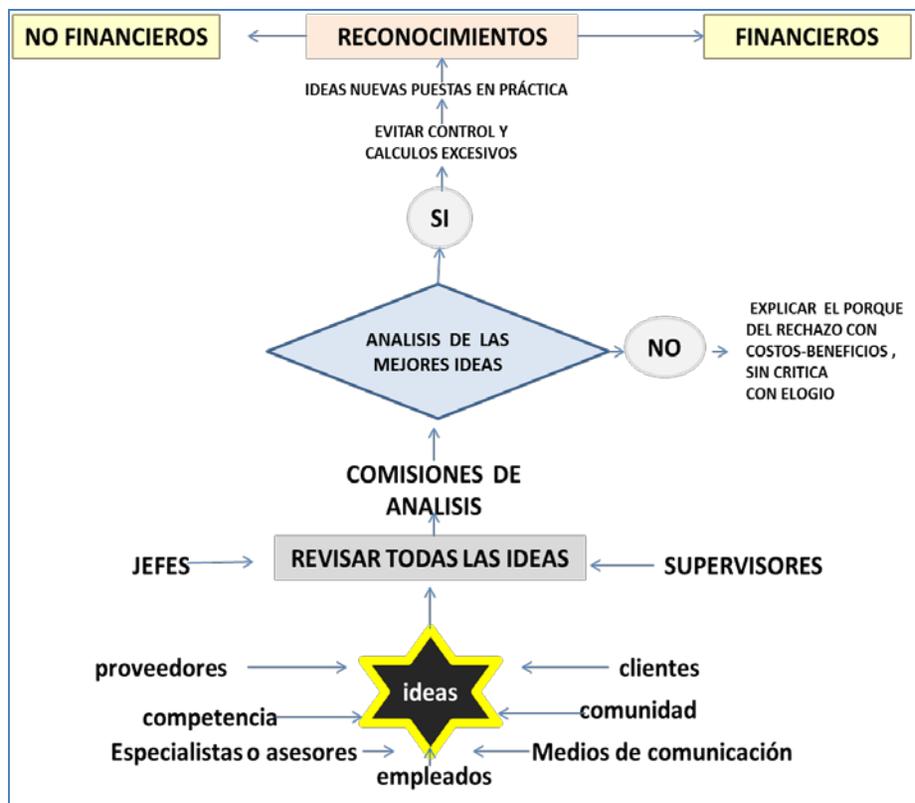
- a) Trabajar con el riesgo medible
- b) Realizar búsqueda de información para determinar si las ideas son realmente oportunidades y si se cuenta con los recursos necesarios para desarrollarlas
- c) Elaborar prototipos de bajo costo y bajo riesgo que permita obtener retroalimentación por parte de las personas adecuadas para el aprendizaje y la mejora continua

- d) Formar equipos innovadores con capacidad productiva, un clima de colaboración y objetivos ambiciosos y motivadores para la implementación de ideas
- e) Realizar la venta de ideas contemplando el interés del interlocutor, hacerlo de forma breve e impactante, apuntando a reducir el nivel de amenaza percibida.

IV. La mejora continua

- a) Identificar los clientes y usuarios actuales y el valor que se provee
- b) Identificar los elementos de complemento, mantenimiento y soporte, y su
- c) necesidad.
- d) Identificar la cadena para proveer valor
- e) Identificar los métodos de captura del valor (Figura 2.13)

Figura 2.13. Gestión del aprovechamiento de la creatividad

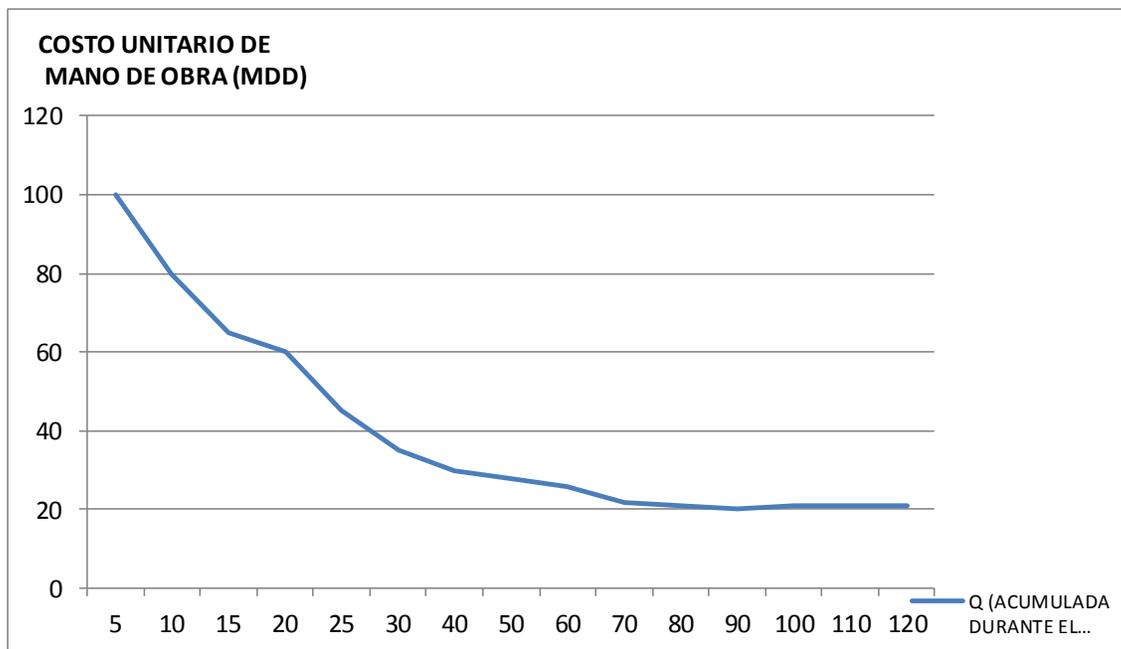


Fuente: Elaboración propia, con base en Sabbagh y Macklinlay (2011).

Los directivos, son los encargados de diseñar los mecanismos para la innovación adecuada, con información de los requerimientos y de las especificaciones que lleven a la cooperación participativa y a fortalecer la confianza. La curva del aprendizaje mencionada por Keat y Young (2011, p358) representa la relación entre experiencia y productividad reflejados en la disminución de tiempos, costos y una mayor productividad, es decir menos horas de trabajo por unidad, costos más bajos, mayor precisión en lo que se hace, menor error, menor desperdicio y mayor volumen (Figura 2.14).

El rendimiento es mayor en un sistema de aprendizaje nutrido por la información externa, la innovación, el dialogo interno, la información que la organización genera, la participación activa de los empleados, proveedores, clientes y el análisis de los prospectos.

Figura 2.14. La curva de aprendizaje al 80%.

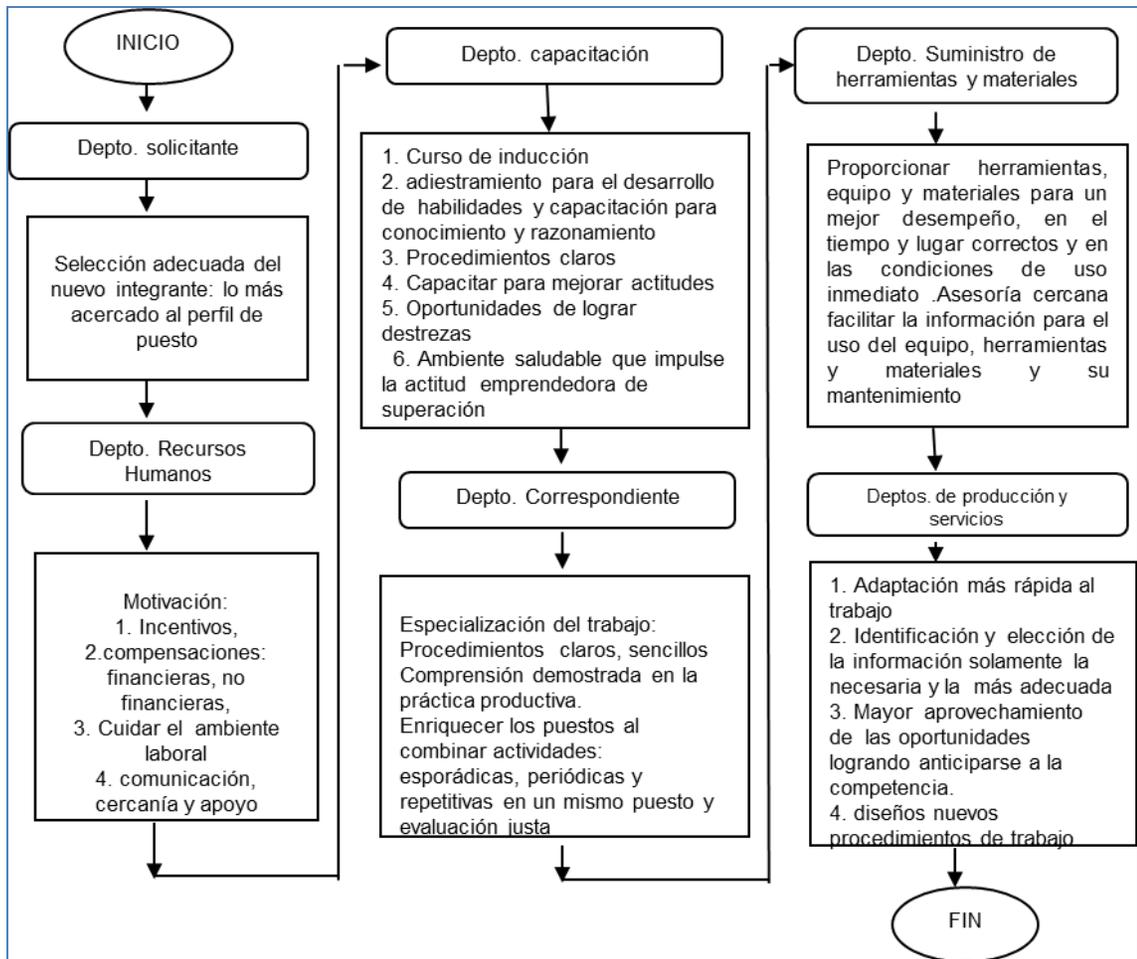


Fuente: Elaborado por Keat y Young (2011)

Un ambiente de aprendizaje organizacional para la superación, debe fomentarse en todos los niveles de forma visible y tangible, pero esto se logra sólo cuando se da una serie de condiciones organizacionales que incluye personas capacitadas para pensar creativamente,

colaborar y aprender del error, esfuerzo, proactividad, competencias y reconocimiento institucional del alto desempeño como parte de la cultura según lo señalado por Fegenbaum (2007, pp.655-716) La organización vive produciendo, vendiendo y proyectando expectativas de mejora y la captura de todos esos procesos y su análisis, maximiza sus operaciones. La curva del aprendizaje está sustentada en el procedimiento de inducción del personal a la empresa (Figura 2.15)

Figura 2.15. Procedimiento para mejorar la curva de aprendizaje en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia basado en Feigenbaum (2007).

Se busca a través de este proceso de formación integral del empleado desde la etapa de inducción que el desarrollo y evolución hacia un pensamiento sistémico, se demuestre en acciones de previsión, con respuesta rápida ante los problemas y con actitud de servicio y cooperación para incrementar el aprendizaje organizacional y generar experiencia individual.

2.1.7. Procesos que aceleran la efectividad del aprendizaje organizacional

Se concibe a la organización como dinámica en la lucha por la competitividad y heterogénea por la diversidad de factores que intervienen en ella. La cooperación entre los empleados, la integración de los recursos que utilizan y la relación con proveedores, mercados, instituciones y otras organizaciones, hace una arquitectura compleja.

Así pues las organizaciones poseen mecanismos de control para aceptar cambios, sin embargo el cambio mismo debilita el control, porque incluye riesgos e incertidumbre que lo hacen difícil y los procesos para identificar, aceptar y adoptar el cambio se vuelven complejos cuando los sistemas internos no están orientados hacia el aprendizaje organizacional como señalan Chiva y Camisón (2002, p.67) *“las organizaciones complejas, que buscan la capacidad de adaptación, que sean innovadoras, creativas y posean capacidad de aprendizaje deben situarse lejos de la estabilidad, al filo del caos, es decir en un elevado estado de complejidad”*.

Este elevado estado de complejidad puede devastar las respuestas individuales, pero cuando el aprendizaje es organizacional. Se trabaja como un equipo unido que le permite resistir y se enfrenta a “la complejidad como un reto”, del cual se aprende por las distintas percepciones, alternativas y acciones coherentes con la flexibilidad de las estructuras y con la disposición de todas las técnicas, que los integrantes de la organización han documentado, relacionadas con experiencias anteriores y la administración ha estructurado a través de

procedimientos, normas y delineamientos claros en un marco de cooperación y con una actitud de ver los retos como oportunidades de aprendizaje para todos.

La mayor cantidad de hechos, condiciones y situaciones detectadas generan mayor posibilidad de análisis y conocimiento, que a su vez se transforma en aprendizaje generador de experiencia y creatividad, para dar alternativas de solución ante la incesante problemática.

Rodríguez (1996, p.54)

“La información que llega es codificada y seleccionada, de tal forma que la organización no se inunde con más información de la requerida, el mecanismo de control está basado entre el estado actual de la organización y el deseado, las organizaciones tienden a mantener su carácter básico intentando controlar los factores externos amenazantes, tendencia a la elaboración y especialización de funciones (diferenciación), múltiples medios para un mismo fin, un sistema puede alcanzar el mismo estado final partiendo de condiciones diferentes y siguiendo distintos caminos”.

La adecuada selección de la información, la aplicación de controles apropiados y la correcta decisión ante lo que muchos ven como un factor amenazante y otros como una área de oportunidad, son respuestas generadas por gente preparada con conocimientos y capacidades resultado de su propio aprendizaje y de un sistema organizacional que lo orienta para que incremente su experiencia particular y la experiencia colectiva y mejorar las respuestas y el comportamiento de sus integrantes.

La organización requiere una arquitectura del aprendizaje organizacional para hacer más descriptivas sus actividades y reflexivas sus acciones, para analizar los documentos que transfieren el conocimiento y que deben ser parte de procesos continuos de mejora y de involucramiento participativo en el diseño de mecanismos que permitan, de manera dinámica, adoptar ideas y provocar innovaciones adecuadas a las nuevas tendencias. Aquí lo válido son las acciones y los resultados incrementados.

Los sistemas actuales trabajan con procesos de calidad, procesos de reingeniería y con el sistema de control de mando integral (Balance Scorecard, BSC) para tratar de identificar y

controlar la información necesaria, el conocimiento que de ella se deriva y aplicarlo en acciones positivas que eficiente y maximicen sus resultados y son todos estos mecanismos los que hacen que el empleado dimensione los procesos, conozca la secuencia, diseñe su propio método de trabajo, y comparta con generosidad el qué hacer y el cómo hacerlo, impulsando al aprendizaje individual, grupal y organizacional, así la organización encuentra nuevas rutas y el individuo desarrolla un proceso intrínseco de aprendizaje más dinámico.

Con la calidad total se establece la visión como eje central, para alinear a la gente hacia un sistema de trabajo planeado, ordenado, exigente y disciplinado, que dignifique el trabajo de las personas, optimice la verdadera capacidad de la empresa, que sea coherente con las tendencias del mercado a través de detectar las especificaciones de las necesidades, deseos y recursos de los clientes, con la meta de lograr el cero errores en los procesos internos, evitar los desperdicios y lograr una imagen de excelencia en el mercado. Este sistema que desde la década de los 80's se aplica en las organizaciones de México, todavía no acaba de madurar. Feigenbaum (2007, p. 659) define a la calidad total como un *“proceso turbulento que implica redefinir los <estándares de vida> en términos aceptables para todos nosotros que jugamos el papel dual de productores y posteriores consumidores.”* Caracterizarlo como un proceso turbulento, significa revolucionado por las necesidades cambiantes de los clientes, pero el orden entendible que el proceso de calidad aporta, debido a la readaptación de los procesos en poco tiempo sin caer en el desorden, lo hace ser útil y significativo.

La persona con conocimientos en calidad aprende a trabajar con orden, exactitud, rapidez y autocontrol porque adquiere una mayor responsabilidad, pero además los hace aprender del fracaso para no repetirlo y del éxito que logro hoy, lo convierte en un nuevo reto para el mañana, es decir la superación es parte de las actividades diarias.

La calidad es darle orden a la organización compleja, que los procesos sean entendidos por los involucrados en ellos, quienes se benefician cuando a través de un manual, exigido por el proceso de calidad, pueden incrementar sus conocimientos porque en el documento está contenida la experiencia de la organización y se transmite por vía formal.

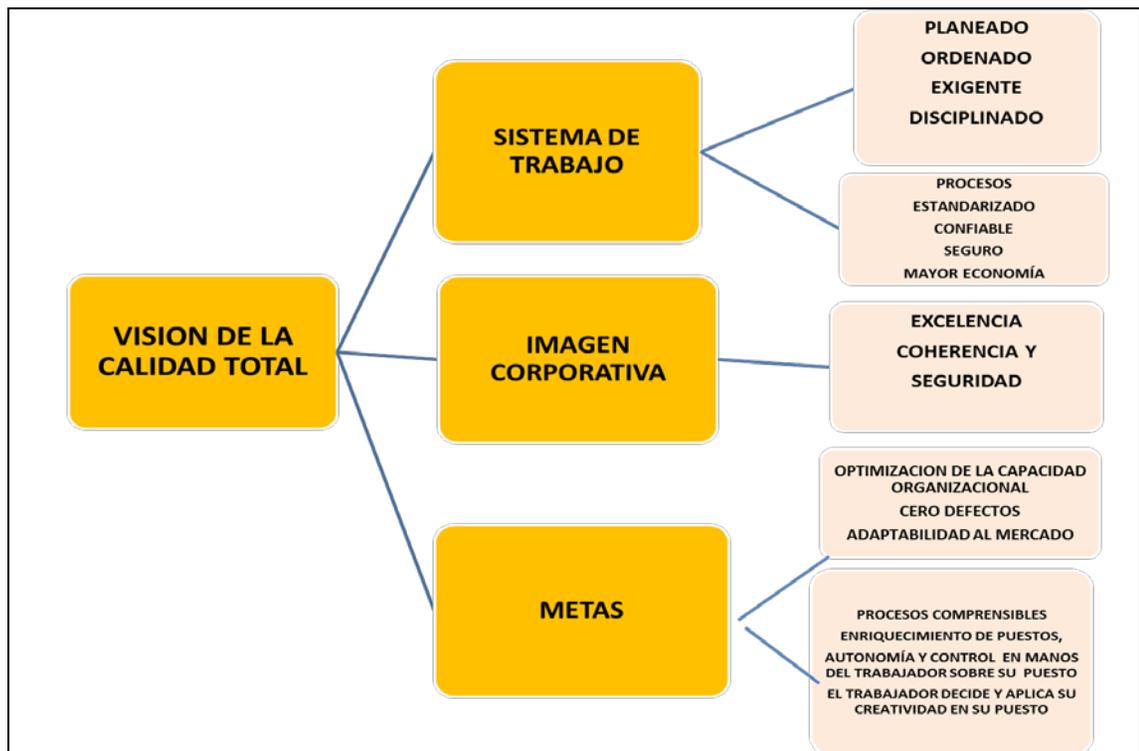
La calidad genera ritmos acelerados de aprendizaje que son notorios en el comportamiento de los empleados, quienes son más exigentes con ellos mismos, detectan los detalles y actúan tratando de corregir errores que anteriormente sólo criticaban o no los detectaban. (Barba, 2002, p.187) afirma que

“La calidad en el fondo contribuye a cambiar los esquemas tradicionales de las relaciones laborales, introduciendo nuevos elementos como la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo. Se crea la sensación de una mayor libertad y enriquecimiento en el trabajo, una mayor participación de los trabajadores en las organizaciones, ampliando los espacios de decisión sobre su trabajo y pareciera que se le devuelve a los trabajadores su capacidad creativa que el taylorismo y el fordismo les arrebató. Por el contrario, se da una mayor apropiación de este proceso por parte de la élite dirigente”.

Sin embargo en la práctica la calidad se vuelve un concepto utópico, cuando al aplicarlo los costos se elevan más de lo pronosticado, la limitación de recursos en las organizaciones es una realidad, la falta de experiencia, la poca habilidad, la saturación de trabajo, el ritmo rápido exigido, el error en el ser humano, las exigencias del cliente variantes, las tendencias del mercado cambiantes, las inconsistencias y la incertidumbre juegan un papel básico para considerar la calidad que esporádica y temporalmente llega a ser total. El beneficio de la calidad total es que genera una meta a lograr, independientemente si se logra o no, se une el equipo de trabajo y si se logra genera experiencia, pero si no se logra genera nuevos procesos para llegar a ella, se corrige y se vuelve a empezar, es una espiral que impulsa al logro según Ishikawa (2001, p.94) señala

“Cuando la compra se realiza sin inspección se le llama sistema de compra garantizado, el proceso de retroinformación se agiliza con la auto inspección, a mayor velocidad productiva la inspección se automatiza, la alta calidad pretende alcanzar una tasa del .01% partes por millón de defecto permitido. La calidad debe incorporar el cambio en la manera de pensar.”

Figura 2.16. Beneficios del sistema de calidad total



Fuente: Elaboración propia con base en Feigenbaum (2007) y Barba (2002)

La calidad total es un punto de referencia, hacia el que todos trabajan (Figura 2.16), idealizando su logro. (Barba 2002, p.182) menciona “*la calidad transita entre la objetivación y la subjetivación, en el que los integrantes de la organización se apropian, interpretan y se reapropian de la noción de la calidad.*” Cuando el empleado ingresa en una organización con procesos de calidad, aprende de la exigencia del mismo proceso y genera en él dos reacciones, de crítica por la obligatoriedad y de rechazo, sin embargo con el entendimiento de los procesos, el aprendizaje y las acciones efectivas, logra entender lo que significa la superación.

La rigurosidad exigida por la calidad total, requiere la explicación de los detalles en cada actividad, para que las funciones logren una estructura coherente, clara y sencilla. Estructurar los procedimientos de trabajo, es una labor continua, así todo lo que se hace se escribe, todo lo

que se escribe debería hacerse. Pero en esta transición se introduce la voluntad del ser humano, quien a conveniencia elige la forma de trabajo más sencilla o más compleja, más corta o más larga, según su experiencia corrige o altera las formas de trabajo establecidas.

Lo que en la práctica percibe el trabajador, es el diseño de procedimientos que detecta los detalles más específicos. La calidad lleva un proceso, el establecimiento de una visión que Fred (2003, p.56) *“define como lo que queremos llegar a ser. La visión debes ser corta y desarrollada por tantos gerentes sea posible”*. La misión es orientadora hacia el trabajo que se debe hacer Daft (2003, pp. 56-57) señala que *“la misión global y las metas oficiales se definen con base en la combinación correcta de las oportunidades externas y las fortalezas internas a partir de que se especifica las metas y estrategias operativas específicas. La misión es la razón de existir de la organización”*.

La Certificación de sistemas de gestión de la calidad, Méndez, et al (2006, p.78) *“es la llave para ingresar en las grandes ligas, las empresas necesitan certificarse, unificar criterios mínimos de calidad, optimizar los costos e incrementar la productividad y competitividad”*. Aun cuando no todas las empresas trabajan bajo un régimen de obligatoriedad para la certificación, la adoptan por conveniencia para tratar de mejorar. La estructuración en calidad utiliza manuales de organización, procedimientos, programas, políticas y reglas y presupuestos coherentes. La calidad inicia dando forma a la estructura organizativa, pero no tiene límites, porque sus procesos se extienden a la exigencia con proveedores y distribuidores formando una red de conocimiento y aprendizaje externa obligatoria.

La Reingeniería nace cuando la competencia se intensifica, la información se expande, la globalización abre la puerta y la furia de la calidad japonesa, invade el mercado norteamericano, esto da la señal de alerta; las empresas japonesas junto con su cultura de disciplina, mejora y observación detallada, adopta la calidad y obtiene resultados visibles.

Los norteamericanos, con su cultura de cuantificación de éxito, empresas titánicas, dominaban sistemas de trabajo que eran copiados por muchos países, se ven en la obligación de innovar ante la cruda realidad que obliga a abrirles a las organizaciones las puertas para expulsar lo viejo y adoptar lo nuevo, significaba aprender o morir. La Reingeniería prometía mejoras significativas, brincos cuánticos de un sistema de trabajo caduco, transformado por el ingenio de un equipo, iniciando no con la visión de los accionistas, sino con la visión de un equipo de trabajo que investiga, analiza, diagnostica y diseña procesos totalmente innovadores. Los tiempos han cambiado, según lo mencionado por Alarcón (2002, p.33)

“Se establecen nuevas compañías que no siguen reglas conocidas, las innovaciones se incorporan rápidamente a los mercados, haciendo que la vida de los productos sea corta, el pronóstico de la demanda se hace a corto plazo con grandes dificultades... se analiza el exceso de capacidad que genera endeudamiento y a su vez la poca capacidad provoca la pérdida de mercado y a medida que aumenta la empresa, el peso de los inconvenientes se incrementa”

La reingeniería ofrece el cambio radical de la empresa, de su estrategia corporativa, su comportamiento y sus valores para la supervivencia o ventaja competitiva, requiere un aprendizaje nuevo. La Reingeniería propone el reto de innovar procesos, no se trata solo de modificar pasos que sobran, sino de adoptar un proceso totalmente diferente a lo que se hacía, innovador adaptado solamente a lo que el cliente solicita, para que la organización tenga oportunidad de abarcar mayor mercado, crecer y expandirse. Herrscher, Rebori y D'annunzio, (2009, p.93). “*Los procesos constituyen la medula de la existencia de la organización dado que transforman las estrategias y los recursos en resultados esperados*”. A diferencia de la calidad, la reingeniería se enfoca exclusivamente en el análisis de los procesos, viejos, caducos o que generan resultados lentos, analizar el cambio en las circunstancias y crear procesos totalmente innovadores adaptables a la necesidad de cada organización

Al iniciar la reingeniería se debe tener claro la relatividad de los valores en el ser humano, porque son factor clave en el éxito o fracaso de la innovación del proceso que exige ciertos

comportamientos. El nuevo concepto de dejar todo atrás y empezar de nuevo, manejado por la Reingeniería, con procesos completamente diferentes, tiene consecuencias, como puede ser bipolaridad en la aplicación de los valores, es decir confianza-desconfianza: confianza de que el proceso es más rápido, más exacto, desconfianza en que cualquiera de los empleados pueden quedarse sin empleo por la reducción obligada del personal, esta resolución provoca apatía, indiferencia, temor, resentimientos, el riesgo que se corre es el retroceso, es decir los valores que se suponían sustentaban a la organización, generaron un ambiente difícil para todos.

Las resistencias más frecuentes a la implementación de procesos totalmente nuevos los establecen Hammer y Champy, Grouard y Meston y Manganelly y Klein. (Tabla 2.3.)

Tabla 2.3.
Causas de resistencia para aplicar la reingeniería

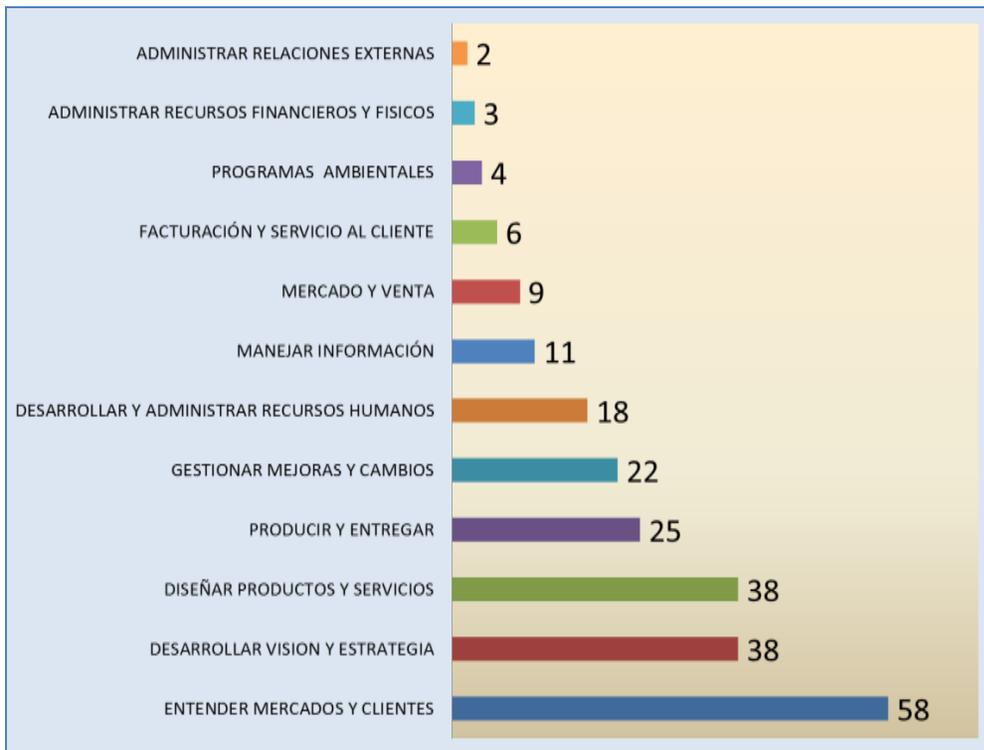
HAMMER & CHAMPY	GROUARD y MESTON	MANGANELLI Y KLEIN
Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo	Ausencia de toma de conciencia del problema cuando la situación actual es percibida como satisfactoria	Falta de claridad en las definiciones
Tener ideas de lo que se quiere lograr pero no son incluidas dentro del diseño de los procesos	Relegar a un segundo plano el problema	Se tienen expectativas no realistas que prometen mejoras inmediatas y niveles muy altos
Los jefes quieren que se corrija el problema pero sienten miedo ante el "rehacer" de la compañía	Falta de conocimientos y/o de comprensión de la solución por una visión mal diseñada o falta de comunicación	Tardar demasiado provoca impaciencia, falta de presupuesto
No hacer caso de los valores y creencias de los empleados o dejar que la cultura existente impida el nuevo proceso	Rechazar la solución cuando se piensa que no hay problema	Falta de patrocinio de la alta dirección. Se debe despertar la conciencia, curiosidad, el interés y la fe en el proyecto y el líder debe tenerla
Conformarse con resultados de poca importancia	Miedo a las consecuencias	Centrarse solo en la tecnología
Abandonar el esfuerzo por cobardía o por la primera señal de éxito	Los medios y los recursos son también causa de resistencia	Recursos inadecuados como contratar un asesor externo y no involucrar al especialista de la empresa
La definición estrecha del problema o limitar su alcance	Falta de interés y de energía, miedos ocultos, escepticismo y frustración	El campo de acción equivocado; si la empresa no tiene dolor (bajas utilidades) temor (competencia) o ambición (mayor rentabilidad) no funciona.
Concentrarse solo en el diseño y	Poco o nulo esfuerzo de	Pensar que solo es un acto creativo y

no en hacerlos realidad	persuasión, no se da la sinergia y se subestimar la falta de entusiasmo	no diseñar una metodología eficaz
Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia y prolongar demasiado el esfuerzo.	Dificultad de las nuevas tareas a desarrollar, de la integración de equipos de trabajo y bloqueos mentales que impiden imaginar soluciones adecuadas	Intromisión solamente en la metodología y en la tecnología y no considerar al recurso humano

Fuente: Elaboración propia con base en Hammer y Champy (1994) Grouard y Meston (1996) y Manganelly y Klein.(1995)

La reingeniería de procesos tiene un objetivo: agregar valor. Los esfuerzos que la organización realiza para agregar valor no se dan en la misma proporción al proceso productivo, que al proceso de reclutamiento y selección de personal o al proceso de ventas: Manganelly y Klein (1995) realizaron una extensa Encuesta de Reingeniería Corporativa Gateway a altos ejecutivos y clasificaron los procesos por orden de importancia (Figura 2.17).

Figura 2.17. Nuevo orden de importancia de los procesos



Fuente: Elaborado por Manganelly y Klein (1994)

La jerarquización de los procesos cambia, ya no aparece en primer plano el proceso productivo, que era donde todos enfocaban su esfuerzo, y ocupa el primer lugar el proceso para entender el mercado, cada uno de los clientes y no totalidades, esto quiere decir, se abre una gama de posibilidades para la empresa, ya no es un solo producto estandarizado, son líneas de productos diferenciados, ya no es la voz de solo las mayorías, también lo personalizado es importante, no solo lo que se ha hecho por mucho tiempo tiene importancia, las líneas de innovación también son necesarias, así cambia la visión y con ella la misión de la organización.

El reto es diseñar la estrategia correcta para lograr la nueva visión, así como enfatizar en el diseño de los productos y con la misma importancia, el diseño de los servicios, requiere capacidad de la empresa, desarrollo de competencias de los actores y disponibilidad de recursos, una ambiente formal de empeño coherente con el informal de opinión, que limpie el campo de acción para construir en equipo.

La Reingeniería requiere, implementar acciones preoperativas que disminuyan todas las posibilidades de riesgo posible y las opciones seguras dentro de sus procesos.

La participación inicial no es de todos, se trata de formar un equipo que diseñe y modele el nuevo proceso. Entender los valores y depurar las creencias negativas, identificar las individuales y las grupales, elegir las más convenientes para codificar nuevos valores, integrar una visión, especificar metas estratégicas generales, departamentales, de grupo e individuales en cantidad, tiempo y lugar que sea entendibles para todos, enfocadas a las prioridades comerciales. Mora (2003, p.104) menciona que

Esta forma de enfocar la gestión hará que los esquemas organizativos se aplanen, que la organización se abra más, que se minimicen actividades de pleitesía entre departamentos carentes de valor añadido y que, en suma todos los componentes de la organización piensen de manera más práctica como hacer lo que es verdaderamente importante: tener el cliente satisfecho con la atención prestada y con los servicios que se ofertan.

Es importante tener claro lo que no se cambiaría. La preparación del equipo que resulte de los más aptos para llevar a cabo el proceso de instalación de la Reingeniería requiere preparar un equipo con liderazgo para la implementación del nuevo plan de trabajo. La preparación debe enfocarse a la creatividad, conocimiento y capacidad de acción porque posteriormente facultará a los empleados para que cada uno sea lo mejor que pueda ser, enfocarlos a ser realistas, otorgarles confianza y exigir a la empresa un ambiente de trabajo eficiente.

La visión tiene una sola dirección, lo que el cliente busca y necesita. De la investigación y observación nace la nueva idea, con el conocimiento y la técnica se estructura el nuevo proceso. Se vuelve necesario identificar y captar buenas ideas, eliminar ideas utópicas, con demasiado riesgo o baja expectativa. Se trata de provocar empatía con el cliente.

Es indispensable investigar el uso y la aplicación de tecnología innovadora, elevar la educación, constante capacitación y adiestramiento continuo para que el personal utilice correctamente y potencialice el uso de la nueva tecnología. Es inevitable que en todo proceso de cambio la rotación de personal puede ser elevada porque los nuevos sistemas desligan al personal que no se adapta a las nuevas formas de trabajo. Sin embargo la empresa genera reducciones en unas áreas y ampliación en otras, la administración actúa para mejorar los procesos y reubicar, salvo opinión contraria, al personal excedente en áreas donde se abre mayor posibilidad de crecimiento, por ejemplo se reducen los requerimientos de personal en áreas productivas, por la nueva maquinaria, pero se amplía la labor de ventas, porque la empresa tiene mayor capacidad productiva y puede abrir nuevos mercados.

Algunas veces no se tiene la competencia para realizar un tipo de trabajo, pero si para otras funciones, es importante orientar al empleado para que de acuerdo a sus capacidades, puede ser ubicado en otro lugar dentro de la organización. A la organización le corresponde

aprovechar la parte positiva de las experiencias individuales y del trabajo del equipo para diseñar nuevos procesos, informar sobre situaciones de difícil solución para buscar la opinión de especialistas y lograr evitar los errores, pero sobre todo diseñar procesos que beneficien a la organización y al empleado, después de todo, una persona sin trabajo, es un consumidor menos, porque si la empresa produce más y el mercado no compra ¿de qué sirve producir más?.

La reingeniería busca una mejora sustancial, en las formas de trabajo utilizando el cambio con procesos radicales para que la empresa se despoje de rutinas, desperdicios, pretextos y justificaciones que no la llevan a ser competitiva. Es importante la prueba piloto de un nuevo proceso para modificar o identificar detalles que la práctica genera y evitar los costos elevados y las sorpresas desagradables.

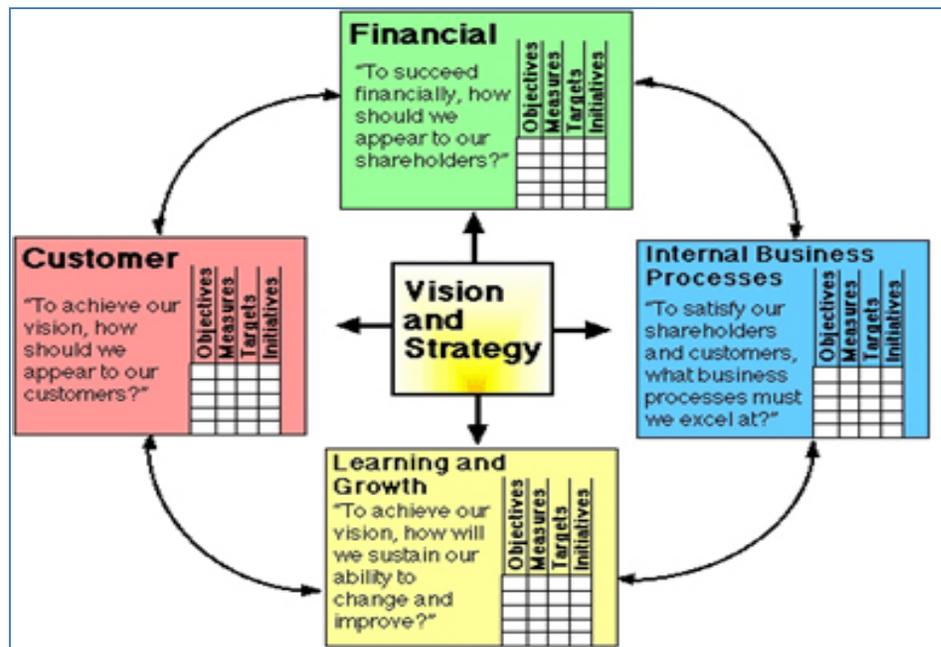
El sistema más actual que las empresas utilizan para una administración proactiva, es el modelo de Kaplan y Norton (1992) el *Balanced Scorecard* también identificado como Cuadro de mando integral (BSC) que propone la alineación de las expectativas con los valores, acciones, procesos, recursos, cuyo objetivo principal es el 80% de resultados con el 20% de esfuerzo. El sistema consiste en aprender comparando indicadores.

Es a través del diseño de procedimientos de investigación e información eficiente y efectiva, que se alinea la visión y las estrategias divididas en cuatro áreas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje y crecimiento. De fácil comprensión comunica en todos los niveles y monitorea el cumplimiento de los estándares, es un constante flujo de información y de análisis clasificado que proporciona a la dirección, información oportuna porque en el momento que sucede se registra, se compara lo sucedido con lo pronosticado, el sistema arroja la variación y proyecta nuevas alternativas, por supuesto, basadas en la veracidad y oportunidad, traduce las estrategias de alto nivel en objetivos operacionales y

comunica la estrategia de manera eficaz en toda la organización. Los indicadores alinean la visión, con las cuatro áreas estratégicas (Figura 2.18)

Se determina el propósito de la medición, el método que se utilizará y el resultado deseado en cada proceso que se va a implementar.

Figura 2.18. Balanced Scorecard como un sistema estratégico de dirección



Fuente: Elaborada por Kaplan y Norton (1993)

Los indicadores de gestión son necesarios para la medición de la eficacia, y de la eficiencia que juntas dan como resultado la efectividad de la organización:

El enfoque financiero contiene objetivos e indicadores como el valor económico agregado, rotación de activos, retorno sobre capital empleado, retorno de la inversión, margen de operación, relación deuda/patrimonio, ingresos, inversión como porcentaje de ventas, que definen los parámetros de crecimiento, beneficios, retorno del capital y su uso.

Los indicadores para los clientes, incluye satisfacción, incorporación y retención de clientes así como desviaciones en servicios (acuerdos), mercado y reclamos resueltos.

Los procesos internos detectan los movimientos en el costo unitario por actividad, eficiencia en uso de los activos, nivel de producción, costos de retrabajo, desperdicio y fallas, tiempos del ciclo del proceso, beneficios derivados de reingeniería.

El cuadro de control del Aprendizaje y crecimiento organizacional analiza la brecha de competencias claves, ciclo de toma de decisiones claves, desarrollo de competencias claves, disponibilidad y uso de información estratégica, retención de personal clave, progresos en sistemas de información estratégica, satisfacción del personal, clima organizacional y aplicación de tecnologías y valor agregado. La motivación para el aprendizaje es la que detona los parámetros positivos, (fig. 2.19) el que la organización ofrezca una recompensa justa, informe, proponga desafíos, incentive, es cuidar la capacidad del empleado con la posición dentro de la empresa a través de la definición de las competencias individuales y organizacionales.

Figura 2.19 Sistema estratégico de dirección para lograr la misión



Fuente: Kaplan y Norton (1992) <http://blog.iedge.eu/direccion-finanzas/>

Diseñar la arquitectura del aprendizaje organizacional requiere un trabajo en equipo, un conocimiento amplio de la organización, una búsqueda constante a través de la investigación,

identificación y análisis de cada factor influyente en las decisiones de trabajo que aterrizan en acciones. Los sistemas, de Calidad, Reingeniería y el BSC, capturan la experiencia de la organización y logran la efectividad del aprendizaje organizacional, son sistemas simbióticos, debido a que se benefician unos de otros y todos son necesarios dentro de la organización. El procesamiento del aprendizaje organizacional tiene como característica el ser incluyente, porque se aprende del éxito y del fracaso, del cliente y de que aún no lo es, de las oportunidades y de las amenazas, aprender es progreso, si el aprendizaje de la organización logra un cause positivo es superación para todos.

2.1.8. El comportamiento organizacional cognoscitivo es la meta

El nacimiento de las organizaciones es el reflejo del ser humano social, que al fijar una meta, integra a los demás, de manera directa e indirecta, para trabajar en unión de voluntades y necesidades, buscando satisfactores en ella y con la participación de sus integrantes, genera un orden entendible para todos y un desorden conveniente para algunos. La organización es la idea y creación de una o de varias personas, que acordes con su propia experiencia y pericia, enfrentan los retos para lograr sus metas elegidas, posteriormente, contratan personal, con conocimientos y habilidades distintas y de las que dependerá la capacidad del sistema cognitivo organizacional, Ortegón (2010, p.183) explica que *“de la capacidad del sistema cognitivo y auto-organizativo, depende el comportamiento organizacional para afrontar niveles crecientes de complejidad. En este enfoque, la incertidumbre se acepta como condición que gravita normalmente sobre la empresa, por efecto de los fenómenos del cambio”*. La organización debe descubrir, aprovechar y enfocar su sistema cognitivo para transformarse y desarrollar sus propias competencias.

La organización vacía su experiencia en un sistema de aprendizaje donde las propuestas son detectadas, escuchadas y atendidas por las áreas administrativas, pero también existen opiniones no expresadas verbalmente, pero que se observan en las acciones de sus integrantes.

La empresa es un espacio claro y oscuro, de conocimiento e ignorancia, poder y conveniencias porque su centro es el ser humano, complejo y metamórfico y como parte de esa complejidad genera sistemas de trabajo que se van modificando a lo largo de su historia, ante el impacto que enfrentan por las condiciones externas sociales, económicas, políticas culturales e incluso la afectación de situaciones geográficas, climáticas y territoriales, las hace que reaccionen de diferente manera, tratando en algunos casos de regresar a procesos de trabajo que en el pasado les funcionaron y los retoman, pero con nuevas expectativas y en otros casos aplicando acciones, cuyos efectos, repercutirán en un futuro y en otros casos adecuando el momento presente con acciones generadas por su propia esencia.

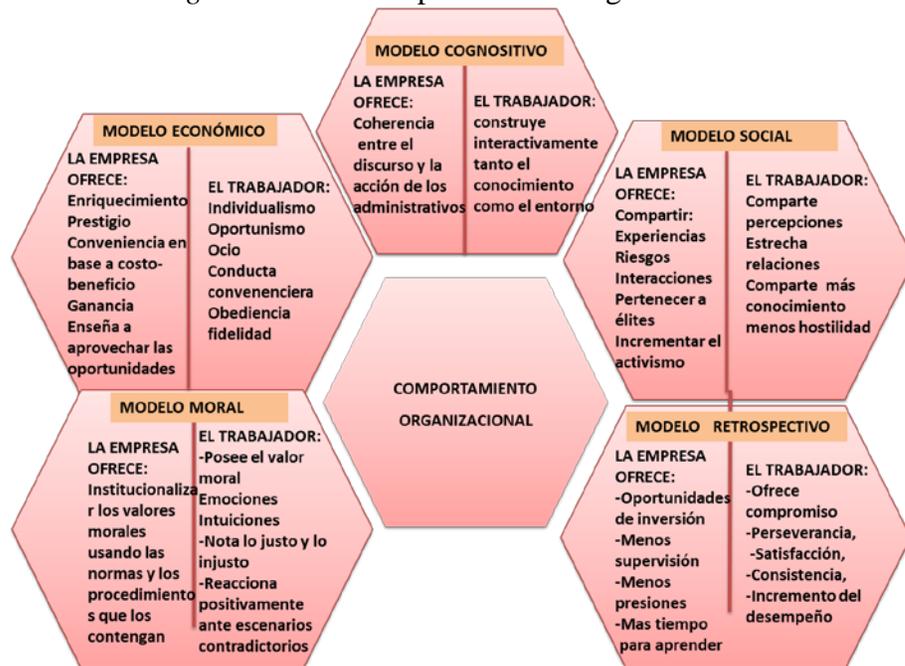
El riesgo y la incertidumbre hacen que sus integrantes actúen entre el desconocimiento, voluntarismo, ceguera por poca experiencia o por la esperanza de algunos en las expectativas vertidas en sus propios proyectos. Estudios hechos por Pfeffer (1997) clasifican a las organizaciones de acuerdo al modelo de comportamiento fomentado por su *diseño organizacional* prevaleciente en el ambiente de trabajo, obtenido como resultado de la institucionalización de los métodos de trabajo que han generado una cultura, que a veces poco tienen que ver con fomentar el emprendedurismo en sus integrantes, donde los jefes y empleados la aceptan porque se obtiene, ciertos beneficios de ella, que pueden ir desde un buen sueldo, un puesto de autoridad, condiciones de apoyo, poco trabajo, oportunismo, estabilidad laboral, comodidad con actividades que ya se dominan, por cercanía o cualquiera otra ventaja que perciba el trabajador. El diseño organizacional según Hellriegel (2009, p.424) “*es un proceso que consiste en elegir una estructura para las tareas, las responsabilidades y*

las relaciones de autoridad dentro de una organización que influye en los patrones de comunicación y en cuanto a cual persona o equipo tienen el poder político para que se hagan las cosas. El diseño de la organización influye en el comportamiento de los empleados. Luego entonces el diseño organizacional tiene un papel central para que éste alcance el éxito”.

Es importante evaluar la especialización de la organización en cuanto a tareas, capacidades, competencias para un mejor entendimiento de sus capacidades para su uso eficiente y desarrollo de nuevos aprendizajes para ser competitiva a largo plazo

El comportamiento organizacional puede ser, según Pfeffer (1997) económico, social, retrospectivo, moral o cognitivo. (Figura 2.20.)

Figura 2.20. El comportamiento organizacional



Fuente: Elaboración propia basado en los estudios de Pfeffer (1997).

El comportamiento organizacional económico es cuando en el ambiente prevalece decisiones basadas solamente en el costo-beneficio y la respuesta de los empleados solo surge con la incentivación financiera.

El comportamiento organizacional social, es cuando el ambiente de trabajo es percibido en armonía con relaciones de amistad y compañerismo y se comparte la experiencia y la confianza entre los miembros de la organización, sin embargo los puestos no siempre son ocupados por personas con las competencias adecuadas, sobresale el nepotismo y la recomendación para ocuparlos.

El comportamiento organizacional retrospectivo, es cuando el poder es congruente con la antigüedad de los puestos, no así con los conocimientos de los jefes, cuando la empresa ha logrado madurez, pero percibe un declive y lo explica con los grandes logros obtenidos en el pasado.

El modelo de comportamiento organizacional moral, muestra la coherencia entre lo que los jefes dicen y sus acciones. Los valores establecidos en la organización son respetados y el ambiente de trabajo fluye gracias a la estricta normatividad.

El comportamiento organizacional cognitivo está fundamentado en el conocimiento, que cada uno de sus integrantes posee y se basa en la idea de que las conductas y los resultados se entienden porque existe mayor atención a los procesos de percepción y comprensión desde la posición cognoscitiva del individuo. Weick (mencionado en Pfeffer, 1997, p.104) menciona que:

Una organización es un cuerpo de pensamientos, pensados por pensadores que piensan... En respuesta a la pregunta ¿qué es una organización?, consideramos que la organización son instantáneas de procesos continuos y que la conciencia y atención humana seleccionan y controlan estas instantáneas. La conciencia y la atención a su vez, pueden verse como instantáneas de procesos cognoscitivos continuos en los que la mente adquiere conocimiento de lo que la rodea.

En estos procesos epistemológicos, los participantes construyen interactivamente tanto el conocimiento como el entorno. El trabajo realizado por empleados que investigan, analizan y proponen genera menor riesgo en los nuevos proyectos y eleva el nivel de aprendizaje de todos los colaboradores, es adoptar un estilo de vida sustentado en un sistema de superación.

La visión de una empresa con un comportamiento acorde a las nuevas tendencias exige información actual, para actuar con contundencia, unir los intereses comunes y las ideas compartidas para enfrentar los retos que cada vez son mayores. Las empresas con un elevado aprendizaje generan procesos acelerados reflejados en el comportamiento cognitivo, como una forma de vida permanente, es decir, son organizaciones donde cada individuo participa construyendo interactivamente el entorno, aprende de él y le devuelve conocimientos. Este tipo de organizaciones son claramente identificadas, por el entusiasmo de la gente ante lo que hacen, el aspecto relajado de trabajo, el orden en sus áreas físicas, el entendimiento de las instrucciones, se manifiesta el acoplamiento del trabajo en equipo, los integrantes promueven el compañerismo y la cooperación los delata, pero sobre todo el respeto a jefes que se han ganado el puesto por ser realmente especialistas, por el buen trato a la gente y porque se dedican a enseñar a los demás y buscan los métodos para hacer el conocimiento sencillo, entendible y que genere reflexión, la planeación y las acciones son proactivas.

Un indicativo claro del comportamiento cognitivo organizacional, es la coherencia entre lo que dicen y lo que hacen cada uno de sus miembros, desde la alta dirección hasta los subalternos muestran su nivel de apoyo y la coherencia del discurso con la acción es manifiesta y efectiva.

2.2. El alto desempeño para la organización competente

2.2.1. El alto desempeño organizacional

Hasta ahora se ha tratado el tema del aprendizaje organizacional como parte de una responsabilidad de todos los integrantes de la organización, el análisis se ha centrado en el trabajador, la arquitectura que enmarca las formas de trabajo, las herramientas con que la organización cuenta o que requiere su diseño, para lograr la eficiencia a través de la respuesta oportuna y de las acciones efectiva que permiten inferir un aprendizaje organizacional. Sin embargo el aprendizaje organizacional, por sí solo, puede desviar el rumbo cuando no se tiene clara la visión: un alto desempeño.

Las organizaciones tienen como meta lograr un alto desempeño, debido al beneficio que se genera en el cuidado de los recursos, en la formación de especialistas que realizan actividades con un mayor nivel de complejidad, logrando la multifuncionalidad y convirtiéndose en el centro del crecimiento y de la competitividad. El alto desempeño lo menciona Likert (1957), Campell (1970) y Levinson (1972) señalados en Lusthaus (2002, p.10) quienes definen el desempeño como el lucro, la optimización de recursos, el logro de las metas declaradas con la medición de los métodos de trabajo.

Lusthaus (2002, pp5-13) menciona que es Likert, quien a través de encuestas aplicadas a empleados obtiene datos de las percepciones de los empleados y se diagnosticó que el nivel del desempeño se evaluaría a través de las personas y sus procesos y de la estructura organizacional. Señala factores como efectividad, eficiencia y moral de los empleados. Campell señalo al lucro únicamente como uno de los indicadores del desempeño, Lusthaus lo señala como la capacidad de sobrevivir y una empresa debe cuidar el logro de sus metas,

hacerlas efectivas, porque una organización eficiente que no logra sus metas declaradas es difícil que sobreviva. Determinó que los altos niveles de desempeño están influenciados por la complejidad y por una postura holística que incluye una gran cantidad de variables: los programas, los presupuesto, la cantidad de problemas resueltos, el trabajo en equipo, los valores, la comunicación, la innovación, la adaptación, la influencia de los clientes, personal, proveedores, distribuidores, alianzas con otras organizaciones para alcanzar la efectividad como punto alto, la eficiencia, relevancia, la economía y la viabilidad financiera.

La creación de organizaciones de alto desempeño las menciona más recientemente, Muchinsky (2002, pp. 274,401) en su modelo que incluye las dimensiones del diseño de puestos junto a las necesidades de crecimiento del empleado y el conocimiento de los resultados del trabajo a lo que le atribuye el desempeño de alta calidad. La significatividad experimentada se da por el enriquecimiento de los puestos con la variedad de habilidades, la identidad de tareas y la significancia de la tarea. La autonomía, genera responsabilidad experimentada por los resultados del trabajo y por último, el *feedback* permite el conocimiento de los resultados de las actividades del trabajo influyen en la creación de organizaciones de alto desempeño (figura 2.21)

Figura 2.21 Modelo de características del trabajo



Fuente: Hackman y Oldham, tomado de Muchinsky (2002 p. 401)

Sin embargo la perspectiva de las organizaciones se retoma desde la nueva visión de mercado, enfocada a considerar una realidad que se moderniza y redefine de manera más integral el concepto de empresa de alto desempeño, como lo explica Kotler (2003, p.22)

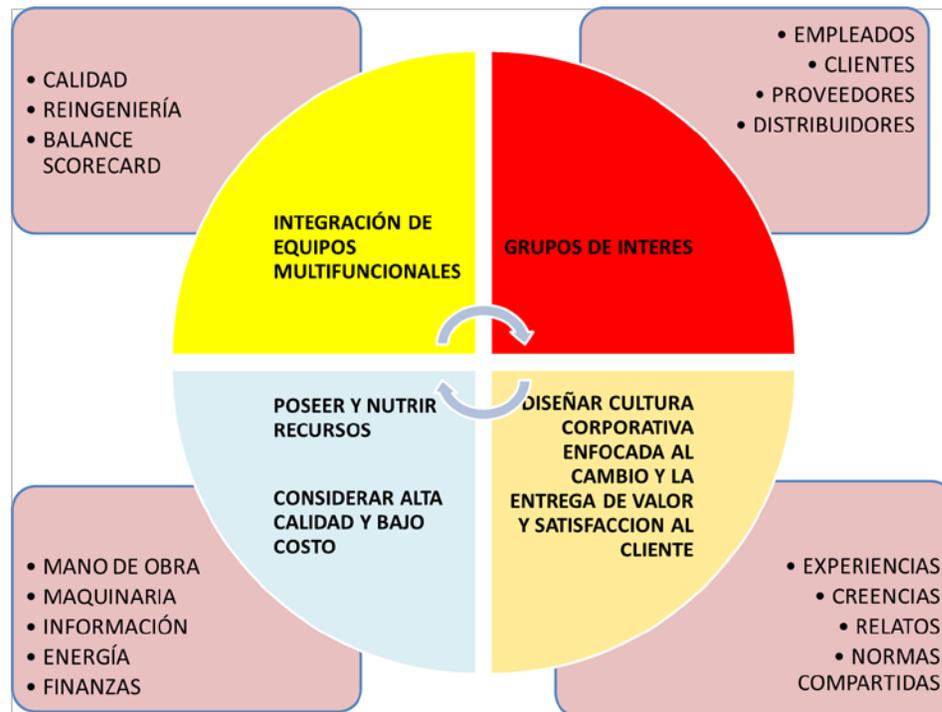
“Las organizaciones de alto desempeño debe cuidar cuatro características importantes: La primero es la integración de equipos multifuncionales que se encargan de cada proceso, reingeniería de flujos y considerar procedimientos que lleven a la ventaja competitiva. Otro punto relevante son los grupos de interés a los que la organización debe poner especial atención: empleados, clientes, proveedores y distribuidores, satisfacer las expectativas mínimas, al tiempo que proporciona niveles de satisfacción por arriba del mínimo, a diferentes partes interesadas, cuidando no violar el sentido de equidad”.

Diseñar una organización para el alto desempeño es reestructurar el límite de los niveles jerárquicos, compartir el liderazgo con los que más saben, mejor tratan a la gente y mayor disponibilidad para enseñar a los demás, diseñar políticas de trabajo que generen un ambiente de propuestas, de construcción, y mejora continua con procedimientos accesibles y entendibles para todos los que participan en él y con la meta específica, bien delineada. Se requiere una gran responsabilidad de todas las partes para que todo lo que realicen adquiere la etiqueta de excepcional. Con clientes especial atención, con proveedores, distribuidores y comunidad en generar establecer los límites precisos en conveniencia para ambas partes Kotler (2003, p.23) además enfatiza en las características de las organizaciones de alto desempeño:

“Un tercer punto de enfoque lo da el poseer y nutrir sus recursos: mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, finanzas, considerar la mejor calidad y el más bajo costo cuando adquiere recursos por fuera de la organización. Y un cuarto punto diseñar la estructura política y cultura corporativa, enfocada a la funcionalidad en un negocio que cambia vertiginosamente. La cultura corporativa son las experiencias, creencias, relatos, normas compartidas de una organización enfocadas a entregar valor y satisfacción a los clientes”

Las organizaciones tratan de estructurar con estrategias, los más elevados modelos de trabajo, siempre pensando en llegar al éxito, cuando el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización es sincero se esfuerzan por exceder las expectativas establecidas y la suma de los esfuerzos provoca sinergias que sorprenden (Figura 2.22)

Figura 2.22. Organización de alto desempeño de Kotler



Fuente: Elaboración propia, con base en Kotler (2003).

El alto desempeño no es algo que tiende a surgir de forma espontánea, se debe tener un plan de trabajo, estructurado por los expertos, trabajadores de cada área, y aplicado por gente capacitada, con competencias desarrolladas que identifiquen los detalles de desviación del plan inicial y reaccionen de forma rápida para dar solución integrándose en equipo o de forma individualizada según lo amerite la circunstancia. La previsión puede fallar, debido a la multiplicidad de factores que participan en él, pero si las fallas se detectan de forma rápida y las soluciones son inmediatas, la desviación es mínima y se logra una gran experiencia.

La organización que busca la adaptación rápida para logra la competitividad, planea estratégicamente las acciones a través de la sistematización del aprendizaje organizacional, que en el transcurso del tiempo incrementa su experiencia y sus expectativas. Las organizaciones de alto desempeño (Blanchard, 2007 p.12) menciona que Don Carew, Fay Candarian, Eunice Parisi-Carew y Jesse Stoner identificaron las características de las

organizaciones de alto desempeño y las definieron como: “empresas que, a lo largo del tiempo continúan produciendo resultados, extraordinarios con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito.” Con visión de superación se llega al alto desempeño organizacional y su incremento y mejoramiento depende de la aplicación de un sistema, convirtiéndolo en ventaja competitiva sostenible y perdurable. (Figura 2.23)

Figura 2.23 El modelo SCORES de las organizaciones de alto desempeño



Fuente: The Kenneth H. Blanchard Companies (2007,m p.15)

Algunos autores explican que el éxito de lograr la ventaja competitiva se relaciona con el uso de tecnología avanzada, sin embargo la tecnología inmediatamente se deprecia y puede ser adquirida por la competencia, lo que hace que la ventaja competitiva solo sea temporal. (Davenport y Prusak, 2001, p. 8) mencionan que “a diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso...el

conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona y enriquece a quien lo recibe". Entonces se deduce que el verdadero factor de éxito para las organizaciones y que le da la ventaja diferencial competitiva son las personas que integran la empresa debido a su capacidad creativa, y la estructuración a través de sistemas flexibles, ágiles y receptivos (Blanchard, 2007, pp.13-17) *"Así mismo las organizaciones de alto desempeño muestran resultados coherentes en el tiempo. Tienen ciertas características: Información compartida y comunicación abierta, visión convincente, aprendizaje continuo y concentración incesante en los resultados con los clientes"*.

Las organizaciones generan reestructuración a través de los procedimientos que hacen efectivo el aprendizaje organizacional y las estrategias de alineamiento en la implementación de sistemas de trabajo de alto desempeño, donde influyen condiciones impuestas por la organización y las competencias personales.

El alto desempeño inicia en el proceso de integración del personal a la organización. La elaboración por parte de la administración, de un perfil de puesto, donde se especifica los conocimientos, habilidades y valores que debe poseer la persona que ocupe el puesto, posteriormente en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos hábiles, cuyas competencias solicitadas por la organización, deben cubrirse porque para desenvolverse en ambientes que inicialmente son complejos, se necesita tener principios claros, pensamiento sistémico y disciplina, es decir competencias esenciales para una rápida adaptación al trabajo. Bohlander y Snell, (2008, pp.694-696) señala *"el alto desempeño como estrategia clave específica, que pretende establecer un ambiente laboral que facilite el trabajo en equipo, fomentar y aprovechar las habilidades y conocimientos de los empleados, atribuir facultades para que tomen decisiones y proporcionar trabajo más significativo"*. El proceso del alto desempeño se inicia con la capacidad de aprender de forma continua y trabajar en

cooperación, inmediatamente se les capacita para adquirir mayores habilidades y responsabilidades adecuadas a las exigencias organizativas. La empresa debe diseñar un sistema de alto desempeño basado en información compartida, desarrollo integral basado en un ambiente donde el conocimiento se difunda, aplicación efectiva del aprendizaje, vincular desempeño-recompensa e igualitarismo.

La complejidad del proceso exige aprendizaje organizacional con programas permanentes de adiestramiento, capacitación, preparación continua que forme en la nueva cultura del alto desempeño a todos los integrantes de la organización.

El tema del desarrollo de talento es incluyente para todos los integrantes de la empresa, repercute en competitividad para las empresas porque se mantiene a la expectativa de información nueva, ideas de propuesta sobre innovaciones continuas, análisis para la acción, cuidado de los recursos tangibles e intangibles, mejora en la eficiencia productiva.

Con el alto desempeño se preparan los integrantes de la organización a detectar dentro de lo rutinario, los detalles que pueden mejorarse, a proponer acciones que impulsen cambios y a actuar dando respuesta rápida, acorde con los nuevos requerimientos y las nuevas capacidades para la toma de decisiones asertivas. Requiere involucramiento de todas las partes, no clasifica como puestos importantes y no importantes, dentro de este sistema cada puesto, cada persona y cada recurso son igualmente valiosos para un mejor funcionamiento.

2.2.2. Trabajo en equipo, legado de competencias

Los mercados altamente competitivos requieren respuestas rápidas y las empresas buscan reaccionar con oportunidad y actuar eficazmente, por lo tanto organizan el trabajo con estructuras flexibles a través del trabajo en equipo departamental, interdepartamental o que incluyan actores externos que participen de forma activa en la integración de los proyectos.

Hayes (2002, p.2) señala que *“la esencia del trabajo en equipo es la delegación de competencias, dándoles a los equipos la autoridad necesaria para tomar decisiones día a día sobre su trabajo y otorgarles el poder suficiente para que se aseguren de que las cosas se hacen correctamente”*.

Las circunstancias de la organización han cambiado y ahora se organizan formas de trabajo con actores especialistas que dominan específicamente una función o área en la que se encuentran centrados. La organización por lo tanto se encarga de que cada miembro del equipo que tiene una especialidad contribuya a que se realice la tarea correctamente.

Trabajar en equipo, puede ser una labor conflictiva, debido a que no existe la cultura de cooperación como tal, la gente apoya si se le solicita, pero eso no significa trabajo en equipo. Hayes (2002) explica la importancia de contar con programas de formación interna y externa sobre sentirse orgullosos de realizar un trabajo importante para la organización, sin importar el nivel jerárquico, propone el dialogo para compartir los logros de la organización y lograr consensos, confianza entre jefes y subalternos, indicadores y estándares de desempeño claros para todos.

Compartir ideas en común con el grupo los hace construir su mundo común, identificar la naturaleza humana y sus errores y analizan el cambio de las cosas y circunstancias, Hayes (2002, p.18) *“se negocia conversando y discutiendo hasta que damos con la versión que aceptamos y que podemos integrar en nuestras ideas y opiniones ya existentes. Las representaciones sociales cumplen una función al permitirnos justificar y racionalizar nuestras preferencias y nuestros actos”*.

Las organizaciones actuales tienen modalidades de contratación, individual y en equipos. Los equipos son contratados por proyectos temporales, concretos y específicos y al término de dicho proyecto el equipo de trabajo abandona la organización. La modalidad de contratación

individual es para realizar el trabajo interno, para lo cual la empresa estructura un sistema que integra rápidamente al nuevo miembro y diseña el puesto con actividades rutinarias, temporales y esporádicas, pero además, lo complementa con el trabajo individual y en equipos, es decir un mismo trabajador debe realizar el trabajo que le corresponde de acuerdo a su puesto y apoyar en trabajo colectivo, formando parte de equipos para la seguridad de la empresa, equipos de supervisión de la calidad total, equipos para la innovación y todo tipo de trabajo que necesariamente requiera la colectividad.

Se logra la cohesión, porque siempre existen necesidades y metas comunes, la cohesión se estructura con equipos cuya cantidad de integrantes se debe ajustar a las actividades que se realizan, considerando la curva del aprendizaje. La colaboración de sus integrantes tiene adherido el grado de responsabilidad individual y de equipo, es importante que el trabajo sea motivador para que el involucramiento se vuelva voluntario, les interese, enmarcado en un ambiente de respeto, compañerismo reconocimiento de la diversidad de aptitudes y méritos, que proyecte la realización profesional que los haga sentir orgullosos de ser un equipo competente, que alcanza las metas propuestas

En el equipo se generan roles Hayes (2002, p.38):

“El del iniciador que sugiere ideas nuevas y soluciones, investigador de información y datos, buscador de opinión, el que clarifica y expande las ideas de los demás, coordinador, integra información del grupo, orientador no divaga, evaluador, utiliza estándares para evaluar logros del equipo, fija los plazos, activador, estimula al grupo para que actúe y contribuyan, técnico, surte de materiales, rel que registra todas las actividades del grupo en actas, el que intercede para la resolución de conflictos entre los miembros del grupo, el juez ofrece soluciones con las que estén todos de acuerdo, el que regula el flujo de comunicación para que todos puedan dar su opinión, observador: analiza la interacción del grupo y seguidor: acepta las ideas de los demás y va con las mayorías”.

Estas actividades las realiza el grupo y deben dividirse entre sus miembros para una mejor definición de las multifunciones. Se debe considerar que el equipo nace disgregado y requiere un periodo de tiempo para unir opiniones distintas y amoldar los puntos de vista enfocados

hacia un objetivo común, de ahí la importancia de tener claro la misión del equipo de trabajo, las reglas que los legislan, los objetivos específicos y concretos que definan claramente el tiempo, la cantidad, el lugar para evitar malos entendidos. No resulta sencillo, porque en muchas ocasiones, el interés particular es mucho más importante que el colectivo y en una situación como esa, es prácticamente imposible acercar y unir las voluntades. Sin embargo un equipo se integra con la finalidad de alcanzar un mayor desempeño, acelerar los procesos de aprendizaje porque los individuos actúan de diferente manera generan su aprendizaje tácito y a través del equipo lo transmiten voluntariamente o los integrantes, capturan y copian las nuevas técnicas de trabajo enriquecidas por opiniones diversas y métodos individuales creativos además de que unir es fortalecer, es decir las actividades que forzosamente requieren la unión de fuerzas, integran obligatoriamente a los demás a una participación activa. Sin embargo Hayes (2002, p.45) también menciona los bloqueos que se dan por la condición humana:

“El agresor, intenta mejorar su estatus atacando a los demás, el bloqueador: intenta bloquear todas las actividades del grupo y se niega a seguir al grupo, buscador de atención: intenta resaltar sus logros para captar la atención del grupo, el que se confiesa: utiliza los debates para temas personales, el cabeza hueca: se dedica a contar cosas graciosas o irrelevantes para distraer la atención de la tareas, el dominador: intenta monopolizar al grupo, el buscador de ayuda intenta ganarse la simpatía de los demás expresando seguridad o incapacidad y el buscador de sus intereses: discute sin cesar para conseguir lo que quiere”.

El cambio exige reestructuración para competir con efectividad y la mejor alternativa para aprovechar el talento de los empleados es a través del trabajo en equipo. El problema se presenta cuando el trabajo no avanza, se evalúa de forma injusta a sus integrantes, la crítica externa les afecta, las presiones externas impiden que se realice un trabajo de calidad, se señalan constantemente culpables de los errores cometidos y no se enfocan hacia la situación de error que se debe corregir o no se llega a consensos cuando las opiniones son distintas, el equipo se disgrega y realmente el efecto no es positivo como lo comenta Robbins y Judge, (2009, p.16) opinan lo contrario, “*el hecho de que las organizaciones hayan cambiado hacia*

los equipos no significa que estos sean eficaces siempre. Quienes toman las decisiones, como humanos que son, se ven influenciados por hábitos y mentalidad de rebaño". La cohesión, tiene el riesgo de que se mimeticen los integrantes, todos quieren ver lo mismo y no encuentren alternativas ante la problemática que se presenta, estos síntomas encaminan a la desintegración del equipo, porque un equipo que no sabe crecer con los problemas, la crítica y el aprovechamiento de las experiencias negativas y se deja hundir en la derrota no evoluciona y su aprendizaje es mínimo y lento, puede llegar a contaminar el ambiente de trabajo.

Los aspectos individuales que pueden destruir el trabajo en equipo son: los sentimientos de competir y no colaborar, de sobresalir y no apegarse a las normas que dictan las mayorías, al no estar suficientemente capacitados puede ser buen operativo y mal líder o mal operativo y buen líder, la relación de trabajo puede ser tensa o de mucha presión, la falta de confianza provocada por la falta de interacción, valores discordantes, la falta de motivación intrínseca o extrínseca, la prepotencia de los líderes, las críticas superiores a la labor de servicio, la toma de decisiones y los resultados negativos que hacen que el equipo, señale a una sola persona, provocan temor presión emocional y disminución del desempeño.

La organización contribuye mucho en el fracaso del trabajo en equipo porque establece metas que no son acordes con la capacidad de cada individuo y del equipo en general, las reglas no son claras y cuando se castiga, repercute en todo el equipo, muchas veces por errores que una sola persona comete, los tiempos no analizados para la conclusión de los objetivos, y no fomentar la colaboración sino la competencia provoca grietas en el equipo.

La importancia de la colaboración la señala Likert, (1961, p.102) como parte de la integración del equipo:

“El líder y los miembros están convencidos de que cada uno de ellos pueden realizar lo <<imposible>>. Las expectativas logran que cada uno de ellos haga su máximo esfuerzo y aceleren el crecimiento personal.

Cuando es necesario el grupo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sienta frustrado por el fracaso o el rechazo... la ayuda mutua es característica de los grupos altamente eficaces”.

No es fácil, ante la complejidad, entender las distintas personalidades, actitudes diversas, ni métodos individualizados de trabajo, sin embargo el acoplamiento es más rápido con la voluntad de las mayorías, el equipo se vuelve poderoso y puede producir resultados de alto desempeño por la sinergia que se genera, de hecho, el equipo tiene su origen en los sentimientos de las personas, en la confianza, el respeto, en la necesidad de pertenencia, con una visión motivadora que orienta hacia dónde vamos a llegar, y no hacia donde queremos llegar, de esta manera, se comprende que sus fundamentos no están en la parte racional que fomenta la organización.

La integración en trabajo colectivo para realizar un esfuerzo conjunto crea sinergia que se mide con el nivel de rendimiento, la coordinación del trabajo, la suma de aportaciones individuales, el incremento del desempeño y sobre todo mayor potencial sin aumentar los insumos.

Los equipos multifuncionales Mapcal, (1998, p.48) los define con las siguientes características.

“Los miembros provienen de distintas áreas y distintos niveles jerárquicos, porque es importante el aporte que pueda hacer cada miembro del equipo. Los equipos multifuncionales son útiles para trabajar en proyectos, solucionar problemas o fijar objetivos, sin embargo son difíciles de dirigir porque sus integrantes pertenecen a distintos niveles jerárquicos introduciéndose temas como poder, autoridad y la influencia de sus puestos, estas situaciones exigen líderes o facilitadores”

La voluntad de sus integrantes en formar parte de un equipo multifuncional, esta delineada por la actitud de superación o motivación intrínseca, es decir sus necesidades y deseos propios de su situación actual, y la motivación extrínseca que diseña la empresa para hacer mostrar las ventajas de pertenecer a estos equipos. Mapcal, (1998, p.49) señala además:

“A mayor complejidad, mayor cantidad de participantes. Las habilidades requeridas de los participantes delimitan quienes deben participar y el nivel de responsabilidad clasifica a los participantes, es

recomendable entre seis y doce miembros, se recomienda el trabajo individual y posteriormente cotejar, analizar y evaluar conclusiones cuando son pocos los integrantes. Un número mayor de miembros se requiere para la generación de ideas, es importante cuidar que no se afecte el trabajo cuando son muchos integrantes o dividirlos en pequeños grupos que participen con tareas claras”

Con la integración de equipos multifuncionales se busca elevar el nivel de responsabilidad de cada integrante y de la colectividad. Establecen sus propias metas, lo más realistas posibles y específicas en cantidad y tiempo para posteriormente medirlas. Cuando las metas son claras es más fácil que se mantenga la concentración en alcanzarlas.

Una de las características más específicas de los equipos multifuncionales es que las actividades del equipo se subdividen en distintas áreas que ejecutan los especialistas y se realizan a un mismo tiempo y donde cabe la oportunidad de aprender de los demás lo que enriquece el aprendizaje de cada uno de sus integrantes y desarrolla el talento, logrando soluciones más creativas e innovadoras y un mayor número de alternativas donde la participación se vuelve activa y con el apoyo y respaldo de los conocimientos integrados las decisiones toman un mayor peso incrementando la productividad.

La interacción social que se da dentro de los equipos multifuncionales genera un clima laboral más positivo porque todos tienen claro el dominio de sus capacidades individuales, estimulando a una mayor autoestima por el reconocimiento de los demás. La presión de trabajo es compartida y eso hace que no afecte directamente a la percepción del empleado, sino que es vista como responsabilidad de todos y el apoyo en los demás cuando el conocimiento no es suficiente (nuca lo es), porque todos necesitan de todos.

Al iniciar el sistema de trabajo con equipos multifuncionales, surgen las dudas de sus integrantes, el nivel de inseguridad y desconfianza es elevado y la comunicación se encuentra en su nivel más bajo, sin embargo Robbins (1998, p.129) menciona que

“Los equipos de desempeño elevado se caracterizan por una fuerte confianza mutua entre sus miembros; es decir estas creen en la integridad, el carácter y la capacidad de cada uno...La confianza es frágil: toma

mucho tiempo establecerla, se destruye con facilidad y es difícil de reconquistar, por lo tanto mantenerla requiere una cuidadosa atención de parte de la gerencia”

Evaluar a los equipos multifuncionales requiere cuidar cada actividad que realizan en lo particular y su contribución, los métodos de evaluación deben considerar las valoraciones grupales y hacerlos partícipes de utilidades y ganancias, es importante los incentivos y todas las modificaciones necesarias para reforzar el desempeño de los equipos.

Es necesario valorar el interés en lo que se hace y por los compañeros, respaldar y defender al equipo, mantener en flujo continuo la información pertinente y las decisiones, también los sentimientos son importantes para generar confianza, congruencia en los valores, guardar la confidencialidad cuando se requiera, el respeto por los demás, el nivel de habilidades, conocimientos, la capacidad técnica profesional y comercial, así como el trato personal.

Una categoría especial de los equipos multifuncionales son los equipos autoadministrados o autodirigidos se trata de equipos muy confiables que están integrados por especialistas altamente facultados y muy actualizados en los temas del mercado en cuanto a tecnología, conocimiento, diseño totalmente responsables del trabajo que ellos mismos investigan, analizan y diagnostican como necesario para la mejora en calidad, productividad, competitividad. Son independientes trabajan en las áreas de innovación o con tareas complejas, se turna el liderazgo y no los rigen los tiempos de trabajo normales de la organización. Evans y Lindsay, (2008, p.277) mencionan que:

“Los equipos multifuncionales se ocupan para trabajos de rutina y forman parte integral de la forma en que el trabajo se organiza, también se incluyen los equipos de calidad, los equipos para solución de problemas y los equipos de proyectos trabajan de manera más *ad hoc* para atacar tareas o asuntos específicos a menudo relacionados con la mejora de la calidad”.

Los equipos autoadministrados y los círculos de calidad pueden ser intraorganizacionales. Los equipos multifuncionales cruzan las fronteras de diversos departamentos sin importar cuál es su sede organizacional.

Los equipos son responsables de ejercer actividades centrales de:

1. previsión (diseño seguro),
2. planeación (indicadores, optimización, programación y fundamentación)
3. integración (recursos que se tienen, que faltan y que no se pueden tener: financieros, humanos, materiales, técnicos, tecnológicos)
4. dirección (compartir soluciones, responsabilidad, programar capacitación, definir desempeño, delegar, mejorar) y
5. control (de presupuestos e inventarios)

El trabajo con los equipos multifuncionales tiene como inconvenientes que si alguno de sus miembros no trabaja al mismo ritmo que el de los demás porque su experiencia es menor o su capacidad, el mismo equipo lo puede capacitar cuando el nuevo integrante no sabe pero su actitud es favorable hacia el aprendizaje, si no puede, el equipo lo apoya pero si el nuevo integrante no quiere apoyar, escuchar y actuar, el mismo equipo tiende a expulsarlo. Robbins (2009, p.26) menciona que la integración de equipos es un trabajo crítico y da razones por las que fracasan los equipos:

“Por políticas de la organización (políticas deficientes, procedimientos absurdos, visión poco clara, sistemas de premios mal concebido, metas confusas, funciones sin resolver, una cultura anti equipo), por problemas de liderazgo: liderazgo deficiente, retroalimentación e información insuficiente, herramientas equivocadas, barreras individuales: necesidad mal atendida, agendas ocultas, conflictos de personalidad, falta de confianza en los equipos, falta de disposición al cambio, los equipos fracasan cuando sus integrantes saben que perseguir los objetivos es peligroso para ellos”

El sistema de trabajo que actualmente tiene la organización puede ser deficiente para que los equipos multifuncionales logren resultados efectivos. La importancia de reestructura el

sistema incluye darle peso adecuado a la planeación pero con un enfoque mayor hacia los resultados. Los equipos multifunciones requieren una estructura que les permita implementar mejoras en proceso, que posean autoridad para enfocar su ambiente de trabajo a que todos los integrantes den lo mejor de sí mismos, y logren como equipo la autonomía sin dejar de lado la integración organizacional.

Un líder entusiasta puede poner a funcionar los equipos siempre y cuando estén respaldados por una administración sólida, pero el liderazgo se debe compartir dentro del equipo, es decir la responsabilidad de líder puede rolarse entre sus integrantes de acuerdo al tipo de proyecto que ejecutan y la mayor habilidad de cada uno de ellos para darle respuesta a los distintos tipos de proyectos. Se cambia el estilo de dirigente a colaborador e investigador.

La organización pretende con los equipos multifuncionales flexibilizar sus sistemas de trabajo, adaptarse más rápidamente a las nuevas necesidades y requerimientos de los clientes, respaldar las decisiones de los directivos o jefes, detectar y aprovechar las oportunidades externas y actuar de una manera más rápida y más segura ante las amenazas externas que se pronostican.

Los equipos aprecian mejor las oportunidades para mejorar la eficiencia, reducir los costos y aumentar la productividad. Robbins y Finley, (1999, p.24) señala que los equipos:

“Son participes de su propio éxito, porque se concentran en la tarea que se realiza, comparten información y delegan el trabajo, la multifuncionalidad de sus miembros hacen equipos versátiles, aprovechan la capacidad intelectual y las múltiples perspectivas en el tratamiento directo de los problemas, con ideas oportunas y buscan no desperdiciar nada, se generan decisiones, bienes y servicios de alta calidad al mejorar ciclos, eliminar obstáculos y aplicar la energía organizativa donde el cliente más la necesita”

En resumen, son muchas las ventajas del trabajo en equipos multifuncionales, sin embargo hay labores que requieren solamente la participación individual de las personas y actividades que la distracción o la interacción pueden hacer que se disminuya el nivel productivo y por lo

tanto la opción de enriquecimiento de los puestos, es dejar tiempo (aun cuando sea mínimo en algunos casos) para participar en equipos de trabajo que benefician a la empresa en su totalidad, como pueden ser las brigadas de seguridad. Se debe cuidar la coordinación en el trabajo, las lealtades divididas, los tiempos en las reuniones y la importancia de la dependencia de la máxima autoridad, el nivel de descentralización y alinear todos estos aspectos hacia las metas corporativas.

La competitividad de la organización depende del desempeño de su gente, y hacer efectivos los procedimientos de trabajo implica tener claro, las mejores prácticas para elevar la productividad y beneficiar con un mayor aprendizaje a los trabajadores que logran enfocarse hacia el alto desempeño.

El beneficio del trabajo integral es tema de análisis para un nuevo estudio que permita definir claramente los nuevos métodos para alinear actuales formas de trabajo con requerimientos reales y prácticos de la organización.

2.2.3. Nivel de aprendizaje organizacional para el alto desempeño

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) diseñó un instrumento de aprendizaje organizacional llamado Sistema de la Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO):

“Es un plan de gestión para las organizaciones basado en la detección del nivel de aprendizaje organizacional con afán de lograr el alto desempeño y consiste en la aplicación de cinco etapas: 1) La visualización de problemas y posibles soluciones, 2) el establecimiento de objetivos, medición y retroalimentación de propuestas de mejora, 3) la definición de competencias claves y la elaboración de guías de autoformación y evaluación por competencia, 4) la evaluación y certificación de competencias del personal, 5) la participación en redes de aprendizaje y competencias laborales”.

Es importante que los integrantes de la organización se involucren en el establecimiento de objetivos, que puedan medirlos y a través de retroalimentación considerar su alcance, modificación y logro de dichos objetivos. El empleado cambia su rol, de ser solamente el que

realiza las indicaciones de los demás, a convertirse en empleado estratega que participar activamente en el diseño, modificación y actualización de sus procedimientos, el análisis de su puesto para la elaboración de guías de trabajo para una orientación, que de forma rápida y precisa, explica el procedimiento para seguir transformando el conocimiento tácito a explícito.

La organización a través de un sistema de evaluación por competencias, detecta los conocimientos, las habilidades, destrezas, capacidades y actitudes hacia el trabajo de todos los integrantes y el sistema de aprendizaje organizacional requiere la certificación de sus trabajadores para que externamente se identifique el grado de competencia que cada uno posee y se le reconozca su nivel para una evaluación más justa y para posterior capacitación en la búsqueda del alto desempeño.

A continuación se explica cada una de estas etapas del sistema propuesto para el aprendizaje organizacional para el alto desempeño:

1) *Visualización del problema y posibles soluciones:*

El aprendizaje organizacional y el alto desempeño es el resultado de un sistema de trabajo cambiante y renovador que se forma de los saberes y de las acciones individuales y grupales, de actitudes de colaboración, sinceridad y compromiso que se sistematiza en beneficio de todos y al difundirlo incrementa la sapiencia de los integrantes. Martínez (2004, p.70) define los *“mecanismos de aprendizaje organizacional como estructuras y procedimientos que permiten a las organizaciones coleccionar, analizar motivar, diseminar y usar información relevante para un alto desempeño de manera sistémica”*. Los integrantes pueden y quieren involucrarse en un sistema innovador y competitivo, porque trabajar en empresas reconocidas por la comunidad o el mercado, genera un prestigio organizacional y repercute en el orgullo

individual de los trabajadores, que con su esfuerzo y capacidad logran obtener resultados sobresalientes para unificar la imagen corporativa.

Fomentar una cultura adaptable a través de tomar la iniciativa al visualizar los problemas y dar soluciones por cada uno de los integrantes de la organización desde gerentes, jefes, supervisores, áreas operativas y su sindicato, hasta los involucrados en los sistemas de trabajo como puede ser proveedores, intermediarios y clientes que adquieran la capacidad de solucionar la problemática diaria, de forma satisfactoria para ambas partes, es decir, orientar hacia lo que Hill y Jones (2005, p. 448) llaman *“cultura adaptable, esto es una que sea innovadora y que aliente y recompense la toma de iniciativa por parte de todos...Es más probable que las culturas adaptables sobrevivan en un ambiente cambiante con desempeño superior al de las organizaciones con cultura inerte”*.

Un ambiente que permite, a cualquiera de los integrantes de la organización, tener confianza para sugerir, disponibilidad para apoyar y exige actitud positiva para cooperar, por parte del trabajador, en la solución de los problemas coyunturales o estructurales, se logra un primer nivel de avance con la participación activa.

2) *Establecimiento de objetivos, medición y retroalimentación de propuestas de mejora*

Cuando el personal ya tiene la capacidad de detectar problemas y establecer alternativas de solución es importante establecer un sistema de comunicación fluyente lo que Hill y Jones (2005 p.451) explican:

“Establecer un sistema que alienta a los empleados a establecer sus propias metas para que los gerentes intervengan por excepción y solamente cuando detecten que algo no funciona bien. Este sistema también permite instituir un sistema eficaz de recompensas estratégicas en el cual la paga se pueda relacionar muy de cerca con el desempeño y los gerentes puedan evaluar con precisión el valor de las contribuciones de cada persona”.

El trabajo conjunto significa un acercamiento de jefes y subalternos para flexibilizar el sistema, cuando los subalternos tienen el conocimiento sobre los procesos de planeación y participan integrándose con los jefes, visualizan a dónde quiere llegar la organización y que se debe hacer para lograrlo. La organización debe estar preparada para una evaluación justa y significativa para los subordinados, los jefes y todo el grupo de administradores, desde supervisores hasta gerentes, deben involucrarse, es decir incluir a todas las áreas de la organización, considerando la interdependencia de las funciones y se involucra el personal aportando creatividad, objetividad, tiempos máximos y mínimos para lograr las misiones departamentales, aterrizándolas en tácticas mensurables y objetivos específicos en cantidad y tiempo.

El sistema de trabajo debe estar sustentado en normas que incluyen políticas, reglas e instrucciones y controles estándares, costos-beneficios y todos los medios para la corrección de los defectos. Stoner y Freeman, (1994, p.250) señalan con respecto a la administración por objetivos:

“Stephen J. Carroll y Henry L. Tosi investigaron sobre tres conceptos centrales: establecimiento de metas específicas, retroalimentación sobre el desempeño y participación, se concluyó que los individuos que tienen éxito en el logro de los objetivos que se han fijado, tienden a buscar el alto desempeño, cuando a los empleados recibieron una retroalimentación específica a tiempo se desempeñaban mejor y los que participaron en la fijación de metas dan muestra de niveles más altos de desempeño y concluyeron que el proceso mismo de participación conduce a un aumento de la comunicación y de la comprensión entre los administradores y sus subordinados”.

Las organizaciones que permiten el involucramiento de sus trabajadores aceleran el avance, porque amplían la gama de alternativas de solución y aportaciones para crecer y evolucionar. Es difícil cambiar la ruta de la toma de decisiones, pero las organizaciones que logran un grado de confianza derriban barreras y le dan oportunidad a los demás de incluirse en la toma de decisiones correspondientes a las áreas que cada uno domina, dejando mayor tiempo a los jefes para una mejor actuación.

3) La definición de competencias claves y la elaboración de guías de autoformación y evaluación por competencia

El aprendizaje, es la acción que demuestra el conocimiento tácito, según la teoría cognitiva diferencial señalada por Uribe (2009, p.256) que Carroll (1959) desarrolla “*El aprendizaje es diferencial porque cada persona tiene diferentes grados de facilidad o tasa de logro de dicho dominio, lo que marca diferencias individuales, ya que algunos presentan dificultades de aprendizaje a pesar de estar motivados y de manifestar interés por aprender*”. La individualidad en la manera de procesar la información y la respuesta distinta de cada persona, hacen ver un proceso complejo para identificar las causas que detonaron la acción de respuesta.

Es importante perfilar con claridad los requerimientos de los puestos y seleccionar a las personas más aptas, que se adapten a las necesidades de la organización y que la organización sea para ellas, área de oportunidades. El departamento administrativo es el responsable de capturar, analizar y dar a conocer a través de sus procedimientos, el nuevo conocimiento que se está gestionando y que provoca previsión y proactividad en los usuarios. El empleado debe contar con procedimientos que lo guían hacia sus objetivos claros, precisos en tiempo y cantidad y apegados a la realidad, de esta manera puede autoevaluar e identificar las habilidades, conocimientos y capacidades que ya posee para cumplir con el procedimiento, o identificar las competencias que le hacen falta para alcanzar los estándares establecidos

La regla básica para la elaboración de los procedimientos es que sea entendible para todos los que lo van a utilizar, si una sola persona, no entiende el procedimiento, se convierte en un punto de atención especial, porque es ahí donde nacen los problemas. Los procedimientos no pueden ser una herramienta que limita las formas de trabajo, sino que guía a los trabajadores a

realizar de la forma más adecuada las actividades, rediseñándose cuantas veces sea necesario, para la adaptación de nuevas formas de trabajo, siempre y cuando se analice el cambio con la ventaja de disminución de recursos, tiempos y esfuerzo humano.

Los integrantes de las organizaciones actuales, se han dado cuenta que para calificar como empleado colaborador se requiere tener visión de futuro, actitud de respuesta rápida y asertiva, y comportamiento adecuado al entorno y a sus exigencias. Ser competente es saber optimizar y movilizar los recursos, saber adaptarse, pero ser competente hoy no significa serlo mañana, tener competencias en una sola área, es limitante, por eso, las competencias son un proceso dinámico y continuo. Ser competente no significa tener solo conocimientos y ciertas habilidades, como lo explica Camacho (2008, p.32)

“Para ser competente hace falta un desarrollo holístico y totalitario, con sentido de unidad con todo y con todos, visión global, con claridad en la cultura del cambio y la transformación, habilidad y destreza de aprender, emprender y desaprender continuamente y alcanzar desarrollos suficientes en la inteligencia interpersonal e intrapersonal”.

Las competencias son un método que trata de alinear el desempeño en el trabajo a través del establecimiento de criterios, identificación de conductas y actitudes operantes causa de resultados exitosos. Para McClelland, (1973, p.28) *“una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente relacionado a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”*. Las características subyacentes del individuo indican los modos en que una persona se comporta o piensa, sus motivos: pensamientos consistentes, sus rasgos que incluyen características físicas, las actitudes, valores y autoimagen y su destreza. Las relaciones causales se dan entre los rasgos, la conducta y el desempeño.

El criterio referenciado de evaluación de las competencias es lo que predice algo significativo en el mundo real, los niveles de desempeño: superior y eficaz. Superior significa

arriba del estándar, y eficaz quiere decir reúne los requisitos del mínimo aceptable. Las competencias se categorizan: distintivas o superiores y de umbral o básicas. Para evaluar al trabajador se considera: la intensidad de la acción, la integridad de la acción, el tamaño del impacto o amplitud de la acción realizada, la complejidad, la cantidad de esfuerzo y las dimensiones únicas por ejemplo el grado de innovación.

Se evalúan las competencias organizacionales que consisten en:

1. Atributos personales: Responsabilidad y compromiso personal, orientación al logro.
2. Interacción: trabajo en equipo, colaboración y comunicación efectiva.
3. Orientación a resultados: mejora continua.

Las *Competencias Conductuales* evalúan los:

Atributos personales: aprendizaje continuo, iniciativa, flexibilidad, creatividad innovación, tolerancia a las presiones, manejo de la frustración.

Interacción: negociación, persuasión, trato con situaciones difíciles, actitud de servicio, inspira y genera confianza, manejo de los conflictos.

Orientación a Resultados: análisis de problemas, toma de decisiones, pensamiento sistémico, enfoque a la calidad, pensamiento estratégico, pensamiento analítico, planeación y organización, administración de proyectos, monitoreo y seguimiento.

Las *Competencias de Gerencia y Liderazgo:*

Exigen la capacidad de integración, desempeño del personal a su cargo, Capacidad para liderar equipos, promotor del cambio, desarrollar a las personas, facultar al personal, dirigir con visión y valores.

Las *Competencias transversales* para todas las áreas son:

La resolución de conflictos, el liderazgo, la supervisión, el inglés, computación para el manejo de proyectos, la comunicación oral y escrita para dirigir grupos de trabajo, la interacción con cliente.

4) la evaluación y certificación de competencias del personal

Las evaluaciones tratan de ser lo más adecuadas y justas para el trabajador y para la empresa, se evalúan los conocimientos, habilidades, capacidades y los valores medidos con las actitudes positivas o negativas hacia el trabajo.

La evaluación del desempeño requiere un análisis que se convierte en un instrumento para dirigir y supervisar personal Alles (2007, p.262)

“Entre sus objetivos están el desarrollo personal y profesional de colaboradores, su comportamiento en el trabajo y grado de satisfacción en concordancia con la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos sobre las decisiones para remuneraciones y promociones”.

La retroalimentación entre jefe y subalterno permite definir las características del puesto que ocupa, comunicar al subalterno los objetivos a lograr y los alcances de su puesto. Con la evaluación viene la formación de los empleados en base al perfil del puesto para identificar su grado de desempeño, su potencial y definir las estrategias de formación necesarias. Se detecta la capacitación que le hace falta al empleado, se puede descubrir personal clave, adecuar la persona correcta al puesto correcto cuando se detectan competencias concordantes con los puestos.

La evaluación por competencias requiere la elaboración de un catálogo que clasifique claramente y de manera mensurable cada competencia a evaluar y un catálogo de comportamientos que defina la calidad en el trabajo, la cantidad y el cumplimiento de objetivos que muestren la mejora en un tiempo determinado. Cada evaluación requiere la

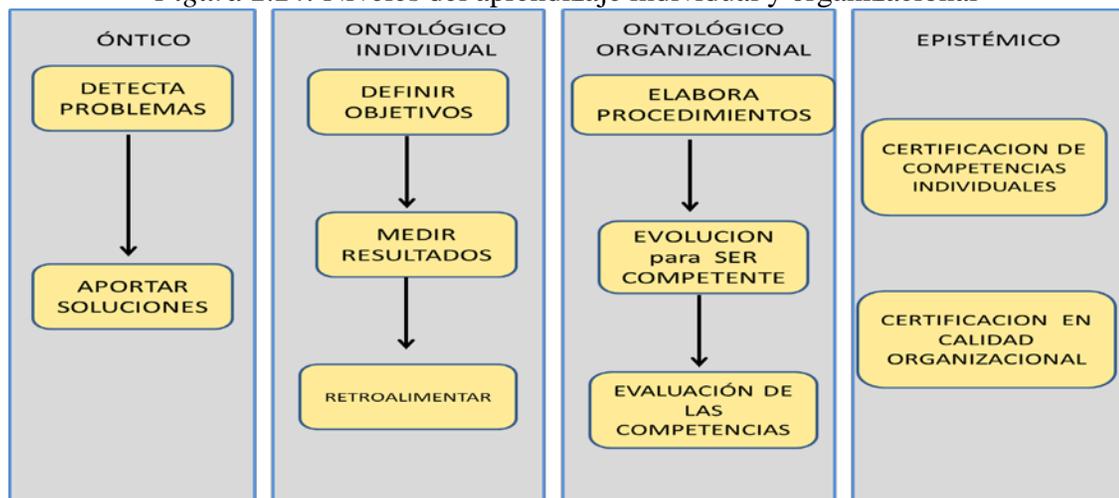
aceptación del evaluador (interno o externo) del jefe del evaluador y del evaluado a través de su firma. En la nota final de la evaluación debe conocerse con anterioridad la forma de evaluar y el procedimiento debe ser claro para ambas partes Alles, (2007, p.274)

“Pueden darse dos posibles escenarios: asignar la nota final solo en función del cumplimiento de objetivos y en relación con las competencias, confeccionar un plan de desarrollo, o, establecer una relación porcentual entre ambas variables; por ejemplo 70% en relación con el cumplimiento del objetivo y 30% en relación con competencias”

Las organizaciones deben considerar, además del desarrollo de competencias del empleado, un método de evaluación acorde con las nuevas condiciones de los empleados y de la integridad de dicho método se obtiene mayor equidad, una compensación más justa y un trabajo más adecuado.

La organización analiza sus procesos internos para lograr evaluar las formas de trabajo y estructurar proyectos para compartir esfuerzos y conocimientos (Figura 2.24). Quien posee el conocimiento, tanto organización como individuo, deben aplicarlo en acciones que beneficien a todos para que realmente se percibir el nivel de aprendizaje en acciones prácticas.

Figura 2.24. Niveles del aprendizaje individual y organizacional



Fuente: Elaboración propia, con base en la SIMAPRO y en Moguel (2005).

5) *La participación en redes de aprendizaje y competencias laborales*

El aprendizaje compartido guía a lograr un grado de *expertise* en el dominio de conocimientos específicos pero también en el reconocimiento de los demás ante el dominio de actividades. Es decir el aprendizaje efectivo avanza, evoluciona y llega a un nivel superior cuando se comparte y se aprende de los otros, de aquí la importancia de pertenecer a redes que comparten conocimientos dentro de una misma empresa, sector, industria o internacionalmente por ejemplo a través de redes, bases de datos, que hacen pública su información y puede ser de gran apoyo para mejorar la condición para enfrentar problemas nuevos de la vida cotidiana.

2.2.4 Estrategia de integración para el alto desempeño

El tema de aprendizaje organizacional alineado hacia el alto desempeño requiere información interna y externa cimentada en la confianza y la transmisión fluida de información relevante. El aprendizaje enfocado hacia el alto desempeño no se limita a obtener solamente la información y el apoyo interno, los límites no son muy claros porque la organización aprende de otras organizaciones, aprende de experiencias propias y ajenas, aprende de conocimientos pasados pero también aprende de visiones futuristas.

Integrarse internamente significa con base en las expectativas de los clientes, considerar las aportaciones de los empleados, de los jefes, gerentes y socios que forman parte de la organización. La integración externa considera las buenas relaciones con proveedores y distribuidores en un primer nivel y con asociaciones a cámaras industriales, organizaciones de apoyo mutuo o organismos gubernamentales y alianzas con empresas de la misma industria, de industrias afines o con empresas de la competencia, en un segundo nivel, que no deja de ser relevante para el buen desempeño y crecimiento organizacional.

La estrategia de integración interna, menciona Mintzberg (1997, p.403), incluye la previsión de un plan estratégico enfocado a lograr que el personal adquiriera compromiso con la organización, en beneficio de ambos, al desarrollar valores en los integrantes y al lograr una fortaleza para la organización.

El compromiso posee un vínculo afectivo emocional de identificación con la organización, un aspecto de conveniencia al analizar los costos-beneficios de permanecer en ella y un pensamiento de obligación Muchinsky (2002, p.274) señala que:

“El alto desempeño está determinado en parte por la capacidad y la motivación, esta última contiene el compromiso adquirido que se demuestra en: apoyo y cooperación en el trabajo, aceptación en las metas y en los valores de la organización, la disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización, un deseo por permanecer dentro”.

En la medida en que sus experiencias, percepciones y sentimientos sobre la organización se ajustan a las expectativas del empleado, va creciendo el nivel de compromiso. La organización que permite altos niveles de rotación, decepciona al empleado, según Hellriegel (2009, p.57) *“sin embargo una persona comprometida que es despedida de su trabajo, es afectada fuertemente y su disposición para posteriores trabajos disminuye”*. La situación actual que viven la mayoría de los trabajadores es deambular de un trabajo a otro en busca de nuevas oportunidades y sin embargo, por cada trabajo nuevo, en reposición de otro trabajo perdido, disminuyen sus expectativas y el desinterés es cada vez más eminente. Las organizaciones exigentes, obligan a adquirir disciplina, convicción e impulsan a la superación constante. Las personas que lo logran adquieren cierta estabilidad.

La empresa debe cuidar su imagen corporativa a través de una relación que trascienda en la vida de las personas y logren niveles de rendimiento que superen lo ordinario, una ruta es lo que señala Goñi (2010, p. 75):

“Este compromiso, que se vincula a nivel de la motivación en la conducta individual, trasciende a la relación de empresa con empresa y se debe instalar en las preocupaciones, motivaciones, valores personales y finalmente ser el rector de los comportamientos profesionales de los empleados que prestan el servicio”.

Los empleados son la verdadera imagen de la empresa y sus actitudes proyectan una imagen corporativa ante los ojos del cliente y de la comunidad en general. Considerar programas de preparación continua a través de la capacitación y educación a través de organismos oficiales como el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA), que adapta la secundaria y preparatoria abierta a las necesidades de la organización. Impulsar la educación y permitir a través de permisos especiales para el personal que estudia, licenciaturas, maestrías o incluso doctorados en áreas de interés para la misma organización.

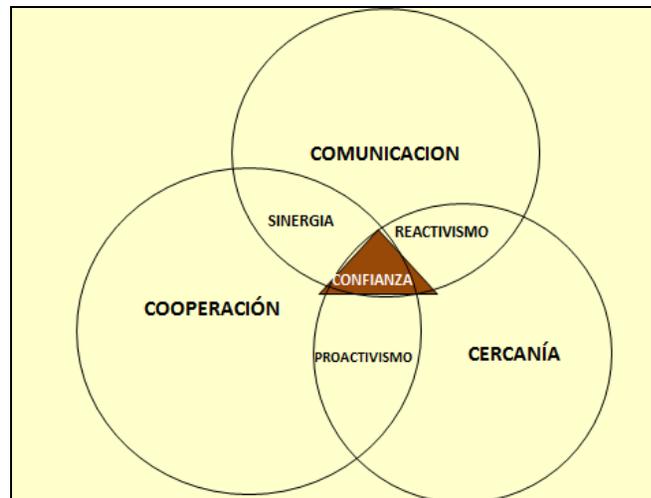
Un sistema de aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño se orienta a fundamentar ese compromiso en las organizaciones con estrategia administrativa que promueva el desarrollo de capacidades intrapersonales, es decir, diseñar los espacios y los tiempos para generar un ambiente de sinceridad que detone en compromiso y confianza. Robbins, (1998, p. 129) menciona cinco dimensiones que integran la confianza:

1. Integridad: Honestidad y veracidad
2. Competencia: conocimientos y habilidades del personal
3. Congruencia: confiabilidad, estabilidad y buen juicio para manejar las situaciones.
4. Lealtad: disposición a proteger
5. Apertura: La disposición a compartir libremente ideas e información.

Los valores deben mostrarse en las acciones de jefes y subalternos, logrando que los apliquen en la práctica diaria con sus compañeros de trabajo y en la relación con proveedores, acreedores y clientes, reflejando un ambiente más seguro. Se incrementa la confianza en el personal con un ambiente de cercanía, comunicación y compañerismo. Se forma una cultura

de aprendizaje y de alto desempeño en un ambiente de confianza y por consecuencia se trabaja con datos verdaderos, información clara y la sinceridad es demostrada con acciones efectivas y no solo con frases llamativas (Figura 2.25.)

Figura 2.25. El triángulo de la confianza



Fuente: Elaboración propia con base en Muchinsky (2002)

La organización actual vive tiempos donde las viejas técnicas para lograr la eficiencia no acaban de morir y las nuevos sistemas para lograr la efectividad en el trabajo no acaba de estructurarse. Beckhard y Goldsmith (1998, pp.105-117) menciona que:

“para inculcar la motivación se inicia con vincular las aspiraciones personales con el espíritu de la empresa...porque el talento de la gente está interconectado con el éxito empresario: inculcar un liderazgo responsable, alentar la formación de equipos multidisciplinarios, promover la distribución de conocimientos, forjar empresas orgánicas, fomentar la búsqueda y acoger los cambios”.

Son épocas donde la tecnología ha revolucionado los procesos a través de la automatización es decir lo sofisticado de la producción, exige especialistas con disciplinas distintas y áreas claves de conocimiento. La empresa promueve ambientes generadores de confianza, con valores de integridad, competencia, congruencia, lealtad y apertura para

compartir ideas e información. A través de los valores, impregnados en las políticas, reglas y sanciones eficientes, son la estrategia de integración corporativa.

Las alianzas estratégicas son las nuevas formas de trabajo, que orienta a unir fuerzas con los especialistas, otras empresas líderes, en cierto proceso, producto o servicio para lograr mejores resultados.

Las alianzas incluyen formar parte de redes de trabajo con proveedores, distribuidores, instituciones de investigación, es decir integración vertical CEPAL,⁵ (2005, p.53) esta forma estratégica logra hacer a las organizaciones más dinámicas en lo que Porter, (1998) llamó “Clúster: concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas en un campo (o sector) particular”. Al formar parte de un clúster las organizaciones tienen mayor apertura de nueva información, obtienen conocimientos de maneras distintas de operar y desarrollan conexiones con empresas similares o incluso diferentes, que se encuentran activas y perceptivas de distintos comportamientos organizacionales. La CEPAL (Agosto 2005, p.53) señala acerca de los clúster:

“Producen o intercambian, bienes, servicios, información, forman una red a través de contactos, con los que se establecen vínculos de cooperación o interdependencia y el entorno local contiene procesos de aprendizaje colectivo que les permite responder a los cambios del entorno a través de la movilidad del trabajo en el mercado local, los intercambios de tecnología de producto, procesos, organización y comercialización y la provisión de servicios especializados, los flujos de información de todo tipo o las estrategias de las organizaciones que lo forman”.

Otro de los beneficios de los clúster es la conexión entre empresas micro, pequeñas, medianas y grandes y se puede generar la proveeduría a las grandes empresas, y comparten información que las alinean en formas de trabajo enfocadas a la calidad, a la búsqueda de los mejores precios, apoyos para capacitar personal o para incrementar su nivel educativo, apoyo

⁵ Revista de la CEPAL, (Agosto del 2005) además menciona al conocimiento como el eje central de la globalización de la fase tecnocognitiva y de donde nacen lo que él llama regiones aprendedoras, regiones inteligentes que tienen una conducta sistémica que opera por encima de las voluntades individuales o colectivas.

ante gobierno o respaldos incluso para financiamientos. Se exige que las empresas que forman estas alianzas tengan un plan estratégico diseñado y capacidad de producción. Las organizaciones que buscan dinamizar sus procesos de aprendizaje organizacional, deben considerar la participación en un clúster geográfico sectorial, que le permita comunicarse y vincularse verticalmente con sus surtidores y distribuidores y horizontalmente en alianzas con su competencia para identificar procesos, productos o servicios con valor diferenciado y formar parte de una cadena de surtimiento que además propicia la retroinformación benéfica para actualizarse y fomentar la competencia.

La estrategia para pertenecer a asociaciones, permite la defensa de intereses colectivos, gestionar permisos, trámites gubernamentales y obtener información de acontecimientos regionales, locales o nacionales con veracidad, relevante para identificar factores para la previsión de los planes de trabajo y la información impulsa a las innovaciones. Daft (2007, p.31) explica que

“Las organizaciones que aprenden, las acciones acumuladas de una fuerza laboral informada y con *empowerment* contribuyen al desarrollo, porque los empleados están en contacto con los clientes, los proveedores y la comunidad, además del uso de la tecnología ayuda a identificar las necesidades y las soluciones y participan en la elaboración de estrategias”.

Asociarse significa salirse de los límites de trabajo diarios, impuestos por las rutinas de la empresa y conocer nuevas formas de trabajo que pueden dar ideas y creatividad, para generar innovaciones en productos, procesos, adquisición de nuevo equipo o investigación de nuevos sistemas que permitan un avance estratégico, siempre y cuando la empresa así lo requiera, al asociarse incluso con la competencia se da una nueva forma de aprender y lograr un alto desempeño, como explica Daft (2007, p.34) “*Las asociaciones con los clientes, los proveedores e incluso con los competidores las hace experimentar para encontrar la mejor*

forma de aprender y adaptarse. Las fronteras entre las organizaciones se están tornando difusas”.

La estrategia de asociación corporativa, las alianzas y las asociaciones son impulsores de adaptabilidad a los nuevos sistemas de trabajo, con información dinámica, tanto los directivos de la organización como los empleados se introducen en un nuevo ritmo de conocimiento e información que detecta datos y situaciones convenientes y prevé los próximos obstáculos para diseñar planes de trabajo de los cuales todos aprenden.

2.2.5. La Evaluación justa como un requisito indispensable para el alto desempeño

Para que sea coherente la estrategia de alto desempeño, lleva un proceso de evaluación versátil y expedita que genera retroalimentación franca, específica y actualizada para determinar los niveles de desempeño y poner especial atención a niveles deficientes, identificando claramente por ambas partes, subordinado y jefe, los criterios de evaluación con sus recompensas y compensaciones como lo expone Bohlander y Snell, (2008, p.349) la evaluación de desempeño permite:

“Identificar fortalezas y debilidades individuales, ayudar en la identificación de metas y evaluar su logro, determinar las necesidades de capacitación individual y de la organización, mejorar la comunicación, analizar las preocupaciones, documentar las decisiones del personal, determinar los candidatos para promociones, transferencias o asignaciones e identificar las deficiencias en el desempeño y decidir las retenciones y separaciones o despidos del personal”.

La diversificación de inteligencias y competencias personales es enriquecedor para un ambiente de trabajo que mejora, debido a las diversas expectativas de que se presentan el aprendizaje organizacional se incrementa con diferentes alternativas de solución a un mismo

problema, identificar las diferencias beneficia a la empresa porque coloca al empleado competente en el puesto correcto. El proceso de evaluación es sumamente importante porque permite identificar las deficiencias que no se han superado y armar un plan estratégico de desempeño para superarlas. Sin embargo las organizaciones generan programas de evaluaciones teóricamente cuidados, pero prácticamente deficientes, por el dinamismo organizacional y la flexibilidad generada por la ambigüedad que provocan la pérdida de control como señala Bohlander y Snell, (2008 p. 360)

“El desempeño de los integrantes puede estar influido por las condiciones de su trabajo: el entorno físico, la programación de actividades, la carga física y mental, el ambiente organizacional, relajado, tenso, con presión, cuidado del orden y el exceso o las pocas actividades, comunes (rutinarias) o esporádicas, además de la confiabilidad del sistema de evaluación”.

El aprendizaje organizacional busca lograr el alto desempeño a través del desarrollo de talentos, mejorando las competencia personales: Los empleados que trabajan en organizaciones con cultura de alto desempeño tienden a ser seleccionados por sus capacidades desarrolladas para el aprendizaje, deben colaborar en la generación y transmisión del aprendizaje, para más rápida respuesta ante la problemática organizativa porque el sistema de trabajo así lo requiere, cuando ingresa la capacitación es constante, actualizada y se convierte en práctica diaria, es altamente influyente la actitud del grupo al que pertenece en su participación colectiva o por el compromiso individual hacia el logro de sus objetivos, estos son los requerimientos de las organizaciones de alto desempeño (Tabla 2.4).

Tabla 2.4.
Detección de deficiencias en las evaluaciones

PROGRAMAS DE EVALUACION DEFICIENTES	
ACTORES	DEFICIENCIAS DE LA EVALUACIÓN
Dirección	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de información y apoyo • Estándares confusos • Inconsistencias en las evaluaciones • Énfasis en el desempeño inusual • Exceso de formatos para llenar • No dan asesoría para mejorar sobre las deficiencias • Finanzas busca disminuir el presupuesto para salarios • Recursos humanos usa la evaluación para motivar
Evaluator	<ul style="list-style-type: none"> • Prejuicios • Evalúan la personalidad y no el desempeño • Jefes no capacitados para evaluar
Jefes	<ul style="list-style-type: none"> • No capacitados para evaluar • No dan retro alimentación al subalterno • Utilizan la evaluación para propósitos contradictorios: intimidación o como pretexto • No dan seguimiento a las deficiencias • Pueden alterar evaluaciones de empleados problemáticos para que sean transferidos • Las altas calificaciones de sus empleados los hacen quedar bien como jefes • Lo hacen tener influencia sobre el puesto del empleado
Empleados (evaluados)	Los resultados pueden hacer que entre en conflictos

Fuente: Elaboración propia con base en Bohlander y Snell (2008).

La falta de información clara y precisa, hacen el procedimiento difícil de entenderlo, el empleado no tiene objetivos claros, la poca comunicación y poca confianza con el jefe evaluador, el desconocimiento de los puntos que le evalúan, ideas preconcebidas de injusticia en las evaluaciones o la mínima atención al tema de la evaluación, generan conflicto en el evaluado.

Se analiza el comportamiento del evaluado, por Sfez, (1987, p.47) señalando los teóricos de la motivación industrial de March y Simon quienes consideran el esquema siguiente:

“Mientras más reducida sea la satisfacción mayor será el comportamiento de búsqueda, mientras más grande sea el comportamiento de búsqueda más elevado será el valor inesperado de la recompensa, mientras más elevado sea este, mayor será la satisfacción y el nivel de aspiración, mientras más elevado sea el nivel de aspiración, más baja será la satisfacción”.

Al analizar la propuesta de Mach y Simon (Mencionados en Sfez, 1987), que nos muestran la complejidad de las necesidades y los deseos de los individuos podemos deducir que la organización, diseña estructuras de motivación, sin embargo el trabajador tiene sus propias estructuras y para lograrla alinearlas, se necesita la participación activa de ambas partes (figura 2.26)

Figura 2.26. Engranajes de la motivación en la recompensa de March y Simon



Fuente: Elaboración propia, March y Simon mencionados en Sfez (1987).

Los problemas de las evaluaciones siempre estarán presentes, porque se trata de evaluar a personas con personalidades distintas, competencias e inteligencias, completamente heterogéneas, con parámetros de mayorías. El evaluado se sujeta a presiones y su atención

cambia, evaluar en tiempos distintos o visto desde diferentes ángulos, trata de disminuir el error, pero la subjetividad se sigue imponiendo.

El evaluado, enfrenta un proceso complejo, cuando la organización no cubre sus necesidades ni expectativas, con evaluaciones que considera injustas o inequitativas, y puede abandonar la organización o plegarse a sus normas y buscar oportunidades de sobresalir sin aumentar la productividad, con politiquerías, limitar el desempeño mostrando satisfacción que no siempre es real, las desavenencias aparecen y se vuelve evidente que no empatan el objetivo organizacional con el objetivo individual, se desaprovechan las competencias individuales y no se logra el beneficio de una organización próspera.

Se concluye que las alianzas estratégicas y las asociaciones, obligan a las relaciones públicas sanas, la misma organización es encargada de promoverlas para una comunicación constante con el exterior, en beneficio del apoyo y la participación activa. Mientras más se integre la organización a trabajar con organizaciones que comparten expectativas, los lazos de apoyo y cooperación se fortalecen.

2.3. La competitividad: un reflejo de un mayor aprendizaje mundial

2.3.1. Empresa competente, compite mundialmente

La competitividad es bienvenida al mercado, porque impone retos, beneficia al cliente quien decide dentro de una gama de posibilidades de encontrar lo que necesita y además, beneficia a la empresa porque la mantiene activa, alerta y pendiente de todos los cambios que se viven y exige además procesos que la lleven no solo a la supervivencia, sino además a la sustentabilidad a través de optimizar, cuidar y revalorar sus recursos.

Así países que al iniciar el nuevo milenio, no aparecían en los ranking de competitividad mundial, empezaron a introducirse con organizaciones fortalecidas por los descubrimientos económicos, financieros, administrativos, de marketing, tecnológicos y el avance en todas las áreas les han proporcionado herramientas al trabajador para desarrollar sus competencias individuales, a la empresa para ser más competitiva en su ambiente empresarial, apoyando su fortalecimiento, entendiendo sus sistemas de trabajo y logrando aprovechar mayores oportunidades que el mercado ofrece y la competitividad de los países se ve reflejada en países desarrollados, que benefician con programas de apoyo social a sus habitantes volviéndolos altamente atractivos para los pobladores de países subdesarrollados, donde la calidad de vida es deficiente, dejando sin oportunidad a las mayorías, que se convierten en emigrantes tratando de mejorar su situación de vida.

La competitividad compartida de una nación y de sus empresas es definida por el (BID) Banco Interamericano de Desarrollo (2001, p.118)

“Como una nación es competitiva cuando el ambiente de funcionamiento es conducente al crecimiento sostenido de la productividad y del nivel del ingreso per cápita. Sin embargo es la capacidad de innovar y de aprovechar las oportunidades comerciales lo que fomenta la mejora competitiva y esos son factores internos que la empresa debe diseñar”.

Esta orientación de una nación competitiva vincula los tres niveles de competitividad: Nacional, empresarial e individual.

A través de la historia las propuestas para incrementar la competitividad, son analizadas por los economistas, quienes con una visión de mejora sugieren diversas alternativas, que a lo largo del tiempo todavía son adoptadas en mayor o menor medida y que han revolucionado los mercados y los sistemas de trabajo siguiendo rutas más convenientes para cada organización y cada país según explican García y González mencionados en Sánchez, Gaytán y Vargas (2009, p.83)

Adam Smith señala la optimización de los recursos, el aumento de la ganancia y la baja en costos resultando una ventaja absoluta. David Ricardo generó un nuevo camino para lograr la competitividad, producir lo que se sabe y se ha logrado ser experto y comprar los productos en los que se tienen desventaja en costos. Leontief propone que la producción sea intensiva en bienes donde la fuerza de trabajo es el factor determinante. Porter, propone que a través de integrar las unidades productivas (clusters) generaría la disminución de los costos unitarios y al aumentar la producción expandir la venta a nuevas regiones para evitar la acumulación de inventarios y el incremento en la oferta.

Los países buscan ser competitivos a través de sus organizaciones que rebasan fronteras y producen para el país de origen y se expanden en el extranjero en busca de nuevos mercados y formas de trabajo sustentables. El BID (2001, p. 118) señala que

“El principal obstáculo a la competitividad en América Latina es la baja productividad de la fuerza laboral, las razones que explican la baja productividad son entre otras, el lento progreso educativo, el fracaso de los sistemas de capacitación, las malas relaciones laborales y la falta de mecanismos de compensación para los trabajadores que salen perjudicados de los procesos de innovación”.

La visión clara de una aldea global, requiere un aprendizaje superior que evoluciona hacia aprender-compartir, para guardar un historial grande de experiencia que introduzca a las nuevas organizaciones al campo competitivo, estructuradas en un mayor aprendizaje, mejor actitud colaborativa con las asociaciones y los gobiernos.

A pesar de los atrasos educativos en América Latina, la densidad poblacional, la mejora en infraestructura de los últimos años y la posición geográfica de México, lo hacen un país con perspectivas de crecimiento. La inversión extranjera se incrementa en América Latina y

México se convierte en una de las mejores opciones, por lo que pronostica el crecimiento. La CEPAL (noviembre 2012, p.19) pronostica para el 2015 una ligera recuperación de la Unión Europea y un mayor crecimiento de América Latina y el Caribe. (Tabla 2.5)

Tabla 2.5

Crecimiento del PIB 2000-2015

	2000-2002	2003-2008	2009	2010	2011	2012-2015
Unión Europea	2.6	2.3	-4.2	2.0	1.6	1.3
América Latina	1.9	4.6	-2.0	6.0	4.3	3.9
México	2.4	3.1	-6.3	5.6	3.9	3.8

Fuente: CEPAL sobre la base de Fondo Monetario Internacional y Banco Mundial.

La promoción del crecimiento económico en América Latina tiene repercusiones positivas para México, con la mejora paulatina que se ha logrado señalado en el World Economic Forum (WEF, 2012-2013, p.9) en el reporte oficial refleja los esfuerzos de mejora y los clasifican en proceso de transición de la etapa 2 de impulso a la eficiencia México está en transición la etapa 3 de impulso a la innovación. En el Índice de Competitividad Global 2012-2013 lo ubica la posición 53, subió cinco puestos comparado con el periodo anterior. Los indicadores para la eficiencia muestran los bajos niveles en tecnología, deficiente sistema que impulsa la educación y un mercado laboral que no logra elevar lo suficiente sus indicadores. Estos indicadores tienen que ver con: de cooperación en el trabajo, flexibilidad en las relaciones laborales, determinación de salarios, las condiciones de contratación y despido, los costos de los despidos, las semanas de sueldos, la productividad, la dependencia de la alta gerencia y la relación de las mujeres en la fuerza de trabajo, frente a los hombres, aun no son equitativas logrando solamente 0.56 puntos en este último renglón y los índices son todavía bajos.

La competitividad de los países, va ligada a un ambiente de oportunidades para sus habitantes. Se busca siempre el desarrollo de los países, sin embargo el desarrollo tiene como eje central el aprendizaje fortalecido por el conocimiento científico y su aplicación práctica. Narro (UNAM, 13 de diciembre del 2012) *señaló que un año adicional de escolaridad incrementa el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de un país entre cuatro y siete por ciento, esto es, contribuye a lograr sociedades más justas, productivas y equitativas*. Las condiciones sociales, económicas y financieras de un país impulsan o desaniman los procesos competitivos de las organizaciones.

Las empresas luchan por el posicionamiento competitivo y cuidan el conocimiento sustancial y total de los mercados analizando sus alteraciones esporádicas, rutinarias y constantes, que permitan prever la afectación o el beneficio que la organización logrará. Fernández, et al (2010, p.1) menciona a Wen quien ve la competitividad como *“un concepto relativo, que involucra la comparación de desempeño a diferentes niveles: la empresa, la industria o la economía nacional y puede estar relacionada con el bienestar de los ciudadanos y el desempeño comercial”*. Las organizaciones competentes proyectan su energía hacia el mercado que revalora las acciones de las empresas exigiéndoles mayor compromiso y eficiencia productiva.

Desde la perspectiva de la organización, actualizarse para ser competitivo significa modificar las reglas, en esta segunda década del siglo XXI, se ve afectada por conceptos como globalización, heterogeneidad cultural, tecnología e información. La globalización requiere un mayor dinamismo, la heterogeneidad se enfrenta al poner total atención a los detalles, para identificar las expectativas de los clientes y diseñar estrategias de diversificación, el cambio tecnológico requiere actualización y conocimientos técnicos y el manejo de la información,

requiere criterio para elegir las ideas sustanciales para prever y anticiparse o para actuar asertivamente.

Las organizaciones son competitivas al introducir productos y servicios, aceptados por el mercado, es decir, el cliente adquiere el producto, lo valora, le da utilidad, lo recomienda y lo coloca en un lugar privilegiado ante los demás productos ofrecidos, considerándolo «el mejor», pero no es un proceso que el cliente lo hace solo, es un proceso donde la empresa (inteligente por el alto grado de reflexión de sus integrantes) interviene para que el cliente le agregue el valor que él necesita encontrar en el producto o servicio y se logra identificando las necesidades y deseos más profundos del cliente, analizarlos valorarlos y revalorarlos, reinventando nuevas formas de lograr que el cliente tiene la sensación de que la decisión la toma solo. Rojas (2001, p.122) señala *¿a qué vienen nuestros clientes cuando deciden consultarnos, visitarnos, asociarse comercialmente con nosotros? Quizás porque permiten que los orientemos, porque les hemos permitido enseñarnos y nosotros hemos dispuesto de la humildad para aprender*. Está señalando las características de una organización inteligente con comportamiento cognitivo. Cuando esto sucede la empresa recibe la demanda del mercado y genera energía para expandirse, siempre y cuando ponga especial cuidado con mantenerse como la mejor opción.

La competitividad es en esencia, el resultado del entusiasmo y perseverancia de los equipos de trabajo internos que utilizan la creatividad en el diseño, productividad y experiencia, derivada del aprendizaje de los involucrados y comprometidos con el alto desempeño en la organización, así la misión de lograr la competitividad adquiere dos dimensiones para la organización y para el sujeto como explica Sánchez, Gaytán y Vargas (2009, p. 9) “*ver la competitividad como uno de los factores claves que toda organización o persona debe desarrollar para alcanzar sus metas, buscando generar valor agregado hacia*

los clientes o usuarios". La dirección estratégica trabaja con la colaboración interna que une y fortalece el sistema de trabajo para lograr ser competitivos y líderes de mercado.

La organización y su enfoque pragmático se complementa con el conocimiento que emerge de los institutos de investigación, de universidades, de la difusión, cada vez más común a través del internet, de las prácticas realizadas por otras organizaciones y la reflexión de sus experiencias, junto con el apoyo en asociaciones y alianzas han enriquecido los sistemas y son el impulso hacia un campo más competitivo, donde son importantes las empresas, aprenden a tomarse en cuenta entre ellas, para no trabajar solas debido a la complejidad y lo incierto del mundo actual, su experiencia es rica cuando es aplicada a nivel equipos de trabajo, asociaciones empresariales, tratados comerciales y de apoyo entre naciones, conceptualizando el apoyo global. Al incrementarse la necesidad de competencia en todo tipo de organizaciones, se requieren estrategias para incrementar la capacidad de tomar nuevas acciones de cara al futuro.

El tiempo para que la organización proyecte, se integre y ejecute las estrategias, se ha acortado y necesita la participación de más ideas, experiencia y pericia de los involucrados. Los riesgos son muchos pero se antepone el espíritu emprendedor de los integrantes de las organizaciones quienes sostienen un ritmo de trabajo mayor, una superación constante para lograr la calidad exigida por los mercados con elevadas condiciones para la aceptación de los productos. El liderazgo estratégico es fundamental para que impulse el talento humano con preparación eficiente y suficiente de todos los integrantes y logren visiones estratégicas para el proceso competitivo como señalan Duane, Hitt y Hoskisson, (2004, pp. 385-389) quienes explican que:

“Los líderes estratégicos deben aprender a manejar diversas situaciones de la competencia, cognitivamente muy complejas: capacidad para anticipar, pensar sistemáticamente, prever motivar y asociarse...el producto y servicio deben ser valiosos, raro, inimitable e insustituible y trabajar con equipo heterogéneos”.

De aquí se deriva la importancia de mantener actualizada a la organización y de lograr un mayor ritmo de aprendizaje que lleve a la realización de acciones contundentes para la mejora progresiva. El desarrollo del potencial pleno de la organización requiere del talento humano para ser competitiva. La diversificación de los mercados, exige aportaciones en cantidad y diversidad suficientes para acoplarse a sus requerimientos y una fuente de ideas y aportaciones nace en los empleados de la misma organización. La competitividad es multifactorial y Berumen (2006, p.50), menciona algunas de las características de las empresas competitivas establece, una empresa será más competitiva en la medida que:

- i. Ofrezca menores precios que los de los competidores,
- ii. Mayor calidad de los productos/servicios,
- iii. La incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos
- iv. Las adecuaciones convenientes a nivel de la estructura organizacional,
- v. La gestión eficiente de los flujos de producción,
- vi. La capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas,
- vii. Las buenas relaciones con el sector público y las universidades,
- viii. El diseño, ingeniería y fabricación industrial,
- ix. La optimización de las capacidades de los trabajadores a través de la capacitación y el adiestramiento y
- x. La vital capacidad de generar procesos de investigación desarrollo e innovación entre otros.

De esta manera Berumen (2006) propone el fortalecimiento interno de las organizaciones con una estructura diseñada hacia el análisis de los precios, la calidad, la tecnología, la estructura organizacional, la producción, las relaciones inter organizacionales, el diseño, la capacidad de

los trabajadores y la investigación, resaltándolos como los puntos de partida que se desarrollan dentro de las organizaciones para aspirar a ingresar a los mercados competitivos.

La estrategia competitiva delinea de manera clara los objetivos ante factores coyunturales como la presión originada por las prácticas de la competencia y la aceptación y acción ante el cambio, determinan Hax y Maxluf, (2000, p.1)

“Desde una visión integradora, el desafío de generar y liderar un posicionamiento competitivo perdurable, requiere de condiciones adicionales a cualquier modelo o sistema de gestión, por excelente que este sea. Es preciso que la organización reciba impulsos internos y externos en forma permanente: la presión y rivalidad competitiva por un lado y la exigencia generada por el personal clave en su rol de agente de cambio, aspecto esencial para promover el desarrollo del potencial pleno de las capacidades competitivas más allá de la brecha actual y de las posibilidades de mejora que surjan en relación con las mejores prácticas de sus competidores”

Se exige el desarrollo del talento humano porque genera habilidades para ejercer actividades requeridas que colectivamente bajen costos y generen innovación. Se apoya el desarrollo de talentos multidisciplinarios, porque el trabajo requiere ahora inteligencia y colaboración en equipos multifuncionales, se solicita nivel escolar elevado, para enfrentar procesos automatizados computarizados, cuyos conocimientos técnicos son indispensables y certificados que le den confiabilidad. Enfrentarse a un mercado con clientes impredecibles, en un ambiente cambiante, con excesiva y diversa oferta, donde las exigencias son mayores es un reto constante. El liderazgo competitivo según, Hax y Maxluf, (2000, p. 2) suponen:

“Alinear las prácticas gerenciales usuales de corto plazo- tales como la presupuestación operativa, el control de gestión, las operaciones de abastecimiento, manufactura y distribución- con los programas y las prácticas necesarias para proyectar a la empresa hacia su mejor desempeño en el futuro, definiendo la misión del negocio actual, contra el potencial y asegurar la incorporación y retención de talentos en la organización.”

La autoridad de estas nuevas empresas que trabajan con procesos de asociaciones entre proveedores, clientes, gobierno, comunidad con visión de conveniencias, mejores relaciones públicas y una nueva forma de ver a la competencia, deben tener líderes con capacidades superiores, cuyas respuestas son asertivas y oportunas que establezcan trabajo con grupos

coordinados, diseñen los puestos con actividades variadas y otorguen autonomía para los que dominan los procesos y tienen actitudes correctas ante situaciones difíciles.

En México el empresario necesita cambiar su posición de rivalidad con la competencia por una visión de alianza estratégica. El entorno actual es complejo por la historia continua de crisis económicas, el conocimiento de la gestión para exportaciones en manos de unos cuantos, exigencias sociales, ambientales y fiscales, la deficiente provisión de recursos productivos claves, como son el crédito o la infraestructura de transporte, energía y telecomunicaciones, que afectan fuertemente a las organizaciones y la fragilidad de los sistemas internos hacen complejo el reto. Hax y Maxluf (1997, p. 203) dan alternativas para enfrentar los retos:

- 1) Buscar una misión para la empresa que sea viable, creíble para movilizar a su gente
- 2) Diseñar un portafolio de negocios equilibrado entre focalizar y aprovechar habilidades y oportunidades de mercado creadas por discontinuidades e imperfecciones
- 3) implantar la planificación, organización de recursos, mediciones de desempeño y retroalimentación de información que permitan mejorar la calidad de la gestión empresarial
- 4) Adoptar procesos que permitan producir bienes y servicios con niveles de calidad y de eficiencia en la optimización de recursos que generan sólidas posiciones de mercado y adecuados niveles de rentabilidad
- 5) Desarrollo y gestión del recurso humano que permitan atraer la mejor gente esto da una ventaja estratégica.

La misión acerca a todos los integrantes a un sistema de trabajo, diseñado con la participación comunitaria, no se puede trabajar de forma dispersa, es importante unir formas

de trabajo que logren las metas y apoyen y ese es el fundamento real, que todos tengan claro que se debe hacer. Rojas (2001, p.7) explica:

“El rediseño de las empresas en las últimas dos décadas para ser competitivas: Se han tenido que reconfigurarse hacia organizaciones sistémicas (holísticas) que consideren todos los públicos que les son relevantes: mercados, clientes, proveedores, entidades reguladoras, competidores, sociedad que es influenciada por ellos, así como los escenarios donde ahora deben actuar, ya sea virtual o físicamente. No basta entonces la experiencia anterior o los éxitos pasados para asegurar la competitividad. Se requiere trabajar en ella concienzudamente”

Una de las características más riesgosas de la competitividad es su temporalidad. Las empresas que logran alcanzar un buen nivel competitivo, de acuerdo a las expectativas de sus líderes, logran una posición que puede ser difícil de sostener, debido a las circunstancias actuales de un mercado sin límites geográficos que provoca que empresas de China, Corea, Perú, es decir, de todas partes del mundo luchen por dominar sus territorios y por el expansionismo y logran diseñar técnicas para enfrentar riesgos mayores y resolver compleja problemática, la meta de la competitividad está abierta para todo tipo de organizaciones y no necesariamente la empresa es competitiva en cada una de sus unidades productivas, puede lograr alcanzar el liderazgo en una sola línea productiva o en situaciones como el reconocimiento social en el aspecto de sustentabilidad ecológica, por ejemplo.

Así el concepto de competitividad es más integral y Rojas (2001, p.35) señala 6 leyes para la competitividad:

- 1) El posicionamiento estratégico sostenible basado en la armonía sistémica
- 2) La empresa en función del cliente,
- 3) Prácticas organizacionales efectivas,
- 4) El servicio al cliente como carácter diferenciador,
- 5) Desarrollo humano integral
- 6) Aprendizaje organizacional.

La sostenibilidad es una visión de largo alcance, el cliente es la brújula que se debe observar y escuchar para orientar correctamente a la empresa, la efectividad incluye acciones congruentes con los planteamientos de trabajo, la diferenciación en el servicio se base en el respeto a los valores organizacionales con actitudes positivas de cada uno de los integrantes de la empresa originado por un sistema que se ocupa del desarrollo integral del empleado y el aprendizaje organizacional es la llave para la adaptabilidad y la respuesta correcta y oportuna. Estos factores, que Rojas (2001) le llama leyes, permiten considerar a cualquier tipo de organización, ante las fuerzas operantes en sus particulares situaciones, con la factibilidad de ser competitiva al seguir estos lineamientos básicos.

La estandarización de los gustos de los consumidores para producir artículos y servicios que conforten al individuo en cualquier parte del mundo, la visión de los negocios globalizados de los norteamericanos, la distribución ejemplar milenaria de los productores Chinos, la innovación de los alemanes, el cuidado de los procesos sistematizados de los japoneses y las alianzas estratégicas que han surgido entre empresas y naciones son el escenario perfecto que los seres humanos han logrado, para proyectar ideas simples, sencillas, útiles que se van ampliando y crecen al ritmo de las nuevas experiencias y del aprendizaje que de ellas se obtiene transformando la mentalidad y visión empresarial, lo que Guerra y Uribe mencionan en Morgan (2011, p. 31) *“se debe preparar al colectivo de los ejecutivos para que entiendan la forma de operación y las leyes de funcionamiento de la economía global y la economía nueva y en consecuencia para que puedan inscribirse exitosamente en ellas”*. De la correcta respuesta depende el éxito en la competitividad global, queda mucho por aprender, pero con la apertura de los medios de comunicación se facilita el proceso, mientras más ideas se detectan mayor creatividad se genera.

El posicionamiento estratégico sostenible consiste en tener diferentes líneas de acción integradas y acopladas para lograr la meta a largo plazo. Rendón y Morales mencionados en Sánchez, Gaytan y Vargas (2009, p.110) a través de un estudio minucioso de la competitividad en México definieron una serie de estrategias ocupadas por los grandes grupos de capital privado nacional:

1. Diversificación conglomeral,
2. Integración vertical,
3. Integración horizontal,
4. Diversificación en la especialización,
5. Desinversión,
6. Mejoramiento tecnológico,
7. Asociaciones,
8. Alianzas,
9. Adquisiciones,
10. Inversión en investigación y equipo,
11. Estrategias financieras,
12. Minimización de costos y calidad total,
13. Captación de otros mercados geográficos y
14. Diferenciación del producto.

Las estrategias de unión de fuerzas a través de la integración de grupos le da un nivel de certeza a las organizaciones a formar un frente que les proporciona resistencia ante la competencia que ingresa al mercado nacional. La organización considera la estrategia de trabajar con eslabones de calidad para no competir solo con sus propias fortalezas, sino con un conjunto de ellas según Berrío y Castrillon (2008, p.186) señala que la empresa fortalece su

posición, a través de reforzar su cadena de valor “*que son el conjunto interrelacionadas de actividades creadoras de valor que se dan desde la planeación y diseño del producto hasta el producto y servicio de posventa*”. La organización diseña procedimientos para tener claro las necesidades, deseo y expectativas del cliente, cuando el producto cumple los deseos, nace en el cliente, su compromiso de elegir a la organización que llena sus expectativas de compra. El proceso de detección e investigación del cliente es el que emana la información fresca y nueva para la empresa que se reconstruye alrededor de sus clientes. Definir que necesita el cliente es a través de saber escuchar y observar. Todos los integrantes de la empresa deben estar capacitados para saber percibir las actitudes de los clientes, saber ser empáticos con sus necesidades y compartir las mejores prácticas de donde surgen las nuevas propuestas de proyectos de mejora, sustentadas en la experiencia y no solamente ser una actividad de los vendedores y del departamento de diseño del producto. Las empresas que quieren ser parte del mercado global explica Romero (2011) “*que para construir la competitividad, la creación de valor y fundamentar la sustentabilidad a largo plazo es importante aprender a crear conocimiento y a utilizarlo de manera continua, fluida y natural*” mencionado en Morgan (2011, p.52)

Las prácticas efectivas para la venta están diseñadas sobre la base de la seguridad que tiene el cliente al elegir un producto y recibir el servicio de atención, comodidad, precio, que lo hace quedar completamente convencido de que su elección fue la mejor, porque lleno sus expectativas y en ocasiones las supera. Báez (2000 p.168) señala que se planea tanto lo que se debe como lo que no se debe hacer a través de una propuesta de venta diferente, clara, creíble y aceptable que el cliente perciba como un beneficio diferencial. El aprendizaje organizacional se refleja claramente en este punto porque la experiencia y la capacidad de respuesta de la organización hacen que el cliente perciba la superación de sus expectativas y siga eligiéndolo.

La organización clarifica constantemente sus ventajas, compara las ofertas que hay en el mercado y analiza ventajas y desventajas, a través de redireccionar a quienes no son sus clientes en la actualidad, el procesos de surtimiento es efectivo, diseña el proceso de la venta para que el cliente se vea en su propio territorio y no en el del vendedor, el cliente ve el producto en manos de su mejor amigo o de su ídolo y lo ve como la mejor opción, recibe, de vez en cuando sorpresas, que lo motivan a buscas solamente el producto de la organización que se muestra coherente en sus sistemas de venta y en su trato al cliente.

Las estrategias que la organización utiliza para lograr la competitividad se definen por la lógica implícita en ellas, la detección de los detalles y el acoplamiento de las nuevas acciones son parte de la sistematización de la estrategia, considerando además una característica básica, el entendimiento de la racionalidad de la estrategia por parte de todos los involucrados. Cabello y Piña , mencionado en Morgan, (2011, p. 86) explican que *“todos nos cuestionamos porque algunas empresas tienen éxito, mientras que otras fracasan y eso se debe a que las decisiones estratégicas determinan el rumbo futuro y la posición competitiva de una organización durante mucho tiempo”*. La venta y todo su proceso está lleno de pequeños detalles influyentes para obtener un mejor producto, pero el servicio anexo al producto, también tiene un proceso diferencial. Los periodos de surtimientos son importantes y la organización analizará el nivel más óptimo para que se de en el tiempo adecuado, acorde con los niveles de inventarios, del cliente y de la misma organización y considerando las distancias y la logística.

Lograr la competitividad en el mercado, implica una lucha por la aceptación y el reconocimiento, se potencializa el esfuerzo y la astucia de los individuos, y sus actos repercuten en las empresas que al volverse más productivas incrementan sus expectativas de crecimiento y de expansión, borrando las líneas geográficas y rebasando las expectativas al

introducirse en el mercado global incrementando a su vez la competitividad de su nación de origen.

Se planea con lo que se sabe, por eso es importante incrementar la sapiencia colectiva para aprovechar las oportunidades de mercado y convertir las amenazas en retos que superar por la organización, evadir sucesos que están pasando, afecta tarde o temprano (efecto mariposa). La planeación incluye lo que la empresa domina y lo que no domina, ventajas, desventajas, acciones y no acciones para la estabilización en un mercado inestable y evitar el estancamiento que nadie planea. Desarrollar el potencial humano es una labor importante e intensa que las organizaciones deben valorar para un desarrollo sostenible, que beneficia a los empleados, incrementando sus conocimientos, sus competencias, mejor evaluados, mejor pagados lograra repercusiones en mayores ventas, mejores sistemas, una cadena de voluntades con talento, logra organizaciones fuertes en su estructura y sólidamente competitivas.

2.3.2. Factores endógenos y exógenos que afectan la competitividad

El mundo globalizado del siglo XXI ha provocado circunstancias adversas para el surgimiento de nuevas organizaciones y riesgo latente para las organizaciones ya establecidas. Estay (2008, p. 53)

“El arribo competitivo de los llamados países elefantes (China e India), la entrada de los países del centro y este de Europa a los mercados modernos de la Unión Europea, la generalización japonesa del control estadístico de procesos y definiciones operacionales, el desarrollo del consumo conspicuo a niveles insospechados en Estados Unidos, España y Grecia han dado la pauta para la crisis actual, que enfrentan estos países, así como el agotamiento del petróleo en un horizonte muy cercano, los peligros ecológicos, el riesgo financiero y con ello la quiebra del sistema de pensiones de Estados Unidos, como se está viviendo en Europa, son situaciones que mantienen en un riesgo elevado a las organizaciones”

La nueva concepción de una organización, dependiente de un mundo globalizado exige lograr su adaptación en el menor tiempo posible, sin importar la dimensión sea micro, pequeñas, medianas o grandes corporativos, es indispensable, ahora más que nunca, el diseño

de estrategias emergentes del dinamismo del nuevo mundo que considere la complejidad, como consecuencia de la heterogeneidad cultural, los peligros ecológicos y de una competitividad agresiva, Estay (2008, p.54) “*la baja productividad de países como Estados Unidos y la competencia ruda de China y la India obligan a cualquier tipo de organización a diseñar un sistema de planeación estratégica que genere mayor confiabilidad, para enfrentar la incertidumbre*”.

Las bases para el diseño de la estrategia corporativa para la estructuración de un sistema que supere la complejidad a través de la diversidad de conocimientos, recursos y procesos. La complejidad es una posición altamente peligrosa, porque al no identificar factores que afectan a la organización, poco a poco la empresa inicia un recorrido inseguro, poco asertivo que obliga a que el trabajo signifique acción rápida para enfrentar los problemas diarios y sus repercusiones tienen que ver con la poca reflexión y la repetición constante de errores que pueden evitar pérdidas de tiempo y de recursos con una planeación enfocada a la previsibilidad Hill y Jones (2005) señalan que lo que permite a la organización darle orden y sustentar la situación actual detectando desde los pequeños hasta los grandes problemas es la detección y análisis de los factores internos de la misma organización como las fortalezas y las debilidades y los factores externos como las amenazas y las oportunidades que se originan en el ambiente externo.

El análisis FODA o SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*) diseñado por Humphrey (1967), es la herramienta básica de la administración actual. Su utilización adecuada es a través de la opinión de diferentes especialistas que muestren sus perspectivas sobre las situaciones futuras. Se incluye la opinión de vendedores, supervisores, jefes, gerentes para el análisis del microentorno señalado por Kotler y Lane (2009, p.53)

“Permite hacer un análisis interno para identificar como es la empresa y como es el entorno. Las unidades de negocio deben analizar la fuerza del macroentorno (demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, político, legales y socioculturales) y los actores del microentorno significativo (clientes, competidores, proveedores distribuidores e intermediarios) que influyen en su capacidad de generar y hacer rentables las utilidades”

Este análisis muestra la identidad propia de cada organización, porque es afectada de manera diferente ante dichas circunstancias y las acciones de sus integrantes la hacen tener un desempeño eficiente o deficiente según sea el caso (Figura 2.27).

Las tendencias locales, nacionales y mundiales directa o indirectamente le afectan en esta nueva concepción de dependencia del gran sistema global, que puede generarle grandes oportunidades o sísmicos derrumbamientos, cuando la información no se maneja con claridad oportunidad y precisión y la toma de decisiones no se alinean con la actuación de cada uno de sus miembros. Fred (2003, p.200) señala *“cualquier empresa debe ejecutar buenas estrategias para ganar. Las estrategias que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades podrían ser consideradas como ofensivas, mientras que las estrategias diseñadas para eliminar las debilidades y evitar las amenazas se podría denominar defensivas”*.

Figura 2.27. Administración estratégica un enfoque integrado



Fuente: Hill y Jones (2005, p11).

Cuando se detectan que las fortalezas de la organización son muchas y con peso suficiente para mantenerse en el mercado actual y futuro y se visualizan grandes oportunidades la empresa genera estrategias de innovación: que abran nuevos mercados, visualiza nuevos clientes, desarrolla nuevas líneas productivas, diversifica, potencializa sus sistemas de trabajo.

Al detectar la organización, debilidades que le generan riesgo, pero se encuentra en un espacio lleno de oportunidades, busca desarrollar estrategias de alianzas y asociaciones que la impulsen, a través del apoyo o en muchos casos, con la exigencia de terceros para superar sus debilidades.

Cuando las amenazas son muchas una empresa fortalecida internamente, unida e innovadora, diseña estrategias de crecimiento, de optimización de recursos, de ahorro y eficiencia, es decir acelera su desarrollo para lograr fortalecerse. Al debilitarse la empresa y cuando las amenazas son fuertes, solamente trabaja en el día a día, sin estrategias futuras, solucionando lo urgente sin identificar la raíz de los problemas. Es en la profundidad donde se cimientan las bases resistentes para la competitividad. Diseñar las estrategias adecuadas y pertinentes requiere de visiones paralelas y de críticas para construir nuevas rutas y visualizar acciones eficientes

La organización además, está condicionada por factores endógenos como el nivel de recursos, los conocimientos y la técnica de su aplicación, el ambiente generado por sus integrantes y los planes, estructura, liderazgo y control, provocan que la organización se comporte y reaccione de forma distinta y única antes la problemática que vive dentro de su metamorfosis diaria y se encuentre en una posición fuerte o se debilite.

La organización vista como un sistema está diseñada por subsistemas: el humano, el técnico y el administrativo, estos sistemas se encuentran interconectados pero no delimitados y

son aplicables a cualquier tipo de organización. La organización fortalecida, está diseñada desde un punto central: el ser humano que a través de su energía, creativa y colaborativa, participa en la potencialización de sus recursos, por medio de una arquitectura con pilares en los sistemas humano, técnico operativo y administrativo, que controla la parte formal, es decir proyecta estratégicamente, con la previsión, planeación, organización, integración y dirección, los procesos y métodos y los difunde con procedimientos, programas y presupuestos que son regulados por políticas, reglas y sanciones, con el afán de guiarlo hacia la meta estratégicamente efectiva: la competitividad. (Figura 2.28).

Estructurar el sistema de trabajo para hacerlo funcionar con mayor estabilidad es labor de todos los integrantes de la organización. Todos los miembros de las organizaciones, de una o de otra forma, realizan actividades administrativas al planear sus labores diarias, organizar las áreas de trabajo, el material y las actividades, al controlar con el uso de procedimientos, presupuestos o programas que establecen objetivos claros y congruentes, la palabra administrar está orientada hacia acciones de servicio efectivas y el concepto de autoridad es aumentar hacer crecer (*auctoritas* del latín *augere*, *auctum*: auge) y a través de las acciones administrativas se genera el crecimiento, el auge y la participación colectiva.

El sistema técnico que forma parte de la organización es el que integra los conocimientos del personal y deben encontrarse por escrito. Sosa (2008, pp. 205,206)

“Escribir lo que se hace y hacer lo que se escribe es parte del sistema de aprendizaje y participación de la empresa, cuando se encuentran diferencias entre lo que está escrito y la forma en que se hace, se descalifica la empresa para los procesos de la gestión de la calidad. Deben llevarse a cabo correcciones y acciones correctivas, para asegurarse de la conformidad del proceso, esto asegura que se logren los resultados previstos, cuando el operador demuestra no solo que conoce el proceso, sino que lo realiza como está escrito y que tiene los medios adecuados para lograrlo es el mayor logro de la empresa y del empleado”

Figura 2.28 Modelo de análisis del fortalecimiento de las organizaciones para la competitividad



Fuente: Elaboración propia con base en Barnard (1938), Betalanffy (1968) Nonanka y Takeuchi (1999) y Kotler (2003)

De esta manera la integración del sistema técnico, administrativo y humano implica un reto, que se convierte en una fortaleza cuando se logra equilibrar el sistema interno o provoca que la organización se debilite cuando el sistema contiene un alto grado de ambigüedad y desconocimiento de sus procesos (Figura 2.39). El sistema de aprendizaje enfocado hacia el alto desempeño hace comprensibles los procesos para todos los integrantes minimizando la ambigüedad y logrando proceso entendible y desarrollo de competencias ue lleva a respuestas rápidas ante los problemas que se presentan, es decir se dinamiza el tiempo de respuesta con acciones efectivas y exitosas.

Los integrantes de la empresa, desde sus distintas posiciones, son los encargados del manejo y optimización de los recursos y de la planeación estratégica, pero también son los responsables de la flexibilidad o rigidez de la organización, señalado por Barnard y mencionado en Reyes (2007,p.49)

“El ambiente formal, es el que la empresa estructura, a través de la previsión, la planeación y dirección, tratando de controlar las situación interna de trabajo, y la informal, originada por cada uno de los integrantes de la organización que se genera libre, sin guía y sin aparente control, donde cada individuo aporta una situación única, que la hace cambiante. De esta manera su estructura es rígida y flexible a la vez”.

Sin embargo, el sistema origina la informalidad a través de las individualidades diversas que surgen de las experiencias, el conocimiento interno del individuo, las percepciones, actitudes y valores que generan la cultura corporativa, dirigida hacia el éxito competitivo, que enfrenta retos y adversidades, identificados como factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, geográficos demográficos y competitivos, que al hacer presión sobre la organización puede reaccionar y fracasar en su intento o puede dar las pautas para

aprender, diseñar nuevos cursos de acción, siempre enfocados hacia el alto desempeño para lograr la competitividad.

El subsistema administrativo se encarga de aplicar el proceso de prever a través de la investigación, de diversos cursos de acción y de definir los objetivos así como establecer las estrategias para alcanzarlos a través de los indicadores para controlarlos, como explica Calvo (2005, p. 28):

“El plan empleo-plantilla laboral, el plan organización-estructura, el plan de las relaciones laborales, el plan de la selección y evaluación, el plan de desarrollo y motivación de los recursos humanos, el plan de formación en la adquisición de competencias, el plan de comunicación, relaciones internas y externas y el plan de salud y seguridad laboral”.

Se planea utilizando programas, políticas, reglas y sanciones, instrucciones, presupuestos, y diseñando el plano arquitectónico que estratégicamente cuide la logística interna y la elaboración de procedimientos de innovación, de operaciones por medio de la reingeniería, la calidad, y de servicios postventa López y Grandía, (2005, p.37) *“El sistema administrativo incluye estructurar a la organización, para que logre flexibilizarse en un grado adecuado a las nuevas tendencias exigidas por el mercado, pero también, que alcance un grado de rigidez que le dé seguridad y confianza a sus sistemas de trabajo”.*

El diseño del organigrama, estratégicamente estructura las áreas, sus funciones y actividades, los niveles jerárquicos de autoridad lineal o staff y responsabilidad, pero a su vez, incluir los rediseños de nuevas líneas, la inclusión de puestos estratégicos para la innovación, áreas de investigación que obligue a buscar siempre la competitividad organizativa.

A través de identificar lo que cada trabajador realiza en su puesto, llenar una descripción de puestos actualizada y diseñar procedimientos con diagramas de flujo, se logra analizar y capturar la información que posteriormente se transmitirá para integrar a la fuerza laboral.

La herramienta previsor, para lograr que los procesos fluyan correctamente es la elaboración adecuada de los perfiles de puesto, que al contratar a los solicitantes más afines al perfil, inducirlo con capacitación y guiarlos hacia las prácticas correctas, que instruyan adecuadamente al personal, con sistemas de capacitación continua y orientarlo mostrándole los indicadores para su evaluación , para el trabajo en equipo que ejercerá y para el apoyo en grupos interdepartamentales con acciones en beneficio de un mejor ambiente laboral, se impulsa su desarrollo. La actitud de los directivos ejercen un papel relevante en el proceso de adaptación de las organizaciones Marr y García 2009, p. 108-109):

“El mayor individualismo, consecuencia de la tendencia de la sociedad, así como la creciente multiculturalidad de los grupos de trabajo, consecuencia de la internacionalización de la economía, exigen un *management* de integración eficiente. Los objetivos fundamentales para la configuración de los procesos de integración son: Capacitación del nuevo personal para que perciba sus funciones. Vinculación a largo plazo del nuevo personal a la empresa. Formación y desarrollo de grupos de trabajo eficientes”

La dirección estratégica vincula todas las piezas de la empresa con afán de llevar a cabo la visión y alcanzar un mayor nivel competitivo, Gan y Berbel (2007:195) *La dirección de la empresa implica un compromiso total basado en los procesos de motivación, supervisión, delegación, y la correcta comunicación.*

Los supervisores, jefes, gerentes, ejercen una labor directiva que se debe cuidar en cada uno de los tres niveles, Likert y Gibson (1986, p. 138) define los tipos de clima, vinculados al tipo de dirección, liderazgo y estilos de trabajo en grupo:

“Sistema autoritario explotador: la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima de temor, interacción casi nula, y decisiones unilaterales, el sistema paternalista: elevada confianza, uso de recompensas y castigos, supervisión reforzada con mecanismos de control y el sistema de participación estratégica: se toman decisiones en conjunto, confianza, interacción y delegación elevada, atmosfera definida por el dinamismo y la administración funcional, la comunicación fluye vertical, horizontal ascendente y descendente, se trabaja en base a objetivos por rendimiento y responsabilidades compartidas”

Para que la organización muestre un comportamiento cognitivo requiere del sistema de participación estratégica con responsabilidad compartida. La ejecución de los proyectos se

basan en los planes centrales estructurados, la programación de tiempos estimada de las actividades a realizar, las pruebas piloto u operaciones experimentales; se debe considerar los presupuestos y planes de financiamiento, así como los costos iniciales, durante el proceso y terminales, y la calendarización de la aplicación de la inversión, son importantes los contactos con proveedores, distribuidores y clientes, son quienes establecen los detalles y especificaciones importantes para lograr la calidad y oportunidad convenidas.

La obtención de los incentivos necesarios, ILPES (2006, p. 116) explica que son *“Puntos clave que se deben tener en cuenta, así como la producción y/o construcción, los espacios, la maquinaria, equipo, herramientas y materiales, capacitación del personal y las instalaciones de la empresa. Los proyectos se integran con equipos de trabajo donde se involucran especialistas, operarios, técnicos y pueden requerir de asesores externos”*.

El control dentro del proceso administrativo exige una correcta planeación y diseño de las herramientas que permitan verificar los resultados. Soldevila y Roca (2004, pp.6-7) determinan que *“el control va ligado a conceptos de dominio de objetivos y estrategia, de análisis de la situación actual, de motivación de evaluación, con un sistema de bajo costo (feedback) que informa de la situación actual para la toma de decisiones y de ejecución y valores de dichas decisiones”*. El control facilita la gestión del cambio, porque la alta dirección a través de él, consigue la formalización de las creencias de la organización.

La cultura emprendedora requiere la fijación del comportamiento estratégico aceptable para la medición de las variables críticas de evaluación de resultados, los indicadores permiten debatir sobre las incertidumbres estratégicas, luchar contra la inercia de la organización, comunicar los nuevos objetivos y su calendario de implementación y asegurar que se preste atención a las nuevas iniciativas estratégicas. Con el control se mide la eficacia y la productividad de la organización.

La organización se constituye en un sistema humano regido por normas: políticas, instrucciones y reglas, así como principios o valores integrados en las formas de trabajo y fijados en la filosofía empresarial y en sus procedimientos que guían a un mejor desempeño

Cortes (2008, p.202)

“Los valores están presentes en la filosofía de la organización y son susceptibles de ser trasladados a los objetivos definidos en los sistemas de evaluación del desempeño y que a su vez definirán el modo de actuar de las personas. La alineación perfecta se daría en el momento en que los valores escritos a nivel organización sean los que imperen a nivel individual en todos y cada uno de sus empleados. El sistema de desempeño basado en competencias y valores les transmite la idea a los integrantes de la organización de lo que es realmente importante. Incluir competencias y valores en las prácticas de gestión del desempeño contribuye a profesionalizar”

Las personas se rigen por sentimientos, percepciones, pensamientos que los hace únicos y de los cuales no pueden prescindir en el momento de ingresar a ejercer su labor diaria.

(Rodríguez 2008, p.51) señala siete reglas para el trato humano en las empresas:

- 1) Ambiente de comunicación, trato sencillo que acepte la autoridad, sin favoritismos y con la buena voluntad de todos,
- 2) Dignificar y apreciar el trabajo de cada integrante de la organización, tratarlo como un experto en su campo, elogiar el buen trabajo, la buena intención y el esfuerzo,
- 3) Usar palabras incluyentes, como nuestra empresa, nuestros objetivos y nuestros productos,
- 5) La crítica siempre debe ser constructiva y de igual a igual,
- 6) Escuchar con empatía, respeto, interés y paciencia, bajar las defensas para escuchar correctamente lo que se trata de comunicar,
- 7) Comunicación, abierta, constante, cordial y clara.

En la integración de ambientes culturales enfocados a resaltar el espíritu emprendedor de los miembros, se considera la condición humana como un factor clave de éxito, porque el ser humano con sus vivencias y puntos de vista distintos puede apoyar en integrar un ambiente de

aceptación y construcción. La organización tiene el deber de proporcionar las herramientas necesarias para construir ese ambiente de crecimiento y mejora que beneficia a la imagen corporativa.

La unión de expectativas, voluntades y acciones son determinantes para recorrer caminos complejos que en nuestra época son cada vez más normales debido a las crisis sociales, culturales y económicas. Integrar lo que aparentemente está disperso, es una labor complicada, porque la naturaleza de competencia de la organización hace que se introduzca dentro de ella los conceptos de competir individualmente. Es retomar los planes para lograr la colaboración de sus miembros fomentando el apoyo y no la competitividad interna.

2.3.3. Prospectiva del ámbito mundial

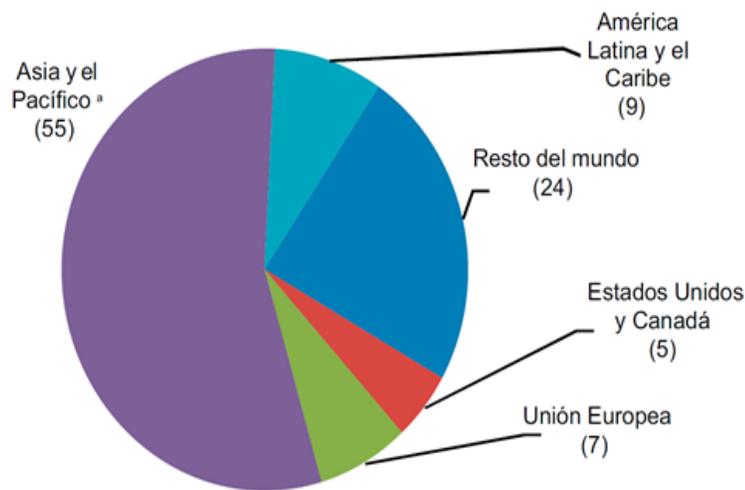
Comprender el entorno, condiciona la capacidad competitiva de las organizaciones. La lectura de las oportunidades se origina en la detección de las nuevas tendencias en el medio y permitan llevar a cabo acciones de respuesta anticipada ante el entorno turbulento o inestable. Herrscher (2002, p. 225) *“La información para la competitividad y una mejor adaptación contextual, produce un impacto en diversos factores tales como la estructura organizativa, el poder de decisión o la rapidez de reacción interna versus la externa”*.

La densidad poblacional a nivel mundial es un indicador clave que obliga a abrir los sistemas de trabajo a una mayor participación, para involucrar a personas productivas, en beneficio de las comunidades y de los países, una persona que trabaja, además, cuenta con poder adquisitivo para comprar los artículos producidos por las organizaciones, generándose un círculo de beneficio para ambas partes empresa-individuo.

En la actualidad la población mundial se estima en 7 mil millones de personas. La sobrepoblación en China y la India provoca especulaciones de las organizaciones para entrar a

esos mercados complicados por restricciones gubernamentales y culturales, pero con densidad poblacional impresionante, que agilizan el posicionamiento de marcas y muestran lo que pudiera aparentar un espejismo: un gran mercado, amplio pero poco dinámico, por el bajo e inconsistente poder adquisitivo, de sus habitantes quienes consumen solo lo necesario, sin embargo las expectativas cambian (Figura 2.29).

Figura 2.29. Distribución de la población mundial por regiones 2011



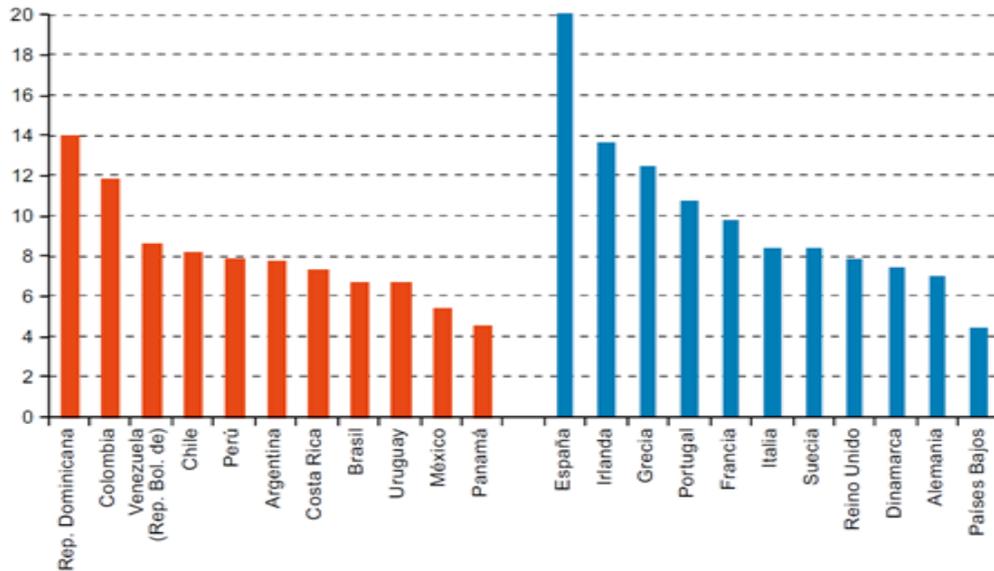
Fuente: CEPAL sobre las bases del Fondo Monetario Internacional. Documento del seminario “Inversión para el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental (octubre 2012, p.19)

Las tendencias del mercado están en proceso evolutivo, donde la unión europea, cierra oportunidades de mercado a empresas que no cuentan con estándares elevados de calidad y el exceso de regulaciones, da oportunidad para que las inversiones lleguen a países de América con mayor facilidad de acceso, que además está cercano al mercado más dinámico del mundo, el norteamericano.

En América Latina y el Caribe las tasas de desempleo estuvieron por abajo del 10% y en la Unión Europea superaron el 15% lo que está provocando que los gobiernos activen estrictos

programas de ajustes, América Latina para abrir las puertas a la inversión extranjera que busca mejores condiciones para incrementar sus rendimientos y Europa a regular nuevas formas de trabajo para no permitir la salida de las empresas. Sin embargo el crecimiento no se detiene y los retos son área de oportunidad para quienes los identifican (Figura 2.30)

Figura 2.30. Tasa de Desempleo 2011



Fuente: CEPAL sobre las bases de Fondo Monetario Internacional/ Documento del seminario “Inversión para el crecimiento económico, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental (octubre 2012, p.29)

Las condiciones de desempleo de la Unión Europea e incluso de Estados Unidos, generan graves problemáticas sociales de movilidad.

En México los mejores lugares para invertir son el Distrito Federal, Nuevo León, Querétaro, Colima, Campeche, Baja California Sur y Morelos, EL UNIVERSAL, (28 septiembre 2012) según el informe de competitividad 2012 que analiza el desempeño económico, la eficiencia gubernamental, la eficiencia en los negocios y considera la infraestructura básica, infraestructura tecnológica, infraestructura científica, salud y ecología y educación.

Las tendencias del mercado son constantemente cambiantes menciona Robbins y Judge (2009, pp.16-37). *“las respuestas deben ir dirigidas a los clientes, que en la actualidad son más exigentes, por lo cual, es vital para la organización la readaptación continua y la clara y precisa información de los movimientos del mercado que le permitirá diseñar a la organización, las estrategias para obtener resultados efectivos.”*

Si los movimientos de mercado actuales, analizados y dictaminados por el Banco Mundial, tienen en la mira un desarrollo económico orientado hacia los países de América Latina, que han demostrado con acciones efectivas un ascenso económico, se puede prever una mayor inversión en países como México y un mayor desarrollo.

2.3.4. Perspectiva de la industria del papel en México

La industria del papel ha sido productiva a lo largo de la historia y contra todo pronóstico, en los últimos años ha alcanzado proporciones imprevistas, debido a la demanda y al desarrollo de tecnología avanzada que permite potencializar la producción, con costos moderados y da empleo en todo el mundo. La industria es competitiva, porque permite la entrada en el mercado de grandes empresas multinacionales y empresas pequeñas regionales o locales que participan en el mercado más exigente y diversificado de todos los tiempos.

El análisis FODA de la competitividad de la industria papelera nacional es útil porque las condiciones actuales exigen un proceso de previsión que incluye la incertidumbre y el riesgo más elevados que en ninguna otra época debido al descontrol financiero que viven algunos países desarrollados, Grecia, España, Estados Unidos y que repercuten en la toma de decisiones para las empresas que buscan mantenerse en el mercado. (Frances, 2006, p. 101) señala algunos puntos clave que han logrado que la industria se mantenga estable (Tabla 2.6).

Tabla 2.6.

Análisis de la situación de las empresas papeleras

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>RECURSOS MATERIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de grandes cantidades de papel reciclado para elaboración de productos de calidad 2. Costos accesibles de la materia prima 3. Invierte más de 1,000 millones de dólares en infraestructura para aumentar la recolección de papel, con lo que ha logrado un reciclaje anual de 4.7 millones de toneladas de esta materia, según la Secretaría de Economía (agosto 2012, Boletín 34, p. 9) 4. Crea una red de acopio con 20 estados del país, según la Secretaría de Economía (agosto 2012, Boletín 34 p. 10) <p>RECURSOS TECNOLOGICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las empresas han incrementado su capacidad productiva y se invierte en tecnología, generando trabajo indirecto por el mercado de refacciones e insumos para las máquinas 2. Utilización de tecnología de punta 3. Maquinaria de proceso continuo que trabajan las 24 horas del día. <p>RECURSOS TECNICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trabajan en la integración de procesos 2. Calidad consistente en el producto final 3. Sus ciclos de innovación son cortos 4. Genera economías de escala 5. Exigen elevada capacidad técnica y empresarial. <p>RECURSOS FINANCIEROS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Búsqueda constante de la minimización de los costos 2. Elevada inversión en capital 3. Manejan grandes capitales debido al tamaño de las fábricas 4. Se estima que la industria del papel cuenta con 58 plantas instaladas en México, 29 empresas, principalmente de Estados Unidos, según datos de la Secretaría de Economía (agosto 2012: 34) 	<p>RECURSOS MATERIALES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. En México pocos proveedores de insumos 2. Los proveedores sirven a todas las empresas productoras 3. Empresas que utilizan grandes cantidades de recursos naturales como agua, celulosa virgen, energía que exige fuerte inversión en la sustentabilidad. 4. se importan más de 1.6. millones de toneladas de fibra secundaria, principalmente de Estados Unidos, según datos de la Secretaría de Economía (agosto 2012, Boletín 34, p.10) <p>RECURSOS TECNOLÓGICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las grandes máquinas requieren grandes inversiones, 2. La ventaja competitiva por la adquisición de maquinaria innovadora, puede ser temporal debido a que las empresas de la competencia pueden adquirir equipo más actualizado, por el avance rápido de los nuevos diseños tecnológicos. <p>RECURSOS TÉCNICOS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La utilización de grandes máquinas que definen los procesos productivos, pueden provocar estancamiento en el sistema, porque se cree que no es necesario mejorarlo después de todo la maquina significa estabilidad <p>CAPITAL HUMANO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A causa del alto costo de la inversión y del tipo de maquinaria de proceso continuo, muchas operaciones en la fabricación no pueden interrumpir sus procesos productivos y requieren del trabajo por turnos considerando un aproximado de 8500 horas anuales. 2. Requiere gran cantidad de personal especializado para el adecuado uso de la maquinaria, un gasto fijo permanente. 3. Capacitación continua, pero muchas empresas dejan de percibirla como necesaria y puede generar problemas de seguridad o baja calidad, con repercusiones fuertes, por lo dinámico de sus procesos y las grandes cantidades que se producen en corto tiempo, ocasionando grandes pérdidas que pueden ser humanas, materiales o financieras. 4. Urgencia en periodos de contratación de personal

<p>CAPITAL HUMANO</p> <p>1 .Los sueldos anuales van desde 1,300 dólares para trabajadores no cualificados en Kenia hasta 70,000 dólares en Estados Unidos para personal cualificado.</p> <p>2. En México se estiman 65,000 empleos directos y más de 235,000 indirectos, en el año 2012, señaló presidente de la Cámara del papel. Mundo Express, (22 agosto 2012)</p> <p>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>1. Emplean investigadores cualificados en su búsqueda continua de mejoras tecnológicas eficiencia general, de ventas y mercadotecnia</p> <p>IMAGEN CORPORATIVA</p> <p>1. Los productos son considerados como parte de la canasta básica</p> <p>2.Entrega y disponibilidad en los canales de distribución</p> <p>3. Promociones periódicas</p> <p>4.Para sobrevivir en los periodos de recesión o depresión, se vinculan con compañías ajenas al sector de la industria forestal se diversifican y forman parte de conglomerados</p> <p>5. La ubicación estratégica de las empresas productoras del papel debe estar relacionada con grandes mantos acuíferos o cerca de volcanes para utilización del deshielo</p>	<p>debido a los procesos dinámicos</p> <p>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</p> <p>1. Inversiones fuertes en investigación y desarrollo de procesos sustentables y productos ecológicos</p> <p>IMAGEN CORPORATIVA</p> <p>1. Empresas con mayor presión para el control de los impactos ambientales, por parte de las ONG's ecologistas</p> <p>2. La presión de algunas empresas por los altos niveles de importación, generan crecientes niveles de deuda ecológica. Balanyá y Ortega,(2005, p. 36).</p>
---	---

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1.El PIB per cápita de México es 20% más alto que el de oriente medio y África septentrional, el doble de Asia en desarrollo y 5 veces más elevado que el de África subsahariana CEPAL (Noviembre 2012, p.28)</p> <p>2. La empresa KC INTERNACIONAL a nivel internacional ocupa el segundo lugar en ventas con 19.7 mdd, la Internacional Paper también de Estados Unidos tiene ventas superiores por 25.1 mdd y la sueca Svenska Cellulosa Aktiebolaget (SCA) en tercer lugar con 15.2 mdd en ventas. (CEPAL 2011).</p> <p>3. México llegó a un índice inflacionario por encima de lo pronosticado por Banxico (4% anual) en el 2012, sin embargo es la tercera economía de América Latina con índice inflacionario bajo, solamente Chile y Perú se encuentran arriba de México. (CEPAL 2012)</p> <p>4. México tiene infraestructura de transporte superior a la mayoría de los países de Latinoamérica, sin embargo no son suficientes las mejoras se requiere el enfoque intermodal y la implementación de una logística adecuada lo que repercute en disminución de precios y estimulación del comercio (Banco Mundial 2012).</p> <p>5.Las fluctuaciones en la moneda limita el acceso a la materia prima importada sin embargo en el 2012 y lo que va del siguiente año se ha estabilizado el precio del peso frente al dólar (12 a 13 pesos) y del dólar frente al Euro (16 a 17 pesos)</p>	<p>1. del 2000 al 2008 se incrementó en México la matrícula de alumnos nivel preparatoria de 1600 a 2400 no suficiente para lograr el promedio de 3573 señalado por la UNESCO.</p> <p>2.En México la carga fiscal tributaria directa e indirecta generan sistemas de trabajo con menor rentabilidad para las empresas. No obstante la dispersión nacional es elevada. México tiene una carga tributaria superior que Alemania, España, Guatemala, Costa Rica y Colombia (CEPAL Y EUROSTAT 2012).</p> <p>3.La generación de energía eléctrica en América Latina y el Caribe alcanza los 0.52 megavatios (MW) por cada 1000 habitantes, mientras que la Unión Europea tiene una capacidad de generación de 1.64 MW por cada 1000 habitantes y lo ha logrado a través de la sustitución de insumos energéticos con desarrollo de tecnologías más amigables con el medio ambiente, basadas con recursos renovables y por la fragmentación de la producción que se ha trasladado a Europa central, oriental y Asia sudoriental (China).</p> <p>4. La inversión extranjera directa disminuyó de 20,709 mdd del 2010 a 19,554 mdd en el 2011. La mayoría del capital invertido es de EEUU en operaciones de maquila. La mayor inversión del capital extranjero fue en servicios y en segundo lugar en manufactura. Cepal 2011, p.86)</p> <p>5.El incremento en los niveles de pobreza en zonas urbanas y zonas rurales de México (CEPAL panorama social 2012)</p> <p>6.Asia y el pacífico invierten un 39% en Investigación y Desarrollo, América del norte un 22% la Unión Europea un 21% y América Latina y el Caribe un 10%. La baja inversión en innovaciones genera rezagos en el proyecto de competitividad.</p> <p>7.Competencia en la industria del papel con 30 empresas registradas en la Cámara del Papel: ABSORMEX, BIO.PAPPEL, Cartones Ponderosa, CELFIMEX, CECESO, COMPAÑÍA INDUSTRIAL PAPELERA POBLANA, COPAMEX, Procter & Gamble, GRUPO GONDI, fábrica de papel san francisco, POTOSI, Scribe, INTERNACIONAL PAPER EMPAQUES INDUSTRIALES DE MÉXICO, KMC, Manufactureras 8-A, MANUFACTURAS SONOCO, MANUFACTURERA DE PAPEL BIDASOA, PAPELERA DEL NEVADO, PAPELERA IRUÑA, PAPELES ULTRA, PRODUCTORA DE PAPEL, SCA CONSUMIDOR MÉXICO, Smurkit Kappa, Grupak, CELULOSA Y PAPELES DEL BAJÍO, GEORGIA PACIFIC TISSUE DE MEXICO, INTERCONTINENTAL CELULOSA DE MÉXICO, ALBANY INTERNATIONAL DE MÉXICO, Clariant (MEXICO), BASF MEXICANA.</p>

Fuente : Elaboración propia con base en Frances (2006)

La industria del papel está en ascenso, la competencia también y esto repercute en que el mercado incrementa su ritmo. La ventaja se logra en países que tienen infraestructura avanzada, sus pobladores con un alto nivel educativo, mejores servicios y un sistema de apoyo gubernamental. Las empresas productoras de papel son impulsoras del empleo a gran escala por naturaleza, adquieren grandes cantidades de tecnología de punta y refacciones y crean un mercado alternativo a ellas de distribución, materiales y servicios.

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Método de estudio

La investigación central identifica las situaciones que enfrenta la organización objeto de estudio, como un ente social en el que se llevan a cabo operaciones productivas, interacciones y se obtienen resultados que generan experiencias en las personas que forman parte de su dinamismo diario. Se sigue la rigurosidad de la metodología científica que Cegarra (2002, p.10) señala *“la metodología científica exige la observación, el registro de los resultados y el análisis lo más profundo posible de éstos, siempre teniendo en cuenta la racionalidad y objetividad de la interpretación”*. El conocimiento científico es metódico y en la presente investigación se observa una clara distinción entre el enfoque teórico, epistemológico y pragmático, donde los procedimientos se conducen de forma rigurosa aunque no necesariamente estandarizada.

Se aborda el proceso de investigación desde una metodología fenomenológica. La fenomenología es la teoría filosófica de Edmund Husserl (1913) cuyo lema es *Zuruck zu den Sachen Selbst* que significa “volver al mundo vivencial”. El fenomenólogo no pre-supone nada, describe simplemente el relato de la conciencia intencional en el que el actor manifiesta su mundo vivencial. La fenomenología guía hacia verdades objetivas a través de la reflexión que el sujeto, en lo individual y posteriormente en lo comunitario genera basada en su propia experiencia, en lo que Reeder (2011) señala de acuerdo con Husserl, *“la experiencia humana es la evidencia básica que se tiene sobre el mundo... el método fenomenológico es un método para aislar, examinar y, luego describir las estructuras de la experiencia del sujeto, procura describir el cómo, (saber algo) para lograr un enfoque eidético (que aparece de la experiencia del actor). Una estructura es una característica común encontrada en varios casos”* (pp. 23,24). De esta manera se analiza las aportaciones de los empleados de KCM

planta Bajío, entrevistados y se les da estructura a través de la identificación de opiniones similares y diferentes a las de los demás, para considerar la multitud de representaciones.

A través de las opiniones, comentarios y aportaciones de los entrevistados es como se conceptualiza la realidad actual que viven los empleados de KMC planta Bajío y es la metodología fenomenológica la que permite plasmar una “verdad científica” porque Husserl (1913) la muestra como evidencia plasmada en diversas opiniones que emergen de la experiencia interior de los sujetos (hacer conciencia es saber algo, es clarificar la experiencia) y al describir dicha experiencia, nacen los fenómenos.

Las aportaciones a través del manejo del lenguaje, dan origen a la evidencia según Reeder (2011) quien señala que la fenomenología es *“describir más que explicar, el fenomenólogo no dirá por qué sucede algo, sino que más bien describe su evidencia de ello (en esto radica su poder). La fenomenología describe lo que se presenta en términos de apariencia vivida en términos de cómo aparece”* (p.32)

La investigación realizada describe lo vivido y la experiencia concreta pone en evidencia las habilidades de argumentación de los entrevistados (*doxa*), la capacidad de introspección para mostrar las experiencias particulares, respondiendo a las mismas interrogantes que se aplican a los diferentes entrevistados que forman parte del estudio y dan respuestas particulares desde su conciencia (saber algo) histórica sociocultural. La investigación fenomenológica permite que los lectores realicen sus propias reflexiones y sus propias observaciones Reeder (2011) menciona que *“La aproximación de Husserl es más cuidadosa, crítica e intersubjetiva que los filósofos modernos, racionalistas y empiristas que afirmaron a menudo que la experiencia interna es clara e incorregible”* (p.36).

La fenomenología muestra la importancia de la posición individual y su transformación a lo colectivo cuando las experiencias son repetitivas y se conceptualizan con frases similares,

pero además respeta las posiciones divergentes que son igual de importantes porque aportan una parte complementaria, no siempre igualitaria. Reyes (1992) señala *“es a través del espíritu de la crítica analítica que se observa que de la misma cosa hay multitud de representaciones; El hombre filosófico toma conciencia de la pluralidad de las representaciones y se plantea su relación con lo representado”* (p.14)

La posición del investigador la establecen Taylor y Bodgan (1994, p. 17) *“el fenomenólogo quiere entender los fenómenos sociales desde la propia perspectiva del actor. Examina el modo en que se experimenta el mundo. La realidad que importa es la que las personas perciben como importantes”*. Con esta teoría se busca captar la opinión de los empleados quienes viven y hacen el cambio. El investigador se enfoca a capturar en voz de los actores su realidad, con opiniones espontaneas, desde posturas y experiencias diferentes, que enriquecen y profundicen los temas a investigar. Se busca comprender y detectar las eficiencias y deficiencias que la misma naturaleza de la organización origina, porque no siempre el desarrollo empresarial va a la par con el desarrollo humano, debido a la heterogeneidad de circunstancias que se involucran a la vez.

El método de investigación cualitativo empleado, profundiza y describe situaciones e identifica una mayor cantidad de causas que emergen de la *doxa* de los autores, los documentos que producen, y la *praxis* en su vida cotidiana, sin importar para esta investigación si están en lo correcto o no, lo realmente importante es la coherencia de sus ideas con las acciones efectivas que se ven reflejadas en la historia de la organización. La estructuración de la investigación a través del método cualitativo permite una visión holística y una comprensión humanista como Taylor y Bodgan (1994, pp.20-21) señalan:

“El investigador ve a las personas, los escenarios y los grupos como holísticos porque no son reducidos a variables, sino considerados como un todo. Los investigadores cualitativos se identifican con las personas que estudian para poder comprender como ven las cosas, los métodos cualitativos son humanistas. Cuando

reducimos las palabras y actos de la gente a ecuaciones estadísticas, perdemos de vista el aspecto humano de la vida social”.

La investigación analiza las estrategias implementadas por la organización a través de su visión, misión y procedimientos, las acciones realizadas por sus empleados que han participado activamente en el cambio, considera las opiniones que muestran valores, conveniencias y desavenencias y muestra las perspectivas o la falta de ellas en los empleados entrevistados: trabajadores operativos, jefes y gerentes de área. El diseño de la investigación es no experimental-transaccional, inició en enero del 2010 con la etapa exploratoria y en diciembre del 2012 se llevó a cabo la última etapa de la investigación de campo.

El método cualitativo según lo establecen Taylor y Bodgan (1994, pp.19-20) *se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de la persona entrevistada habladas y escrita y los resultados de sus acciones.* En la búsqueda de la profundización, son los actores quienes perciben y comunican su situación vivida.

Las bases epistemológicas del método cualitativo sostienen que la realidad se construye socialmente y depende del actor su construcción, por lo tanto se ocupa la exploración hermenéutica que a través del “texto” muestra la historia de la organización. El texto es utilizado desde la definición de Flick (2004) *“un texto es visto como una entrevista, una narración o una observación pues puede aparecer tanto en forma de transcripción como en forma de otros documentos”* (p.228) . La hermenéutica considera la posición del sujeto con una realidad social-cultural histórica que condicionan su comprensión, pero cuya opinión es considerada de valor.

La hermenéutica de Gadamer (1960) condiciona la comprensión del entrevistado, lo que él llama “pre-juicio”, y que no es otra cosa más que el resultado de su realidad histórica. Ortiz-Osés y Lanceros (2009) señalan que:

“Gadamer presenta su tesis propia sobre historicidad, esto es que la movilidad histórica del hombre no configura sólo su acontecer, sus hechos y acciones, sino también su propio comprender. << El comprender-sostiene Gadamer-debe pensarse menos como una acción de la subjetividad que como un desplazarse uno mismo hacia un acontecer de la tradición, en el que pasado y presente se hallan en continua mediación. >> De ahí la relevancia del propio comprender”(p.201)

Así, los valores socio culturales históricos están en interacción con las acciones del presente, que se muestran en la comprensibilidad a través del uso del lenguaje. Gadamer (1960) configura la hermenéutica como un saber práctico, metódico (que requiere un orden en su registro) intersubjetivo (basado en multiperspectivas).

La postura hermenéutica tiene dos posiciones: desde la experiencia vivencial del sujeto investigado que al dar su opinión (comprendida desde su realidad) se plasma dentro de un proceso histórico, y la postura del lector de la investigación que con base a su propia comprensión obtiene o rechaza información. Gadamer, citado en Ortiz-Osés y Lanceros (2009) menciona:

“el intérprete puede acercarse al texto o acontecimiento a interpretar sólo sobre la base de la propia situación particular... ponerlo en relación con el propio mundo y acogiendo lo que en el texto mismo es afirmado como una pretensión de verdad. La experiencia hermenéutica existe solo en virtud del lenguaje que forma un todo con nuestra experiencia concreta de las cosas”” (pp.202).

Entonces un mismo texto adquiere significados acordes a la experiencia de quien lo lee, porque pone en primer plano la obra, desde el efecto del lector y no desde la intención del autor. Ortiz-Osés y Lanceros (2009) mencionan que “ *el significado de una obra literaria se incrementa objetivamente a través de las sucesivas interpretaciones en diferentes contextos que actualizan su importancia histórica y configuran su valor metahistórico”(p208).*

Los textos en la investigación cualitativa son la base para realizar la interpretación y las inferencias a partir del material empírico que pudo originarse de una entrevista, de una observación o narración que se documenta, que muestra las interacciones naturales y las acciones del empleado en su práctica diaria, según Calderón y Castaño (2005, p. 731) explican que *“en la hermenéutica se coloca al individuo como intérprete, pero no como sujeto aislado, sino como colectividad, como entramado de relaciones sociales que necesitan ser leídas desde múltiples visiones...porque la problemática no es evidente, cuando se conoce el sujeto de la investigación, parcelado y fragmentado”* y es entonces, cuando las diferentes visiones hacen que lo que parece complejo, se vuelva más entendible y menos complejo, porque cada persona, desde su perspectiva tiene un pequeña parte de lo complejo y unidas las opiniones, lo complejo tiene sentido. Schneider (1988) utiliza la hermenéutica para analizar entrevistas señalado en Uwe (2004, p.221) y la llama *“hermenéutica estructural”* que consiste en:

“El análisis de interacciones lingüísticas grabadas y transcritas como material para la interpretación...el análisis secuencial se orienta a reconstruir las declaraciones del entrevistado y reorganizar los acontecimientos relatados en el orden en el que ocurrieron...es el análisis de las acciones y acontecimientos relatados por el entrevistado que son los ‘documentos’ más antiguos de la historia del caso”.

El desarrollo del presente estudio se llevó a cabo al investigar el origen y el estado del arte del aprendizaje desde su perspectiva individual y su transición al aprendizaje organizacional, el alto desempeño de las organizaciones, de los equipos de trabajo y del trabajador y la competitividad como una meta organizacional. Posteriormente se investiga, en fuentes primarias exclusivas para nutrir el estudio de caso y por último se busca plasma las acciones históricas, con las cuales los empleados han construido la imagen de la organización que en la actualidad es líder a nivel nacional.

3.2. Problema de investigación

El problema de investigación se origina a partir de los conflictos que impactan a las empresas que aún no logran flexibilizar y adaptar sus sistemas de trabajo a los mercados metamórficos y son notorias sus deficiencias, porque no dan respuestas asertivas ante la problemática por la baja rentabilidad, la falta de visión previsor, la reacción lenta en situaciones de urgencia y la incapacidad para cimentar la competitividad como lo afirma Hill y Jones (2005, p.110)

“la única manera que una compañía puede conservar su ventaja competitiva en el transcurso del tiempo es mejorando constantemente su eficiencia, calidad, innovación y actitud de respuesta a los clientes. La manera de hacerlo es reconociendo la importancia del aprendizaje dentro de la organización. Las empresas más exitosas no son las que se mantienen en un lugar y descansan en sus laureles, son las que siempre están buscando mejorar sus habilidades distintivas o de crear nuevas”.

Lograr la estructuración de empresas que sean competitivas a nivel local, regional y global, para poder aprovechar las oportunidades de los tiempos actuales, requieren del desarrollo del potencial de cada uno de sus integrantes, capaces de estructurar formas de operar que reorienten el camino e impulsen a las empresas a buscar el liderazgo del mercado, con sistemas internos acordes con la actualidad que le den orden a las formas de trabajo, porque cada organización fortalecida, no solo resiste el turbulento entorno, sino que aprovecha las oportunidades dentro de él y busca lograr ser punta de lanza en su localidad, en su región al unir los miembros de la organización y proyectarla incluso hacia el liderazgo internacional.

La falta de sostenibilidad y la poca competitividad de la gran cantidad de organizaciones en el país son evidentes, como lo informa el Banco Mundial (Diciembre del 2012, p.5) *“México necesita enfrentar el desafío de incrementar la productividad desarrollando una fuerza de trabajo calificada para responder a las necesidades del siglo XXI y fomentar la innovación”*. Se requiere gente que no solamente posea conocimientos, sino que los aplique en

la práctica diaria dentro de la organización, gente preparada y comprometida, para encausar a la empresa y mejorar su actual realidad y consecuentemente lograr competencias superiores.

Las empresas no pueden evolucionar por los desacuerdos constantes, corrupciones, reclamos y todo tipo de problemas con su gente, además de la poca visión y mínima inversión para retener a los trabajadores actuales, crea ambientes donde el poco compromiso provoca el desánimo colectivo, la rotación de personal es constante y se pone en riesgo la supervivencia de la misma organización, porque no se promueve la preparación basada en el propio convencimiento, la diversidad de alternativas para preparar de forma superior a los empleados, no se diseña el sistema que sustente y facilite el aprendizaje, ni los procedimientos para el alto desempeño, que satisfaga las condiciones de los integrantes impulsando a la realización de acciones efectivas de mejora.

El Banco Mundial (Diciembre 2012, p. 12) señala que las *“empresas mexicanas reportan deficiencias en habilidades cognitivas (operaciones aritméticas, lectoescritura, resolución de problemas) técnicas y socio-emocionales (comunicación, relación con los clientes y trabajo en equipo) como las más difíciles de encontrar y como una restricción a la demanda laboral y la expansión de las empresas”*. Las organizaciones necesitan sistemas que permitan superar estas deficiencias.

La presente investigación, pretende enfatizar la importancia de desarrollar el talento humano y la oportunidad que se tiene dentro de las organizaciones para lograr este objetivo, porque es ahí donde los empleados pasan gran parte de su tiempo y la organización cuenta con los recursos para activar proyectos, por lo tanto, se convierte en un espacio de oportunidades, de concientización y de acciones continuas para operar el sistema de aprendizaje orientado hacia un alto desempeño, en beneficio del trabajador que se supera y de la misma organización

que logra una imagen de empresa socialmente responsable y eficiente, en el camino de la competitividad.

Una vez revisadas las diferentes teorías relacionadas con el aprendizaje organizacional, el alto desempeño y la competitividad, la investigación se estructura alrededor de la pregunta central ¿De qué manera el aprendizaje organizacional se alinea hacia el alto desempeño para lograr la competitividad en una empresa líder? El paso siguiente es la obtención de datos empíricos que orienten a través de su ordenamiento y análisis a la comprensión de la realidad actual de la empresa KMC planta Bajío, analizando la dimensión de los procesos que en la actualidad operan, la posición de los jefes para la correcta aplicación ante las circunstancias variables y las acciones y opiniones de los empleados de distintas áreas. Se busca describir el fenómeno a partir de proposiciones básicas para identificar la mayor cantidad de aspectos influyentes en dichos procesos y se utiliza un método inductivo proporcionado por la investigación cualitativa.

3.3. Justificación, alcance y relevancia

La investigación se lleva a cabo en la empresa KMC planta Bajío ubicada en la ciudad de San Juan del Río, Querétaro, es una de las 11 subsidiarias de KMC de México. Se justifica la presente investigación porque se desarrolla en una organización que opera en un entorno competitivo, incierto y globalizado, dentro de la industria papelera de México, donde sobresale como una empresa líder, con participaciones mayores al 60% en casi todos los mercados que compite, pero además exporta a Estados Unidos y Sudamérica, manteniéndose en constante desarrollo y en la búsqueda de su rentabilidad y eficiencia invierte en tecnología de punta y readapta la tecnología que se encuentra en constante uso para innovar sus productos

y actualizarlos a las cambiantes necesidades del mercado, lo que la coloca en una empresa que marca la pauta en sus sistemas de trabajo, según lo explica el Reporte Anual Bursátil 2012 emitido por la empresa KMC.⁶ Se trata de una organización con una dinámica diferente, en la cual, el aprendizaje tienen una mayor oportunidad de evolución, la optimización de los procesos requiere eficacia en el desempeño y la fluida reestructuración la hace una entidad que busca avanzar y mantenerse en el liderazgo.

En esta investigación se analiza el ámbito laboral para identificar los cambios y la afectación que ha enfrentado la organización y que aceleran, estabilizan o estancan los sistemas de aprendizaje. Se busca conocer el funcionamiento del proceso de capacitación para incrementar el aprendizaje individual, además de detectar los problemas que surgen en la práctica constante. Pretende identificar la participación de los trabajadores a través de las aportaciones de sus conocimientos y de las acciones efectivas, como resultados que alinea o entorpece el aprendizaje organizacional, además de que las acciones que los empleados realizan muestran el enfoque o desenfoco hacia el alto desempeño que ellos mismos reconocen al identificar los aspectos que le falta mejorar a la empresa y a ellos mismos.

Se investigan los procesos prácticos que se han implementado para el alto desempeño, el trabajo en equipo, la unificación de las opiniones, las acciones de los trabajadores para ser productivos, las perspectivas individuales para mejorar en el trabajo, las perspectivas que cada trabajador tiene de la empresa para que establezca formas de trabajo que lo impulse a alcanzar su aprendizaje y alto desempeño y las acciones que los trabajadores llevan a través de investigar, analizar y proponer mejoras que demuestran la alineación o la falta de ésta, del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño.

⁶ KMC de México S.A.B de C.V. Reporte Anual Bursátil 2012 consultado de http://www.kimberly-clark.com.mx/informacion_financiera/descargas/Reporte2012.pdf

La investigación abarca el tema de la competitividad, lo que los empleados perciben se debe cambiar en la empresa, con una visión de mejora, las acciones que lleva a cabo la empresa para mantener su posición sostenible en el mercado, las propias acciones de los trabajadores que repercuten en la satisfacción de los clientes, las prácticas efectivas que la empresa realiza en temas de responsabilidad social, los beneficios de trabajar en una empresa competitiva y la ventaja diferencial que caracteriza a la empresa y que es percibida por los propios empleados, sus respuestas muestran si los empleados están alineados hacia la competitividad.

El estudio a la empresa KMC planta Bajío está limitado por la historia documentada de los sistemas administrativos y operacionales de la empresa, la experiencia plasmada a través de las opiniones individuales y las perspectivas de los empleados de la empresa objeto de estudio. La detección de situaciones favorables y desfavorables que vive la empresa, hace que se logre visualizar nuevas y enriquecidas alternativas de mejora que pueden identificar nuevos retos o nuevas oportunidades.

3.4 Herramientas metodológicas utilizadas

Con base en el método cualitativo fenomenológico se estructura la siguiente investigación a través de 3 etapas:

En la primera parte de esta investigación se planteó la pregunta de investigación, se exploraron fuentes secundarias como libros de apoyo para identificar los diversos postulados de, Barnard (1938), Porter (1998), Nonaka y Takeuchi (1999), Danveport (2001), Prusak, Argyris (1999), Schon (1978), Senge, Mintzberg, Guns (1996), Hax, y Maxluf (1997) entre otros, que le dan fundamentos históricos y Kaplan y Norton (1992), Crossan (1999), Castañeda y Pérez (2005), Bohlander y Snell (2008), Robbins y Jude (2009), Kotler (2003), Estay y Caputo (2008) que

orientan hacia las teorías actuales. Se utiliza información de la Revista Científica de América Latina y el Caribe (Redalyc) que muestran información de los conceptos teóricos analizados de aprendizaje organizacional, respaldados por las aportaciones de alto desempeño y competitividad, además de periódicos que informaran sobre noticias de la industria y de la empresa, reportes que muestren el contexto actual y las perspectivas futuristas como la FAO, UNESCO y la CEPAL para América Latina y el Caribe, así como las páginas web de instituciones de gobierno de México y las páginas web que muestran la historia de la empresa a nivel nacional e internacional para identificar información relevante de la organización. La identificación de las diferentes teorías va dando un enfoque óntico y epistémico que la fenomenología llama fusión de horizontes que van generando un constructo teórico.

La segunda etapa fue una investigación de campo que permitiera identificar a través de la observación, las condiciones, los espacios, el tamaño de la empresa y el ritmo de actividades y por medio de una visita guiada por el Superintendente de personal, a quien se le preguntó sobre las diversas áreas de trabajo observadas, los anuncios, la información en vitrinas, además se obtuvo información de manuales, reglamentos y reportes expuestos en vitrinas ubicadas en los pasillos de las áreas de trabajo dentro de la empresa.

La tercera etapa constituyó un acercamiento a la realidad particular de los trabajadores a través de la aplicación de la entrevista semiestructurada para identificar los procedimientos efectivos que lleva a cabo la empresa para la alineación del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño para la competitividad. En una primera parte de esta etapa se entrevistó a Gerentes elegidos por la amplitud de conocimientos en las áreas que administran los procedimientos dirigidos a la integración del personal, en el área de mayor responsabilidad del trabajo de calidad y en las áreas operativas con mayor número de trabajadores de quienes se obtuvo información relevante. Posteriormente se entrevistó a Jefes pretendiendo identificar,

las formas de trabajo estandarizadas o no en los diversos departamentos y por último se entrevistó a todo tipo de personal de las distintas áreas que tenían disponibilidad de tiempo para contestar a una entrevista semiestructurada.

De esta manera las herramientas metodológicas utilizadas en esta investigación fueron:

1. **La observación directa:** se hicieron tres recorridos por cada una de las áreas de la organización en compañía del Superintendente de personal, que es la persona encargada de guiar a las visitas a la empresa en el recorrido por toda la planta. Se observaron directamente, las condiciones ambientales de los espacios de trabajo, el tamaño de las naves correspondientes a las áreas de almacén, producción y mantenimiento de las máquinas, se observó la iluminación, el equipo y los materiales por área departamental, el orden, los documentos pegados en vitrinas, los anuncios que sobresalen, el desenvolvimiento de los trabajadores en sus áreas. Se asumió el rol de visitante para percibir directamente, sin intermediarios y ver en condiciones naturales el fenómeno a describir de forma detallada. Se tomaron notas en cada recorrido.

2. **La entrevista a profundidad.** Se realizó entrevista semiestructurada aplicada a los 40 entrevistados y se obtuvo diferentes niveles de profundidad entre directivos y empleados. Se aplicó de acuerdo al *expertis* de las personas entrevistadas, siguiendo la misma guía pero el alcance en cuanto a conocimiento de los temas preguntados, de los gerentes y superintendentes de algunas áreas, es superior y esta herramienta permitió “excavar” a mayor profundidad. Se entrevistó primeramente al Superintendente de personal, quien además contestó todas las preguntas que se le hicieron en los diversos recorridos a la empresa. Se entrevistó además al Gerente de Relaciones Industriales, Gerente de Calidad, Gerente de Conversión y Superintendente de reciclado quienes tuvieron la disposición y el tiempo para la realización de la entrevista. Se grabó y se

anotaron algunos datos que permitieran profundizar un poco más en temas relevantes. Todos los Gerentes entrevistados, demostraron interés y disponibilidad para la entrevista quienes aportaron mucha información. La empresa proporcionó el espacio en una pequeña sala privada con una mesa y cuatro sillones, sin ruidos excesivos y con privacidad, en el área de oficinas. Se les solicitaron las entrevistas por teléfono y con el apoyo del Jefe de personal se citó en horarios diferentes y días distintos a los diversos entrevistados. Posteriormente se entrevistó a los demás empleados, quienes mostraron disponibilidad a la hora de la salida de sus turnos de trabajo, estas entrevistas fueron más rápidas, pero la disponibilidad de los empleados fue buena, a pesar de que se encontraban fuera de sus tiempos laborales.

3. ***Cuestionario con preguntas abiertas:*** se envió un cuestionario con las mismas preguntas semiestructuradas que se hicieron en la entrevista a profundidad a los 38 empleados y a dos vendedores, un agente de ventas nacional de la zona centro de la República Mexicana y otro de la zona sur que incluye una parte de Sudamérica (Guatemala y El Salvador). El cuestionario se envió vía e-mail con el apoyo de una de las empleadas de la organización y en 5 días ya se habían recibido las respuestas de los dos vendedores.

4. ***Análisis Documental:*** se obtuvieron copias de documentos como procedimientos, reglamento interior de trabajo y programas de capacitación que la empresa informa a todos sus trabajadores, algunos de ellos expuestos en vitrinas (programas de capacitación y hojas que muestran los parámetros y estándares de trabajo de algunas áreas). Se revisaron las páginas web que la empresa diseña para dar a conocer públicamente su operación anual y sus estados financieros.

3.5. Estructura de la investigación

El estudio tiene un diseño cualitativo basado en las cuatro etapas de análisis de la hermenéutica que corresponden a una disposición lógica:

1. La selectiva: Se define y precisa el objetivo de la investigación. Permite el diseño de la estrategia de investigación basada en el objetivo específico, en el diseño de la pregunta central y en el establecimiento de proposiciones con indicadores y estructura el constructo de investigación del estudio de caso. (Figura 3.1.)

2. La heurística: que origina el proceso de recopilación y análisis a través de la observación hecha en visitas guiadas dentro de la Planta Bajío, entrevistas con Gerentes expertos en sus áreas y entrevistas con empleados de áreas operativas y administrativas y encuestas a encargados de ventas, de los cuales se obtuvo información y datos para generar una reflexión sobre los fenómenos que se dan KMC planta Bajío, como empresa objeto del estudio de caso. (Tabla 5.1)

3. La interpretativa: Que le da una revaloración a los resultados, a través de ligar los postulados de los autores que forman parte del constructo teórico con las opiniones y comentarios de los actores, empleados de la empresa objeto de estudio y con la información obtenida de documentos expedidos por la misma empresa.

4. La expositiva: Que corresponde a la presentación de los resultados resumidos en tablas y gráficas y mostrando las conclusiones coherentes con la información analizada.

Tabla 3.1

Estructura de la investigación

5.OBJETIVO GENERAL	
Estudiar de qué manera se gestiona el aprendizaje organizacional alineado hacia el alto desempeño para la competitividad de una empresa líder del sector industrial paplero y posteriormente proponer un modelo que oriente hacia la competitividad.	
PREGUNTA CENTRAL DE INVESTIGACIÓN	
<i>¿De qué manera el aprendizaje organizacional se alinea hacia el alto desempeño para lograr la competitividad en una empresa líder?</i>	
OBJETIVO ESPECIFICO	5.1 Estudiar el sistema de trabajo de la empresa KMC planta Bajío, para identificar las técnicas administrativas que utiliza la organización para dinamizar el aprendizaje organizacional.
¿De qué manera la organización compleja estructura estructuras de trabajo para lograr dinamizar el aprendizaje organizacional?	PROPOSICIÓN: La organización estructura sus sistemas de trabajo a través de técnicas administrativas reguladas por la calidad, reingeniería y el cuadro de mando BSC para lograr dinamizar el aprendizaje organizacional
Variable dependiente:	Aprendizaje organizacional
Variable independiente	Técnicas administrativas regulados por calidad, reingeniería y cuadro de mando
Indicadores empíricos	Estructura del sistema de trabajo
	5.1.1.La gestión de la calidad en la orientación al cliente
	5.1.2 La reingeniería actualiza los procesos , innova y los hace efectivos
	5.1.3 Cuadros de mando con indicadores claros de desempeño
OBJETIVO ESPECIFICO	5.2 Detectar elementos para la identificación y comprensión de las estrategias de alineación hacia el alto desempeño organizacional.
¿De qué forma están diseñadas las estrategias que utiliza la organización para alinear el aprendizaje	PROPOSICIÓN : Las estrategias de alineación del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño están basados en una mayor capacitación, motivación, acciones efectivas

organizacional hacia el alto desempeño?	del trabajador y de la empresa y trabajo en equipo
Variable dependiente	Alineación del Aprendizaje Organizacional hacia el Alto Desempeño
Variabes independientes	Capacitación, motivación, acciones efectivas del trabajador y de la empresa, y trabajo en equipo, innovaciones
Indicadores empíricos	5.2.1 Capacitación para el desarrollo de competencias
	5.2.2 Acciones que motivan y problemas en la alineación hacia el alto desempeño
	5.2.3 Acciones efectivas: unificar criterios, acciones de alto desempeño de los empleados, procedimientos para el alto desempeño
	5.2.4 Equipos funcionales
OBJETIVO ESPECIFICO	5.3. Identificar las acciones y los aspectos distintivos que hacen una empresa líder en competitividad
¿Cuáles son los aspectos y las acciones que la hacen una empresa líder en competitividad?	PROPOSICIÓN: Los aspectos distintivos que llevan a la organización a obtener una posición de liderazgo competitivo sostenible son el comportamiento organizacional cognoscitivo, el enfoque al cliente y la responsabilidad social, prácticas para la sostenibilidad y la presión y rivalidad competitiva
Variable dependiente	Posición de liderazgo competitivo sostenible
Variable independiente	El comportamiento organizacional cognoscitivo, enfoque al cliente y la responsabilidad social, prácticas efectivas, prácticas de sustentabilidad, la presión y rivalidad competitiva
Indicadores empíricos	5.3.1.El comportamiento organización cognoscitivo
	5.3.2.El enfoque al cliente
	5.3.3. Prácticas para la sostenibilidad competitividad
	5.3.4 La presión y rivalidad competitiva

Fuente: Elaboración propia.

3.6. Constructo de investigación del estudio de caso

La investigación de la praxis organizacional se estructura a través de una metodología cualitativa fenomenológica, porque analiza la construcción social del conocimiento cotidiano, que orienta hacia el origen y desarrollo del fenómeno que surge del aprendizaje organizacional, la alineación hacia el alto desempeño y el logro del liderazgo competitivo como una realidad de la empresa KMC Planta Bajío.

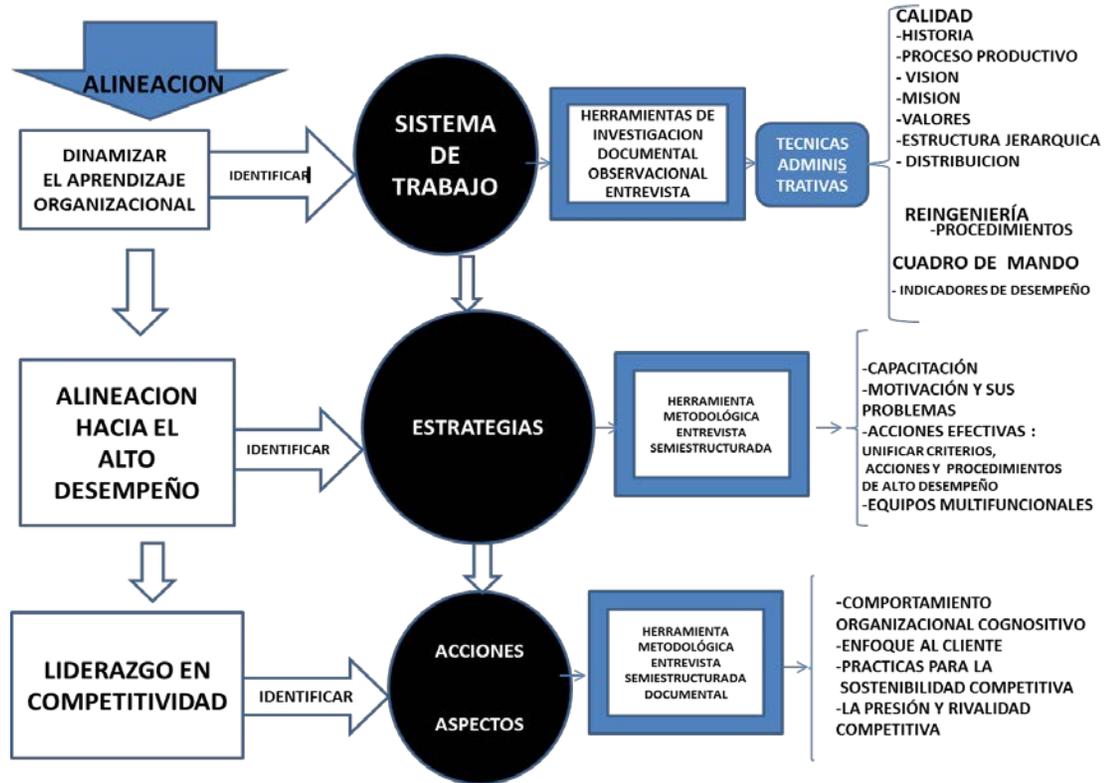
La fenomenología permite el análisis de lo que el empleado concibe como experiencia vivida. El proceso de investigación se interpreta a través de la hermenéutica objetiva que incluye documentos que muestran la historia de la empresa y fundamentan las estructuras de trabajo, documentos que muestran a través de noticias e información externa la posición de la empresa nacional e internacional y la opinión de los trabajadores es el más enriquecido de los “textos” porque explican sus vivencias dentro de KMC planta Bajío.

Se estructura a partir del objetivo general y de los objetivos específicos. La identificación de las variables en cada proposición y sus indicadores se detectan a través de las herramientas de investigación, documental, observacional y en la entrevista semiestructurada.

El constructor de investigación muestra el orden sistemático que se siguió para identificar el aprendizaje organizacional alineado hacia el alto desempeño para la competitividad.

Figura 3.1.

CONSTRUCTO DE INVESTIGACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO.



Fuente: Elaboración propia.

La entrevista semiestructurada contiene tres apartados: aprendizaje organizacional, alto desempeño y competitividad. Las preguntas que formaron parte de la entrevista semiestructurada que se aplicó a los empleados se sustenta en los postulados teóricos que se muestran.

La investigación cualitativa descubre y analiza el fenómeno a través de la hermenéutica utilizando la entrevista semiestructurada respaldada en los postulados de los siguientes autores (Tabla 3.2)

Tabla 3.2.

Postulados que sustentan las preguntas de investigación

POSTULADOS	SEMI-ESTRUCTURA
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	
<p>Burton (1963, p.110) <i>“el aprendizaje es un cambio en el individuo producido por su interacción con el ambiente, que satisface una necesidad y lo hace más capaz de relacionarse con su entorno”</i>.</p> <p>Argyris (1999, pp. xiii) menciona que: “El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar...mientras mejores sean las organizaciones en el aprendizaje más capaces son de detectar y corregir los errores y saber cuándo son incapaces de hacerlo...las organizaciones experimentan más dificultad para aprender cuando los problemas y los cambios son difíciles, incómodos o amenazantes; en suma: precisamente es cuando más necesitan aprender.</p> <p>(Barba, 2002, p.187) afirma que: “La calidad en el fondo contribuye a cambiar los esquemas tradicionales de las relaciones laborales, introduciendo nuevos elementos como la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo. Se crea la sensación de una mayor libertad y enriquecimiento en el trabajo, una mayor participación de los trabajadores en las organizaciones, ampliando los espacios de decisión sobre su trabajo y pareciera que se le devuelve a los trabajadores su capacidad creativa que el taylorismo y el fordismo les arrebató. Por el contrario, se da una mayor apropiación de este proceso por parte de la élite dirigente”.</p> <p>Grouard y Meston (1996) mencionan una de las causas para aplicar la reingeniería <i>“Dificultad de las nuevas tareas a desarrollar, de la integración de equipos de trabajo y bloqueos mentales que impiden imaginar soluciones adecuadas”</i></p> <p>Hill y Jones (2005, p.448) llaman <i>“cultura adaptable, esto es una que sea innovadora y que aliente y recompense la toma de iniciativa por parte de todos...Es más probable que las culturas adaptables sobrevivan en un ambiente cambiante con desempeño superior al de las organizaciones con cultura inerte”</i>.</p> <p>Rodríguez (2007, p.248) <i>“capacitación es la intención de proporcionar los medios para lograr el aprendizaje. Al capacitar se orienta y se retroalimenta con convicción e influencia”</i>.</p> <p>Ludeña (2004, p.16) especifica que <i>“las competencias están sustentadas en buscar conocimiento destrezas y actitudes a través de la técnica y de procedimientos de competencias metodológicas con las que se aprenda</i></p>	<p>1. ¿Qué cambios ha tenido la organización en los dos últimos años que han sido más notorios? ¿Te han afectado los cambios? ¿De forma positiva o negativa? ¿Por qué?</p> <p>Indicador empírico: CALIDAD: AFECTACIONES POSITIVAS Y NEGATIVAS</p> <p>2.¿Qué propuestas has hecho para mejorar tu trabajo o para mejorar la empresa y se han llevado a cabo.</p> <p>Indicador empírico: REINGENIERIA: PROPUESTAS EFECTIVAS DE CAMBIO</p> <p>3. ¿Cuándo se dan los cambios en tu área como y cuando se te capacita?</p> <p>Indicador empírico: CAPACITACIÓN</p>

<p>como ser flexible, saber resolver problemas, saber trabajar para lograr el control autónomo y realizarse”.</p> <p><i>March y Simon (1958) mencionados en Sfez(1987,p.184)</i> “Mientras más reducida sea la satisfacción mayor será el comportamiento de búsqueda, mientras más grande sea el comportamiento de búsqueda más elevado será el valor inesperado de la recompensa, mientras más elevado sea este, mayor será la satisfacción y el nivel de aspiración, mientras más elevado sea el nivel de aspiración, más baja será la satisfacción”.</p> <p>Lewin (1951) mencionado en Stoner y Freeman (1992, p 242) señala en su teoría del campo de fuerza que: “El comportamiento es el resultado de fuerzas vectoriales, que presionan al cambio o impulsoras y las fuerzas restrictivas, que tratan de evitar el cambio y luchan para mantener el status quo. Las fuerzas de restricción son la cultura organizacional existente, los intereses individuales de los empleados y las diferentes percepciones de las metas y estrategias organizacionales. Las fuerzas impulsoras son la superación educativa, innovaciones, las tecnologías de punta, una cultura reflejada en el espíritu emprendedor de sus integrantes y un sistema flexible”.</p> <p><i>Schein (1999, p. 77) defiende</i> que la cultura corporativa promueve la confianza para enfrentar los bloqueos de aprendizaje. <i>Argyris (1999)</i> las barreras de aprendizaje hacen que las organizaciones vean los problemas “<i>incomodos difíciles y amenazantes, en suma: precisamente es cuando más necesitan aprender</i>” <i>Castañeda y Fernández (2007 p.246) propone</i> que “el aprendizaje organizacional es un proceso colectivo que requiere de condiciones para que ocurra: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje”.</p> <p>Ludeña (2004, p.16) especifica que “<i>las competencias están sustentadas en buscar conocimientos, destrezas y actitudes a través de la técnica y de procedimientos de competencias metodológicas con las que se aprenda como ser flexible, saber resolver problemas, saber trabajar para lograr el control autónomo y realizarse</i>”.</p>	<p>4. ¿Cuáles son los problemas más comunes en tu departamento y de que forma la empresa te motiva para que aportes tus conocimientos y que sea más efectivo el trabajo? Indicador empírico: MOTIVACION</p> <p>. ¿Qué debería hacer la empresa para mejorar el aprendizaje de los empleados? Indicador empírico: ACCIONES EFICIENTES</p> <p>6. ¿Qué deberías hacer tú para mejorar tu aprendizaje? Indicador empírico: ACCIONES EFICIENTES</p>
<p>ALTO DESEMPEÑO</p>	
<p><i>Likert, (1967., p.102)</i> El líder y los miembros están convencidos de que cada uno de ellos pueden realizar lo <<imposible>>. Las expectativas logran que cada uno de ellos haga su máximo esfuerzo y aceleren el crecimiento personal. Cuando es necesario el grupo modera el nivel de expectativa para que el miembro no se sienta frustrado por el fracaso o el rechazo...la ayuda mutua es característica de los grupos altamente eficaces.</p> <p><i>Hayes(2002, p.18)</i> “se negocia conversando y discutiendo hasta que damos con la versión que aceptamos y que podemos integrar en nuestras ideas y opiniones ya existentes. Las representaciones sociales cumplen una función al permitimos justificar y racionalizar nuestras preferencias y nuestros actos”.</p>	<p>7. ¿Qué problemas y que beneficios tiene trabajar en equipo? Indicador empírico: EQUIPOS MULTIFUNCIONALES</p> <p>8. ¿Cómo le hacen para unificar las opiniones individuales y trabajar hacia lo que más le conviene a la empresa en general?</p>

<p>Camacho (2008, p.32) <i>“Para ser competente hace falta un desarrollo holístico y totalitario, con sentido de unidad con todo y con todos, visión global, con claridad en la cultura del cambio y la transformación, habilidad y destreza de aprender, emprender y desaprender continuamente y alcanzar desarrollos suficientes en la inteligencia interpersonal e intrapersonal”.</i></p> <p>Alles (2007, p.262) <i>“Entre sus objetivos están el desarrollo personal y profesional de colaboradores, su comportamiento en el trabajo y grado de satisfacción en concordancia con la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos sobre las decisiones para remuneraciones y promociones”.</i></p> <p>Hill y Jones (2005:451) explican: <i>“Establecer un sistema que alienta a los empleados a establecer sus propias metas para que los gerentes intervengan por excepción y solamente cuando detecten que algo no funciona bien. Este sistema también permite instituir un sistema eficaz de recompensas estratégicas en el cual la paga se pueda relacionar muy de cerca con el desempeño y los gerentes puedan evaluar con precisión el valor de las contribuciones de cada persona”.</i></p> <p>Muchinsky (2002, p.274) <i>El alto desempeño está determinado en parte por la capacidad y la motivación, esta última contiene el compromiso adquirido que se demuestra en: apoyo, cooperación y propuestas en el trabajo, aceptación en las metas y en los valores de la organización, la disposición de ejercer un esfuerzo considerable para bien de la organización, un deseo por permanecer dentro”.</i></p>	<p>Indicador empírico: UNIFICAR CRITERIOS</p> <p>9. ¿Qué es ser productivo y como le haces para serlo? Indicador empírico: ACCIONES DE ALTO DESEMPEÑO</p> <p>10. ¿Qué te hace falta cambiar para ser mejor en el trabajo? Indicador empírico: PROBLEMAS PARA EL ALTO DESEMPEÑO</p> <p>11. ¿Qué debe hacer la empresa para que aprendas y alcances un alto desempeño? Indicador empírico: PROCEDIMIENTOS PARA EL ALTO DESEMPEÑO</p> <p>12. ¿De qué manera en el trabajo te toca investigar, analizar y proponer mejoras? Indicador empírico: COMPORTAMIENTO COGNOSITIVO</p>
<p>COMPETITIVIDAD</p>	
<p>Hax y Majluf, (2004, p.i) <i>“Desde una visión integradora, el desafío de generar y liderar un posicionamiento competitivo perdurable, requiere de condiciones adicionales a cualquier modelo o sistema de gestión, por excelente que este sea. Es preciso que la organización reciba impulsos internos y externos en forma permanente: la presión y rivalidad competitiva por un lado y la exigencia generada por el personal clave en su rol de agente de cambio, aspecto esencial para promover el desarrollo del potencial pleno de las capacidades competitivas más allá de la brecha actual y de las posibilidades de mejora que surjan en relación con las mejores prácticas de sus competidores”</i></p> <p>Hax y Majluf (2004, p. 203) 4) <i>“Adoptar procesos que permitan producir bienes y servicios con niveles de calidad y de eficiencia en la</i></p>	<p>13. ¿Qué hace falta que cambie en la empresa para que sea mejor? Indicador empírico: PRACTICAS PARA LA SOTENIBILIDAD COMPETITIVA</p> <p>14. ¿Qué crees que hace la empresa para mantener su posición sostenible en el mercado? Indicador empírico: PRACTICAS</p>

<p><i>optimización de recursos que generan sólidas posiciones de mercado y adecuados niveles de rentabilidad</i></p> <p><i>Rojas (2001, p.35) señala 6 leyes para la competitividad:</i> <i>1) El posicionamiento estratégico sostenible basado en la armonía sistémica</i> <i>2) La empresa en función del cliente,</i> <i>3) Prácticas organizacionales efectivas,</i> <i>4) El servicio al cliente como carácter diferenciador,</i> <i>5) Desarrollo humano integral</i> <i>6) Aprendizaje organizacional.</i></p> <p><i>Rojas (2001, p.7)</i> <i>“El rediseño de las empresas en las últimas dos décadas para ser competitivas: Se han tenido que reconfigurarse hacia organizaciones sistémicas (holísticas) que consideren todos los públicos que les son relevantes: mercados, clientes, proveedores, entidades reguladoras, competidores, sociedad que es influenciada por ellos, así como los escenarios donde ahora deben actuar, ya sea virtual o físicamente. No basta entonces la experiencia anterior o los éxitos pasados para asegurar la competitividad. Se requiere trabajar en ella concienzudamente.</i></p> <p><i>Sánchez, Gaytán y Vargas (2009, p. 9) “ver la competitividad como uno de los factores claves que toda organización o persona debe desarrollar para alcanzar sus metas, buscando generar valor agregado hacia los clientes o usuarios”.</i></p> <p><i>Berumen(2006, p50), Ofrezca menores precios que los de los competidores, mayor calidad de los productos/servicios, La incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos las adecuaciones convenientes a nivel de la estructura organizacional, La gestión eficiente de los flujos de producción, La capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas, Las buenas relaciones con el sector público y las universidades, E l diseño, ingeniería y fabricación industrial, la optimización de las capacidades de los trabajadores a través de la capacitación y el adiestramiento y La vital capacidad de generar procesos de investigación desarrollo e innovación entre otros.</i></p>	<p>PARA LA SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA</p> <p>15. ¿En qué participas para que los productos logren satisfacer al cliente? Indicador empírico: ENFOQUE AL CLIENTE</p> <p>16. ¿Qué prácticas efectivas lleva a cabo la empresa en ecología, en apoyo comunitario y en beneficio de sus trabajadores y sus familias? Indicador empírico: PRÁCTICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA</p> <p>17. ¿En qué te ves beneficiado tú de que KMC sea competitiva? Indicador empírico: PRÁCTICAS PARA LA SOSTENIBILIDAD COMPETITIVA</p> <p>18. ¿Qué crees que hace diferente a KMC de las demás empresas y a sus productos de los demás productos? Indicadores empíricos: PRESIÓN Y RIVALIDAD COMPETITIVA</p>
---	---

Fuente: elaboración propia

3.7. Teorías que respaldan el estudio de caso

La presente investigación presenta un estudio cualitativo de investigación en el caso singular de la empresa KMC planta Bajío, una de las empresas que forman el corporativo KMC que por ser una empresa líder a nivel nacional, la coloca como un caso de interés público, condición importante para el estudio de caso que según Stake (2008) *es el estudio de la*

particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes” (p.11).

Se requiere el análisis de empresas locales, porque en un mundo globalizado, las experiencias alejadas implican otra cultura, distintos comportamientos y posibles distorsiones de la realidad cercana. El estudio de caso es relevante porque en la práctica continua de trabajo y en la dinámica cotidiana, que la empresa vive, surgen experiencias que al analizarlas provocan razonamiento y reflexión para quienes tienen acceso a las historias de las empresas actuales, cuyo fin es crear expectativas de mejora, nuevas rutas para la toma de decisiones, visualicen errores que se deben cuidar o las alternativas para corregirse, los estudios de caso, siempre serán una fuente de información basada en la experiencia particular.

El estudio de caso profundiza y enfoca la atención a los problemas grandes y pequeños, a las soluciones coherentes o incluso incoherentes y a todo tipo de fenómenos que emanan del acontecer de la organización. La limitación de este método es que no se puede dar por hecho que lo que ocurre en una organización, ocurrirá en la otra.

La pertinencia metodológica del estudio de caso, radica en la profundidad con la que se trata el tema, lo contemporáneo del tema y los mecanismos que vinculen causas con efectos a través de una forma de análisis desde múltiples perspectiva como lo explica Barba (2002) quien considera la opinión de actores y grupos, así como su interacción, para darle explicación a los distintos componentes que conforman la situación social para comparar los aspectos empíricos con los teóricos y otorgarles validez, veracidad y confiabilidad a la investigación.

La investigación científica ocupa el estudio de caso porque permite analizar la complejidad de los fenómenos surgidos en cada empresa, sobre los cuales el fenomenólogo no tiene control, sólo analiza con un diseño metodológico científico que pretende plasmar en una instantánea, la forma y el modo representativo y específico de las relaciones, entre lo teórico y

el pragmatismo de la organización a través de un análisis ontológico que logre llegar a un nivel de reflexión para aquellos que buscan cursos alternativos de acción, porque enfrentan eventos similares, prueban nuevas rutas o les da simplemente más opciones el conocer la experiencia de empresas líderes. Estrategias para legitimar el conocimiento del objeto de estudio, según Galeano (2004, p.42) surgen:

“Las fuentes, métodos, escenarios, investigadores y teorías son necesarias para estudiar la complejidad social, parten del reconocimiento de que la realidad humana es heterogénea, diversa y que los actores sociales -que en su accionar diario la construyen e interpretan- son portadores de lógicas diversas que es necesario estudiar para construir perspectivas de comprensión más complejas y de transformación social más viables.”.

La comprensión compleja emana del interior del fenómeno y es necesario estudiarlo en profundidad, decodificando la ocurrencia natural para determinar el significado a través de la percepción de los actores de su realidad, donde el investigador identifica las concepciones múltiples que los entrevistados observan, describen, yuxtaponen, miden, comparan, analizan, clasifican o resumen, con toda la atención en el objeto de la investigación.

El estudio de caso es especificidad práctica, diseccionar y extraer la esencia de los contextos, que se construyen sobre hechos y conductas que permiten reflexionar sobre la adecuación de la teoría a la práctica o la falta de concordancia entre lo práctico y lo teórico, todo es reflexión. La información obtenida en el presente trabajo se fundamenta en los postulados de autores principales que integran la propuesta (Tabla 3.4.) y empleados que con sus acciones, sus experiencias y sus comportamientos muestran la evidencia de la presente investigación. (Tabla 3.3)

3.8. El muestreo

La población de este estudio es de 976 empleados de los cuales 800 son sindicalizados y 176 empleados de confianza. La muestra se obtuvo de acuerdo a los requerimientos de la propia

investigación cualitativa donde el método de elección de las unidades del universo se basa en una muestra no probabilística, considerando lo que Mejía (2002, p.116) llama el “*principio de representación socioestructural: cada miembro seleccionado representa un nivel diferenciado de la estructura social del objeto de investigación*”. En el análisis cualitativo la opinión individualizada se considera “holística”, y al compararse con las opiniones de otros actores, profundizan, incrementan las características y proyectan una imagen polidimensional de la organización, es decir la organización desde la perspectiva administrativa, toma forma prismática en su contexto, no cuadrada ni plana.

La muestra obtenida fueron 40 entrevistados, cuando se identificó la repetición de datos, sin lograr respuestas, ni situaciones diferentes o nuevas que incrementaran la información importante se fueron reduciendo la frecuencia de las entrevistas, hasta que se consideró la “Saturación teórica”. El proceso de investigación permitió seleccionar una muestra heterogénea. Tarres (2001, p.116) explica cómo se puede determinar la muestra: “*la determinación de la muestra en la investigación cualitativa se fija por criterios de facilidad de acceso a la información y a los núcleo de acción social, existencia de contextos y personas que presenten mayor riqueza de contenido y disposición de las personas a comunicar lo que saben.*” La situación misma que vive la organización define las formas de trabajo y en este caso, el investigador busca las posibilidades de obtener información suficiente y profunda que el tema de aprendizaje organizacional, alto desempeño y la competitividad exigen. Ruiz e Ispizúa (1989, p.113) mencionan que “*Se observa, se cuestiona, se anota, se ordena, se sistematiza y se reflexiona para salir a recoger nueva información, para salir de nuevo a escena con más cercanía de experiencia, con más riqueza de significado, todo el proceso de nuevo*”.

Los tipos de muestreo cualitativos de acuerdo con Ruiz e Ispizúa (mencionado en Tarrés, 2001, pp 116-117) señala:

“Pueden ser: a) opinático, que consisten en identificar dentro del contexto grupos y personas que se reconocen como detonantes de información, como sujetos centrales dentro de la estructura social. Los escenarios por investigar y el número de personas se determinan en la misma investigación de campo, según la acumulación de la información requerida b) estratégico, la ubicación de protagonistas y testigos de excepción, que disponen de mucha información con riqueza de contenido c) embudo, que es la aproximación progresiva a los focos de interés y d) accidental cuando se encuentra de manera espontánea contextos e informantes de mucha importancia para la investigación”.

Se consideró el muestreo estratégico, acorde con la relevancia del puesto en los niveles gerenciales: se eligió la Gerencia a cargo de los recursos humanos (Gerencia de Relaciones Industriales), la Gerencia que identifique las formas de trabajo de todas las áreas de la organización (Gerencia de Calidad) y la Gerencia que tiene la mayor cantidad de personal (Gerencia de conversión). Se consideraron empleados con distintos años de antigüedad que permitan realizar un comparativo de gente joven y adulta en temas donde se identifique la relevancia de esta información, desde una postura abierta, aun cuando también se consideró la facilidad de los contactos y la accesibilidad. Los puestos señalados por el personal se identifican en el organigrama con el número que se asignó a la entrevista. (Tabla 3.3)

Tabla 3.3. Muestreo

NO. ENTREVISTA	PUESTO	AÑOS DE ANTIGÜEDAD
1	Auxiliar de seguridad	17
2	Auxiliar de Calidad	27
3	Mecánico D	22
4	Contador General	5
5	Contador de Costos	13
6	Supervisor de trafico	25
7	Supervisor de Mantenimiento	26

8	Mecánico D	29
9	Supervisor IMSS	5
10	Control Interno	23
11	Analista	31
12	Montacarguistas	11
13	Segundo Ayudante.	4
14	Segundo Ayudante.	7
15	Eléctrico B	2
16	Primer ayudante	5
17	Primer ayudante	8
18	Primer ayudante	14
19	Obrero General	2
20	Operador	24
21	Montacargista	8
22	Preparador de pastas	10
23	Eléctrico D	22
24	Supervisor Nominas	2
25	Jefe de Planeación	1
26	Recepcionista	4
27	Instrumentista	3
28	analista de calidad	26
29	Analista de calidad	10
30	conductor de maquina	22
31	Mecánico D	27
32	Mecánico c	18
33	Primer ayudante	21
34	Gerente de conversión	13
35	Gerente de Control de Calidad	10
36	Gerente de Relaciones Industriales	22
37	Superintendente de reciclado	17
38	Superintendente de personal	22

39	Vendedor regional	2
40	Representante de ventas	6

Fuente: Elaboración propia. Personal entrevistado de la empresa KMC planta Bajío

En este caso se trata de un muestreo a juicio o criterio, porque fue el Superintendente de Personal (experto) quien definió quienes son las personas más informadas, los horarios en los que se podían entrevistar y fue quien contacto con algunos de ellos, para realizar la entrevista secuencial, porque la muestra inicial se incrementó hasta alcanzar la saturación teórica.

3.9. Validez y confiabilidad

El objeto de estudio de la presente investigación es la organización que vive una metamorfosis diaria, con una estructura dinámica donde los acontecimientos y las personas cambian junto con sus acciones y grado de complejidad. La validez busca un constructo lo más completo, claro y representativo de la realidad.

Los tipos de validez que se consideraron para este estudio son los mencionados por Maxwell, en Barba (2002, p. 182)

1) Validez Descriptiva que se refiere a la información de los datos relevantes y la información cuidando el lenguaje. Se describe lo observado en los recorridos por la Planta productiva y oficinas administrativas, para describir los métodos y medios de información que la administración de la empresa utiliza para informar a los empleados y las acciones de los empleados se describen en el uso de equipo de seguridad, actitud ante los procedimientos y se describe el espacio, tamaño de las máquinas y ambiente laboral. Al aplicar el instrumento de investigación, la descripción de los indicadores la realizan los empleados desde su posición de trabajo y su experiencia. Al investigar en los documentos de la organización, se describen los

procedimientos, programas, políticas y Estados de resultados que permiten la comparación posterior.

2) Interpretativa cuando los actores confirman y reconocen los descubrimientos de la investigación. Los empleados de Planta Bajío muestran con opiniones la situación que se vive en el diario acontecer de la empresa y se reconocen como parte de una empresa en la que colaboran para obtener los resultados que la historia muestra. Su participación es relevante porque muestran a la empresa viva y actuante.

3) Validez teórica que es la recopilación e interpretación de las teorías en el marco teórico.

(tabla 3.4)

Tabla 3.4. Teóricos que fundamentan la investigación

TEMA	AUTOR	AÑO
DEL APRENDIZAJE INDIVIDUAL AL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	CASTAÑEDA Y PEREZ	2005
	PICAZO	2001
	RUIZ,	2004
	MASLOW	1960
	RICE	1997
	ONU	2012
	BLANCO:UNESCO	2008
	CASTAÑEDA Y PEREZ	2005
	PICAZO	2001
	RUIZ,	2004
	RICE	1997
	RODRÍGUEZ	2007
	BASURTO	2005
BM	2012	
LAS ORGANIZACIONES Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	CROW Y CROW	1963
	MONTAÑO	1999
	BURTON	2005
CONSTRUCCION DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	MOELLER Y GILBRETH	2001
	BARNARD	2008
	CROSSAN	2007
TRANSFORMACION DEL CONOCIMIENTO EN APRENDIZAJE	CASTAÑEDA & PEREZ	2005
	DAVENPORT Y PRUSAK	2001
	ARGYRIS Y SCHOON	2002
	SENGE	1952
ESTRATEGIAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	NONANKA Y TAKEUCHI	1939
	GUNS B	1999
	MOGUEL	2005
LA INNOVACIÓN RESULTADO TANGIBLE DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	ARGYRIS	2001
	PELUFFO,	1999
PROCESOS QUE ACELERAN LA EFECTIVIDAD DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	MINTZBERG	1999
	BURGELMAN,	1980

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL COGNITIVO ES LA META	DAVENPORT Y PRUSAK MILLES Y MORRIS NADAL SABBAGH Y MACKLINLAY	2001 1999 1996 2011
	CHIVA Y CAMISÓN RODRIGUEZ FEGEINBAUM BARBA ISHIKAWA HAMMER&CHAMPY MANGANELLY Y KLEIN GROUARD Y MESTON KAPLAN Y NORTON	2005 1996 1999 1999 2005 1999 1994 2002 2007
EL ALTO DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL	ORTEGÓN PFEFFER WEICK	2010 1997 1979
	TRABAJO EN EQUIPO, LEGADO DE COMPETENCIAS	LUSTHAUS menciona a LIKERT, CAMPELL y LEVINSON
NIVEL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA EL ALTO DESEMPEÑO	STEERS MUCHINSKY KOTLER BLANCHARD	1975 2002 2003 2009
	ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO	HAYES ROBBINS Y JUDE MAPCAL ROBBINS Y FINLEY
EVALUACIÓN JUSTA REQUISITO INDISPENSABLE PARA EL ALTO DESEMPEÑO	OIT (SIMAPRO) MARTÍNEZ HILL Y JONES STONER Y FREEMAN URIBE MCCLELLAND ALLES MUCHINSKY HELLRIEGEL ROBBINS CEPAL PORTER DAFT	1995 2004 2005 1994 1992 2009 1973 2004 2002 2009 1998 2005 1998 2007
	BOHLANDER Y SNELL SFEZ MARCH Y SIMON	2008 1987 1958
EMPRESA COMPETENTE COMPITE MUNDIALMENTE	DUANE Y HOSKISSON BID SANCHEZ, GAYTAN Y VARGAS BERUMEN HAX Y MAXLUF ROJAS }	2004 2010 2009 2006 2000 2001
	FACTORES ENDOGENOS Y EXOGENOS QUE AFECTAN A LA COMPETITIVIDAD	EASTAY MORGAN HILL Y JONES ROBBINS CORTES RODRIGUEZ

Fuente: Elaboración propia.

La investigación muestra los procedimientos efectuados para llegar al objetivo establecido, dichos procedimientos enfatizan en la coherencia entre las posturas teóricas y el enfoque pragmático que los entrevistados le dan a los sistemas de trabajo de los que son participantes activos, partes de un organismo en funcionamiento, donde cada actividad y cada percepción explicada en su lenguaje común son relevantes, es ahí donde radica la verdadera validez y confiabilidad de esta investigación.

Es un caso irrepetible del cual se puede aprender lo que más le convenga al usuario de la información. Tarrés, (2001, p.122) señala que *“la confiabilidad y validez de una investigación cualitativa están relacionadas con las <reglas> el registro de información y la interpretación de resultados...la investigación debe considerarse como un solo propósito de conocer niveles y dimensiones de la realidad social aún no nombrados por el conocimiento acumulado”*.

La evidencia sólida la dan las respuestas de los integrantes, el análisis de lo individual y la conjunción de respuestas que se convierten varias opiniones, en una sola realidad , llena de matices, buscando hacerlas relevantes, fundamentadas en la legitimidad de los resultados obtenidos que representan la posición estudiada.

3.10 Triangulación

Es un método que incrementa la validez y la confiabilidad basado en la multiplicidad metodológica para analizar desde diferentes ópticas como es percibido, documentado o estructurado el fenómeno estudiado. Las diferentes opiniones de especialistas, las distintas teorías documentadas y los métodos y procedimientos le dan la validez y la confiabilidad. Cisterna, (2005, p. 68) señala:

“el procedimiento práctico para la triangulación pasa por los siguientes pasos: seleccionar la información obtenida en el trabajo de campo, triangular la información por cada estamento, triangular la información entre todos los estamentos investigados, triangular la información con los datos obtenidos mediante los otros instrumentos y triangular la información con el marco teórico.”

La validez y confiabilidad exige que al abordar fenómenos y temas complejos en los que se ve imposible a simple vista alcanzar consenso, se puede, a través de procedimientos que ordenan las opiniones alrededor de temas centrales, establecer la posición, en opiniones y acciones que intersectan. Se logra esa intersección comparando las teorías de autores expertos en los temas, la *doxa* de los entrevistados y las acciones efectivas que realiza en la actualidad la empresa objeto del estudio.

La investigación además va introduciendo en un procedimiento reflexivo de la *doxa* de los protagonistas, los postulados teóricos y los documentos históricos que la organización ha emitido:

1. Racionalización del contexto para la identificación del sistema formal que dinamiza o estanca el aprendizaje organizacional, impulsa o detiene el alto desempeño e involucra o separa al trabajador de la realidad de la empresa, la competitividad. Se analiza a través de la estructuración jerárquica del organigrama, de un diagrama arquitectónico interno, diseño de procedimientos, programas de trabajo, centralización y descentralización de la toma de decisiones, tamaño de la organización, cantidad de empleados, capacidad distributiva. Diseño de la estructura que facilite o entorpezca el aprendizaje organizacional, el alto desempeño y la competitividad

2. Procesos de alineación con la organización: como los integrantes participan activamente en diseñar y construir a la organización, involucrándose con el logro de la visión, misión, respetando o no las políticas, detectando el mismo empleado o ignorando lo que le falta a él y a la empresa para seguir mejorando o para no hacerlo, el enfoque que tienen hacia el logro de la productividad, reconocimiento de la realidad de la empresa en cuanto a competencia reflejada en su propia realidad individual.

3. Gestión orientada y desorientada a las personas: la formación no solo laboral, sino integral a través de la planeación de la organización coherente con las acciones y actuaciones observadas y aplicadas por su personal y desarrollo de competencias individuales reflejadas en acciones de alto desempeño de cada uno de los trabajadores.

La lectura de los resultados de la investigación sobre el objeto de estudio, permite que el lector detecte indicadores relevantes, contextualice la situación dentro de la organización, se identifique y valore o desvalore, los eventos que se identifican. Se respeta lo que Alcalá (2002) menciona

“se accede al conocimiento de las partes y del objeto para conjeturar significaciones, extraer interpretaciones y estimarlas, así como compararlas con otras interpretaciones...las interpretaciones (descripciones culturales) no pueden ser visiones impecables basadas en un orden formal, son sospechosas en el campo de las ciencias sociales, por lo tanto el grado de coherencia no puede ser tomada como criterio de validez. Las reglas exigen la veracidad, la aplicabilidad, la consistencia y la neutralidad.”

La veracidad de la información, radica en los fundamentos teóricos, en busca del estado del arte, de los cuales surgen las preguntas aplicables a los integrantes de la organización. La aplicabilidad de la investigación se da en el estudio de caso, relevante por aplicarse a una empresa líder en la producción de papel a nivel nacional. La consistencia se da entre los

postulados teóricos que guían a través de un constructo posteriormente aplicable al objeto de estudio, la empresa KMC planta Bajío. La neutralidad se obtiene del vaciado de la información, sin alterar el lenguaje del entrevistado, ni las opiniones obtenidas a través de la grabación, el análisis de los resultados es desde la posición de las teorías obtenidas.

4. ESTUDIO DE CASO

Empresa KMC planta Bajío

4.1. Historia de la organización

La empresa forma parte de KMC INTERNACIONAL (KMCI⁷) cuyo país de origen es Estados Unidos. Inicio adquiriendo parte de la fábrica de papel La Aurora, con proceso de comercialización de toallas femeninas y pañuelos faciales en 1931 y en 1959 adquiere el 100% de la empresa la Autora y la convierte en KMC.

En 1962 cotiza en Bolsa Mexicana de Valores y actualmente su capital es decir la inversión pública es principalmente mexicana, al 31 de diciembre del 2011 el 47.9% del capital social era propiedad de KMC INTERNACIONAL, y opera de manera ininterrumpida desde hace 53 años. Cuenta con oficinas centrales en el D.F. y 11 plantas productivas ubicadas, una de ellas en Naucalpan México, en 1968 inicia operaciones la planta de Orizaba Veracruz, en 1981 la de Cuautitlán Izcalli, llamada PROMESE, en 1993 inauguran la planta de Ramos Arizpe Coahuila, en 1995 la planta Tlaxcala, en 1996 compra grupo CRIMOSA y adquiere las plantas de Ecatepec, Morelia, San Rafael y Texmelucan, recientemente se adquirieron las plantas de Izcali y Toluca. Es 1981 inicia labores KMC planta Bajío con dos líneas de producción, PRONID productos industriales es decir la línea de papeles planos para cuadernos, impresión, y PROMON productos al consumidor con la producción de papel tissue. En el 2006 vende la línea PRONID, formándose el Grupo papelerero Estrate.

El corporativo en México, (KMC) maneja de manera centralizada la información de todas sus plantas a nivel nacional y a su vez es filial a KMC INTERNACIONAL a nivel mundial, con quienes comparten procesos de innovación, de compra de materia prima y se transmiten

⁷ Para efectos de cuidar la confidencialidad y la retórica de derechos, los nombres de las empresas y los productos fueron cambiados utilizando seudónimos.

conocimientos de prácticas exitosas. El corporativo ubicado en el Distrito Federal nutre de información que orienta a la toma de decisiones de los altos mandos de las plantas regionales, pero son los gerentes de planta, junto con los gerentes de área quienes validan la información y la analizan para la toma de decisiones en la mayoría de los procesos locales, esta información es compartida por los mandos medios y los empleados operativos para la ejecución de las acciones correspondientes.

El corporativo en México (KMC) fabrica, distribuye y comercializa productos de papel tissue divididos en productos para el hogar como son papel higiénico, servitoallas, servilletas, pañuelos desechables, y jabón líquido, productos para bebés y niños como son pañuelos húmedos, pañales y aceites para bebé, protección femenina toallas higiénicas y toallas húmedas, productos para adultos como pañales en sus presentaciones para hombre y mujer, ropa interior y toallas húmedas, los productos profesionales como papeleras, jaboneras, los nuevos productos para el cuidado de la salud como ropa desechable para quirófano, campos para esterilización, ropa de protección y protección facial.

Actualmente la KMC Planta Bajío se dedica a la fabricación de productos para el hogar como papel higiénico, servitoallas y servilletas en 16 presentaciones distintas. La empresa se encuentra ubicada en San Juan del Río, Querétaro, México, desde hace 32 años y por su antigüedad y por ser la segunda empresa empleadora de la localidad ha generado una imagen corporativa reconocida. KMC planta Bajío es una de las diez empresas que forman el corporativo KMC que por ser una empresa líder a nivel nacional, la hace de interés público, condición importante para el estudio de caso.

La empresa KMC planta Bajío cuenta con 976 trabajadores de base de los cuales 800 son sindicalizados y 176 empleados de confianza. Es una empresa que genera economía de escala con sus distribuidores, transportes SYACSA, (empresa filial), proveedores y contratistas que

pueden contabilizarse de manera informal en más de 1500 personas que dependen del funcionamiento de la organización.

4.2. Fusiones y alianzas a nivel internacional

A nivel internacional, la empresa KMC INTERNACIONAL, junto con el KMC corporativo y KMC planta Bajío, reaccionan con estrategias de alianzas ante las situaciones de crisis. Desde el expansionismo de lo que hoy conocemos como las grandes organizaciones norteamericanas y la lucha contra las empresas líderes en innovación de Suecia y Finlandia que dominaban el mercado europeo, el consorcio papelerero opta por formar redes con proveedores y clientes y actuaron con alianzas, integrando un clúster internacional, que las hicieron formar raíces expansivas, para evitar la decadencia y poder enfrentar el reto de la globalización en los años 90s. Las fusiones y alianzas son la estrategia clave y cada vez más frecuentes en la búsqueda de un mayor mercado (Tabla 4.1).

Tabla 4.1

Principales fusiones y adquisiciones en el sector de los productores

1995	KMC Internacional- y Scott Paper James River y Fort Howard	EEUU
1996	REPOLA Y KYMMENE Enso-Gutzeit y Veitsiluoto Mondi (Sudáfrica) con participación en Aracruz (Brasil) New Oji y Honshu (ambas de Japón)	FINLANDIA FINLANDIA SUDÁFRICA-BRASIL JAPON
1997	Abitibi-Price (Canada) y Stone Consolidated	EEUU
	SCA y PWA	SUECIA-ALEMANIA
	UPM-Kymmene Y BLANDIN	FINLANDIA
	UPM-Kymmene con participación en APRIL SAPPI y KNP Leykan Mondi y Swiecie Stora empresa conjunta con Odebrecht Metsä-Serla y UK Paper	FINLANDIA-SINGAPUR/INDONESIA SUDAFRICA-PAÍSES BAJOS/AUTRALIA SUDAFRICA-POLONIA SUECIA-BRASIL FINLANDIA Y REINO UNIDO

1998	Stora y Enso Jefferson Smurfit y Stone Container Fletcher Challenge y Trust International Paper Oji /Enso con participación en Advance Agro Stora con participación en Suzhow Papyrus Bowater y Halla	SUECIA-FINLANDIA IRLANDA-ESTADOS UNIDOS CANADA-FILIPINAS JAPON-FINLANDIA-TAILANDIA SUECIA-CHINA ESTADOS UNIDOS-COREA
1999	International Paper y Union Camp Georgia Pacific y Unisource Weyerhaeuser y Macmillan-Bloedel Canfor y Northwood Metsa-Särila y Modo paper Louisiana Pacific y Forex Madison Dearbon y Teneco tibiti Cons. y Donohue	EEUU EEUU EEUU-CANADA CANADA FINLANDIA-SUECIA EEUU EEUU CANADA Y EEUU
2000	Stora Enso y Consolidated Papers International Paper/Champion y Shorewood Packaging Norske Skog y la empresa papelera Fletcher Challenge Nippon y Daishowa UPM-Kymmene (Finlandia) y Repap	SUECIA/FINLANDIA-EEUU EEUU NORUEGA-NUEVA ZELANDIA JAPON FINLANDIA- CANADA

Fuente: Financial Times. Agosto 2000

Al trabajar fortalecidas con alianzas y asociaciones con proveedores y clientes, la empresa marca ruta de apoyo y cooperación externa que repercute en un mayor campo de acción en el mercado internacional.

De esta forma el camino para lograr un mayor desarrollo está marcado con el apoyo mutuo de las organizaciones. Se muestran a continuación en el siguiente cuadro el análisis de la competitividad de las productoras a nivel mundial y donde aparece KMC México ocupando el segundo lugar de las empresas a nivel América latina. Chile es líder, pero además sobresale Brasil y el introducirse en las líneas de la competitividad, ha sido en gran medida por el trabajo proactivo de sus gobiernos, son países que promueven el área forestal, disminuyendo el costo de su materia prima (Tabla 4.2.).

Tabla 4.2.

La inversión extranjera en América latina y el Caribe 2005

	EMPRESA	PAIS DE ORIGEN	VENTAS
1	INTERNACIONAL PAPER	EEUU	25548
2	WEYERHAEUSER Co.	EEUU	20170
3	GEORGIA-PACIFIC CORP	EEUU	19656
4	STORA ENSO	FINLANDIA	15417
5	KMC Internacional	EEUU	15083
6	SVENSKA CELLULOSA AKTIEBOLAGET (SCA) (REGIO, SABA, TENA, SCOTTIS)	SUECIA	12245
7	UPM.KYMMENE CIORPORATION	FINLANDIA	12213
8	NIPPON UNIPAC	JAPON	11030
9	OJI PAPER Co.	JAPON	10917
10	MATSÁLITTO	FINLANDIA	10639
42	CELULOSA ARAUCO Y CONSTITUCION	CHILE	2075
46	CIA MANUFACT. DE PAPELES Y CARTONES (CMPC)	CHILE	1933
52	KMC Corporativo	MEXICO	1754
64	ARACRUZ CELOULOSE	BRASIL	1167
83	CORPORA-DURAN	MÉXICO	725

Fuente: CEPAL. United Nations 2006 pp120-122

4.3 Estrategias de trabajo a nivel corporativo

Las empresas analizan las condiciones económicas diseñan prospecciones científicas y a partir del conocimiento que les da la información, van construyendo nuevos senderos de trabajo. Es en el 2006 cuando la empresa KMC vende la línea de producto industrial, formándose el Grupo Escribe y anunciando en Boletín⁸ de prensa:

“KMC continuará con su línea estratégica de fortalecer sus negocios de productos al consumidor, institucionales y de cuidado para la salud, en los que invertirá más de \$350 millones de dólares en los próximos 2 años. Dichas inversiones permitirán incrementar la capacidad de producción en papel tissue y en pañales desechables, en más de un 20%, así como el aumento de capacidad en otras áreas de negocio, fortalecer el plan de innovaciones y mejoras a los productos, y reducir costos e incrementar productividad. En adición a dichas inversiones, KMC destinará parte de los recursos que obtuviere a su programa de recompra de acciones y al pago de dividendos.”

⁸ Celebración de Asamblea General Ordinaria de Accionistas de KMC- CORPORATIVO, S.A. DE C.V. Boletín de prensa del 1º de marzo del 2006 mencionando la venta de la línea PRONID a través de un fideicomiso a Controladora Celulo Papel, S.A.P.I. de C.V. Consultado el 27 de marzo del 2013 http://www.KMC-com.mx/informacion_financiera/boletines/b_06092006.asp

El análisis de los negocios estratégicos, se da con valoración de los nuevos mercados, acciones de confianza a los accionistas, información clara y oportuna que permita al tomador de decisiones visualizar nuevas metas e identificar nuevas estrategias.

En el 2008 se sigue considerando a la empresa una empresa que marca las tendencias De la Madrid, (2008) en el reporte de Financiera Rural señala que Según datos de la revista Pulp & Paper International confirma la posición de liderazgo:

“En la actualidad 100 empresas concentran más de la mitad de la producción de celulosa y papel con ventas de 323 mil millones de dólares en 2008. Entre las 100 mayores empresas del sector, solamente figuran dos empresas establecidas en México, KMC -México y Grupo Durango. El 38% del total de ventas en el mundo se genera en América del Norte, el 34% en Europa y el 18% en Asia. Latinoamérica contribuyó con el 4% del total de las ventas a nivel mundial en 2008. El 6% restante se originó en África y Oceanía”.

El desarrollo de la compañía ante épocas de recesión, vividas por la crisis hipotecaria que afectó a los Estados Unidos de Norteamérica y los años posteriores al 2008 no lograron el estancamiento de la empresa, el crecimiento de las plantas regionales, las inversiones en activos, las compras de nuevas empresas han sido sus logros, pero también existen fracasos, como el incendio de la planta productora de Morelia y la venta de Escribe es parte de los acontecimientos que van creando una nueva perspectiva de socios, empleados y accionistas, el aprendizaje organizacional evoluciona.

En el 2009 la situación de recesión que se vivía a nivel mundial afectó a las grandes economías del mundo y los países adquirieron deudas muy fuertes. En México la contracción fue severa, sin embargo la empresa KMC corporativo logró records en ventas netas.

En el 2010, el consumo privado creció menos que el PIB debido a la poca recuperación interna, el aumento de los impuestos y la caída del crédito al consumo y la empresa logro nuevamente incremento en sus ventas netas en un 6% a pesar del incremento en el costo de papel para reciclar y en la celulosa.

En el 2011 el debilitamiento de la economía mundial se debió al deterioro de la confianza de los consumidores ante las deudas financieras de las grandes economías Europea y Norteamericana. La empresa se enfocó a sostener los volúmenes de ventas incrementando las promociones y con apoyos mercadológicos. La empresa se dedica a la manufactura y comercialización de marcas líderes, que constantemente mejoran y que se mantienen posicionadas en la mente del consumidor (los pañuelo desechables, el consumidor los pide como “ Klines”). La gran variedad de marcas reconocidas como son Hugis, KlinBeibi, Klines, Codonel, Cottomel, Dippen, Pédalo, entre otras, mantienen el nivel preferencial. Se creció un 2%, pero además se incrementó la participación en negocios de productos al consumidor y las exportaciones.

El reporte del corporativo⁹ del 2012, muestra un incremento en las ventas del 10% y un crecimiento orgánico del 7% de KMC Corporativo y establece el sistema de trabajo en todas las plantas productivas y los estados financieros de todas las plantas productivas, se concentran a nivel nacional.

El liderazgo competitivo es evidente al analizar los estados financieros de empresas de la industria papelera que cotizan en Bolsa Mexicana de Valores, los resultados financieros de la empresa son muy superiores, (tabla 4.4) sin embargo también enfrenta competencia con empresas internacionales como es el caso de la línea de papel higiénico ante el papel de Prokder & Gambee, que también ha sido afectada por los costos de energía y los insumos en el 2012, según datos del ECONOMISTA (25, abril 2011).

⁹ Información bursátil 2012 consultado el 22 de enero del 2013 de http://www.KMC-com.mx/informacion_financiera/boletines/Comunicado4T12.pdf

La nueva era exige respuestas rápidas, pero analizadas a profundidad. KMC es una organización que seguirá afrontando las problemáticas constantes, pero sin dejar de lado su objetivo: el liderazgo competitivo. (Tabla 4.3)

Tabla 4.3

Análisis comparativo de Estados Financieros de empresas papeleras nacionales al segundo trimestre del 2012

MILLONES DE PESOS (mdp)	COBAMEX	KC Corporativo	VIO PEIPER
ACTIVO TOTAL	8,283.49	28, 970.00	1,219.5
PASIVO TOTAL	4,827.34	22, 201.00	181.6
CAPITAL CONTABLE	3,456.14	6,769 .00	144.2
RESULTADO DEL EJERCICIO	(322.24)	1,947.00	
VENTAS	4,478.00	26,732.0 0	618

Fuente Elaboración propia. Con base en estados financieros publicados en cada empresa. Además de que los números muestran la evidencia de su liderazgo en el mercado mexicano, es la segunda empresa empleadora en la industria del papel a nivel nacional. Los empleos directos que generan: Fábrica de peipel San Frank S.A. de C.V. con 219, empleados Cobamex con más de 3,000 empleados, KMC corporativo 7406 empleos directos, Vio peiper antes Corpora-Duran más de 7500 trabajadores en 31 plantas industriales en 15 estados de la República Mexicana. (Cámara de la celulosa y el papel, 2012).

5. RESULTADOS

5.1 Sistema operativo

Introducirse a los sistemas de trabajo de la empresa de KMC planta Bajío es conocer un mundo de tecnología de grandes dimensiones, procesos rápidos y trabajo continuo. Se hizo una visita guiada para identificar el proceso productivo y el ambiente de trabajo.

El recorrido se inició en el almacén de materia prima, se observa lleno de pacas de celulosa virgen (madera) y de pacas de papel recolectado de centros de acopio, solamente separados por pasillos bien planeados, para permitir que los montacargas, que continuamente se mueven de un lugar a otro pero con orden, la materia prima y los demás insumos tiene etiquetas que controlan la localización y la cantidad de producto, así como el país de origen de la celulosa de madera de Estados Unidos, Canadá, Brasil y Chile.

El almacén se encuentra solamente techado y a un costado se localiza el área de reciclado, donde el superintendente de reciclado, informó de la capacidad de procesamiento de 500 toneladas de papel de las cuales se obtienen 320 toneladas de fibra de papel reciclado diario. Esa fibra, junto con la fibra natural de la celulosa, es utilizada en la elaboración de papel tissue, el proceso se da al desamarrar la paca, justo arriba de la banda transportadora cuya posición ascendente eleva el papel a una altura de aproximadamente de 6 metros, que introduce el papel dentro de una gran máquina procesadora de tal forma que arroja grandes cantidades de pasta de un color opaco y justo abajo se encuentra un montacargas que espera la señal para moverse con la carga de pasta encima, pasa posteriormente a una báscula donde se pesa y acomoda su carga en el almacén de materia prima.

El proceso de elaboración de la pasta inicia en los Hidrapulpers que son las maquinas revolventoras de los materiales necesarios para la elaboración de la pasta de papel, esta es un área húmeda, donde los trabajadores, utilizan palas para recoger el material que se cae de los

montacargas y vaciarlo dentro de las tinas procesadoras. La labor en esta área consiste en cuidar las indicaciones para la mezcla correcta dependiendo el tipo de papel a producir. Las indicaciones se pegan en vitrinas y muestran la cantidad exacta de cada producto, los trabajadores laboran en equipos de tres o cuatro personas dependiendo de la cantidad de producto.

Posterior al proceso de mezclado, la pasta que se obtiene, la misma máquina la expande sobre telas, llamadas mesa de formación, que se mueve a una velocidad de 1600 m/m, para su secado, en una banda de tela circular, entrando la fibra a un secador llamado Yanqui que alcanza una temperatura de hasta 450 °C, al terminar este proceso el papel tiene una humedad del 6%, en automático la máquina enrolla el papel en grandes bobinas. El personal que trabaja en esta área, aproximadamente 8 personas por máquina y por turno, también trabajan en equipo, porque el papel al moverse a gran velocidad se rompe y los trabajadores deben colocarlo nuevamente en la secuencia de la máquina, en movimiento, esta labor implica experiencia para el manejo de la máquina y gran destreza. Las máquinas están supervisadas las 24 horas por los trabajadores de los tres turnos. Es en esta área donde el ruido de la máquina es elevado, los trabajadores deben usar su equipo de seguridad: tapones auditivos, zapatos antiderrapantes, impermeable, son obligatorios porque siempre está mojada debido al secado del papel y la temperatura es más elevada que en cualquiera de las demás áreas, sin embargo las grandes puertas, desde el techo, aproximadamente a 10 metros hasta el piso, permiten que el vapor no se vuelva peligroso y circule continuamente, esta área es un poco más oscura que las demás por el gran tamaño de las máquinas por lo que requiere de luz artificial.

Este proceso cuenta con dos máquinas de producción que ocupan un espacio aproximado de 100 m. de largo por 40 m de ancho, aproximadamente. La producción es de 160 toneladas por máquina, es decir 320 toneladas de papel tissue, que se traduce en un promedio de tres

millones doscientos mil rollos de papel higiénico, tres mil quinientos corrugados de servilletas y aproximadamente ochocientos corrugados de servitoallas diarios.

Después de obtener las grandes bobinas de papel, los montacarguistas las acomodan en el almacén de material en proceso (Wadding) y de aquí son llevados a las máquinas de conversión, de higiénicos, de servilletas y de servitoallas, es esta área trabaja la mayoría de los empleados (500 empleados) supervisando los procesos de embobinado en la máquina embobinadora donde desenrolla el papel y lo enrolla nuevamente colocándole el centro al papel, llega a una máquina de corte que pasan a una máquina envolvedora la cual divide los rollos en cuatros, seises, doces, treinta y dos y cuarentas de acuerdo a la producción del día. Posteriormente llega a una ensacadora que coloca el papel en paquetes de 96 rollos y el trabajador los coloca en su tarima de 10 filas de paquetes terminados, paletizando (enrollándole plástico para cubrirla) la tarima para su conservación y que llegue al mercado en la mejor condición posible. Esta tarima de producto llega al almacén de producto terminado para su embarque y traslado a las bodegas de distribución o directamente enviadas al cliente. Esta última parte del proceso está a cargo de aproximadamente 50 empleados cuyas actividades consisten en contar y saber manejar el producto y acomodarlo adecuadamente para evitar su maltrato.

La observación de las áreas de la empresa se realizó mediante un recorrido físico a las instalaciones y la observación de su equipamiento y aspectos visuales (Tabla 5.1)

Tabla 5.1. Observaciones de las áreas de la empresa

ÁREA	CONDICIONES AMBIENTALES	EQUIPO, MATERIALES	DOCUMENTOS EN VITRINAS	ANUNCIOS	DESENVOLVIMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN SUS ÁREAS
AREA DE MATERIAS PRIMAS	Espacio techado, abierto, amplio Ventilado, sin paredes al oriente y al norte, iluminación natural, la mayor parte del tiempo. Señalamientos peatonales visibles de color amarillo	Celulosa de árbol, pacas de papel para reciclar y pacas de pasta reciclada	Políticas de seguridad y calidad, avisos de la semana y del día, exposición de reglamento general y departamental	Salidas de emergencia, señalamientos en pasillo peatonales,	Se observó conductores de montacargas que con mucha agilidad manejan, respetando las esquinas, cuidando a los peatones y sacando la carga suficiente para vaciarla en los Hidrapulpers. sin aparente sincronización, pero con mucha exactitud, respeten las esquinas y las líneas amarillas que delimitan el paso de los peatones,
AREA DE RECICLADO	Espacios reducidos, muy ventilados, el ruido de la maquina es constante, sin llegar a ser excesivo debido a la altura del lugar y por ser zona abierta. Zona restringida para el paso de las personas. Banda transportadora protegida. Luz natural	Papel para reciclado, pasta de celulosa reciclada, área donde se coloca el alambre que se desprende del proceso	Políticas de seguridad y calidad, avisos de la semana y del día, exposición de reglamento general y departamental. Estadísticas de la cantidad producida	Salida de emergencia Señalamientos de seguridad para utilizar el equipo.	Se observó hombres jóvenes que trabajan con dinamismo al desempaquetar el papel para reciclar, cortan alambres y lo colocan en la banda móvil que eleva el papel aproximadamente 6 metros para introducirlo en la máquina procesadora. Utilizan guantes especiales, overol, lentes de protección para evitar heridas con los alambres, su herramienta de trabajo son pinzas para cortar los alambres. Observan el movimiento del papel para quitar materiales plásticos o de otro tipo que no tenga las condiciones para el procesamiento. Trabajan al ritmo de la banda transportadora que cuando tienen demasiado material, disminuye su ritmo. Actitud de los trabajadores positiva, atienden las indicaciones de los jefes.
ÁREA DE MAQUINAS WADDING	Espacio amplio, techo elevado al tamaño de las grandes máquinas (aproximadamente 15 metros) con láminas claras que permiten luz natural, sin embargo el tamaño y el color opaco de las maquinas hacen necesaria la luz artificial. Se percibe un ambiente húmedo, y polvo que desprende el movimiento de la pasta en su proceso de secado	Son máquinas grandes que incluso ocupan parte del subterráneo. Transforman la celulosa en papel en máquinas automatizadas. Se tienen cuartos condicionados anti ruidos con vista hacia las máquinas con el equipo de cómputo controlado por especialistas.	Estadísticas, indicadores de desempeño comparativos, mensuales, anuales	Anuncios del uso del equipo de seguridad: tapones auditivos, zapato antiderrapantes impermeable. La misión del área	Se observó empleados en su mayoría mayores de 40 años, al pasar cerca voltean y saludan con actitud amable, siguen indicaciones de trabajo que se encuentran en los manuales dentro de las oficinas, donde el trabajador accesa de manera libre y en el momento que lo necesite, supervisan máquinas y trabajan en equipo, para solucionar los problemas de trabajo.

ÁREA	CONDICIONES AMBIENTALES	EQUIPO, MATERIALES	DOCUMENTOS EN VITRINAS	ANUNCIOS	DESENVOLVIMIENTO DE LOS TRABAJADORES EN SUS ÁREAS
ÁREA DE CONVERSION	Es el área más grande de la empresa con el espacio abierto y desde un segundo piso se observa a la gente trabajando. El segundo piso tiene áreas de oficinas, salas de capacitación y de juntas, baños, vestidores y a un costado se encuentra el taller de mantenimiento. Techo con lamina clara que permite la disposición de la luz natural en la mayor parte del tiempo	Es el área con la mayor cantidad de gente y maquinas con largas bandas que ocupan el mayor espacio posible, trabajando continuamente.	Reglamento interno general, contrato colectivo de trabajo, avisos deportivos, periódico mural del mes en pasillos de acceso obligatorio a las demás áreas. Se postean incidentes y accidentes de todas las plantas nacionales y a nivel mundial. Graficas comparativas de producción, accidentes, indicadores de desempeño	Anuncios de seguridad en pendones relacionados con : “No utilizar celulares” “No juego de manos” “Tu familia te espera” . En el área de producción de servilletas anuncio de área restringida y condicionada al uso de cubre pelo, cubre boca y lavarse las manos al entrar al área	Se observa gente trabajando, platicando, checando el funcionamiento de las bandas transportadoras de los rollos de papel, acomodando paquetes, transportando lo que no se utiliza del producto (que se cae o se corta) hacia áreas de reproceso, se observó gente en áreas de capacitación
ÁREA DE OFICINAS	Espacio iluminado principalmente con luz natural, amplio, en la recepción se observan vitrinas con los productos de la empresa, en el primer pasillos de acceso tienen plantas verdes grandes,	El segundo pasillo tienen módulos de trabajo al centro. Se observan 15 oficinas pequeñas, algunos escritorios saturados de documentos. Equipos de cómputo, teléfonos, impresoras, copiadoras	Política de calidad,	Poster de los valores organizacionales, la misión y la visión organizacional	Se observó a los empleados que pasan la mayor parte del tiempo en sus áreas, atendiendo llamadas telefónicas, áreas de atención al personal por las incidencias en sus tarjetas o pagos y proveedores atendidos en el área de compras

Fuente: Elaboración propia.

Así el proceso global de producción se puede concebir como un proceso exigente que requiere el incremento de las capacidades de respuesta de todos los niveles de la organización, porque es necesario tomar rápidamente decisiones estratégicas para poder adaptarse al ritmo productivo acelerado y cambiante de acuerdo a las exigencias del mercado, rediseñar continuamente y adaptando las nuevas formas de producir el papel para la satisfacción del cliente final que solicita: suave, áspero, color distinto, tamaño, grabado con figuras o liso, precio, distinto, ecológico son algunas de las características que se consideran.

La capacidad productiva se ha incrementado desde 1990 a la fecha se tenían 5 líneas de higiénicos y en la actualidad son 11 líneas. En el año 2000 la empresa adquiere una máquina de papel nueva, es decir tecnología de punta, cuya capacidad productiva rebasó las expectativas y que a la fecha trabaja a un 70% de su capacidad, dependiendo de la reacción del mercado. Esta nueva máquina hizo que se abrieran en el momento 3 nuevas líneas convertidoras de papel higiénicos. Se instaló una maquina llama *impresora futura*, con ella se imprime en el papel imágenes de color en las servitoallas y en ocasiones en higiénicos.

5.1.1 La gestión de la calidad orientada al cliente

La producción del papel se da a través de procesos continuos regulados por el equipo y la maquinaria, donde los trabajadores se encargan de la manipulación, control y supervisión del equipo. La gestión administrativa en calidad está orientada especialmente a mantener la capacidad productiva acorde con los requerimientos de mercado y la optimización de todos sus recursos orientados hacia la eficacia, seguridad e higiene, donde el orden y la integración generan estrategias obligatorias para su buen funcionamiento.

La calidad es un proceso que inicia en la estructuración de puestos, la empresa tiene una estructura interna basada en los siguientes niveles jerárquicos que abarcan las áreas administrativas con 176 empleados de confianza ubicados en los puestos de Gerencia general, Gerencia técnica en Control de Calidad, Gerencia de Producción, Conversión de higiénicos, Gerencia de mantenimiento, Gerencia de relaciones industriales, Contraloría, Superintendencias, Ingenieros de área, Jefaturas, Supervisores, Analistas, Secretarias, Auxiliares y Capturistas. Las áreas operativas están integradas con 800 operarios, en diferentes categorías como primer ayudante, segundo ayudante, tercer ayudante y operadores, los Mecánicos tienen categorías A, B, C y D. La estructura jerárquica implica orden, pero además es aspiracional como lo comenta el siguiente entrevistado (Entrevista 36. Departamento de Relaciones Industriales. Gerente. 22 años de antigüedad. 3/03/12)

“El personal tiene posibilidades de ascenso realizando un examen y de acuerdo a sus capacidades y conocimientos”

Las oportunidades de trabajo pueden generarse en departamentos diversos aun cuando los trabajadores se identifican plenamente con su departamento o área debido a

que el tiempo de permanencia en él, pueden ser de muchos años según lo explica (Entrevistado 38. Superintendente, Departamento de Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad 03/03/2012)

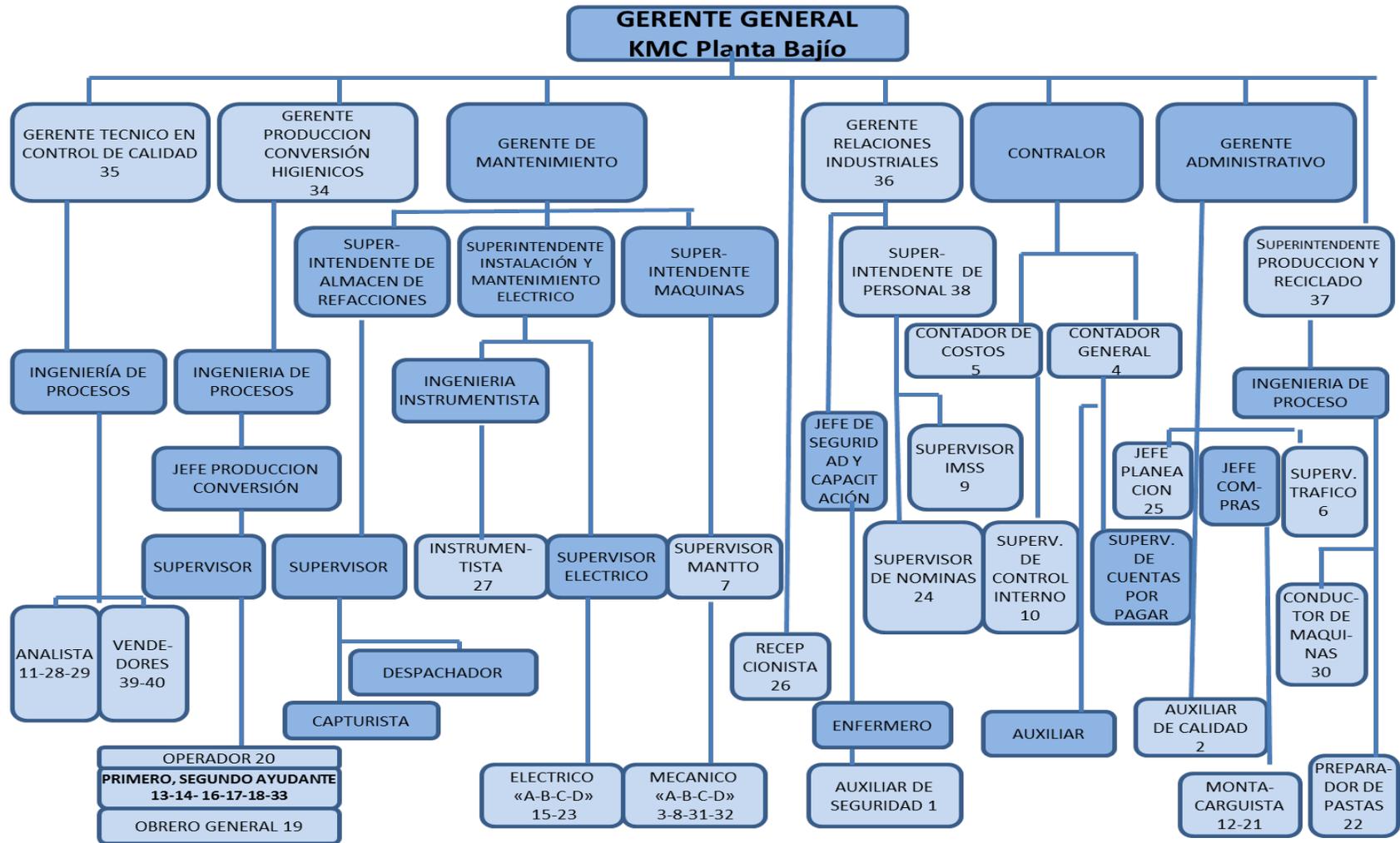
“las personas duran mucho tiempo en sus puestos, pero igual si surge la posibilidad de cambio o ascenso a un área diferente y el trabajador la solicita y cumple con los requisitos, se hace el cambio, como recientemente pasó con dos trabajadores que tenían conocimientos en computación, cumplieron con los indicadores de calidad, productividad y seguridad y pasaron las pruebas solicitadas y fueron cambiados a áreas administrativas”.

Por ser una organización cuyo proceso está casi en su totalidad mecanizado, requiere jefes y personal de áreas administrativas, con nivel escolar mínimo licenciatura, en su gran mayoría ingenieros. Los sindicalizados son contratados con un mínimo escolar de secundaria terminada, aún cuando en la empresa todavía existen casos de operarios con nivel primaria, quienes trabajaban en las primeras empresas del grupo en Orizaba Veracruz y posteriormente al inaugurar la Planta Bajío, se cambiaron a ésta, buscando una mejor oportunidad y aún se encuentran laborando en ella. (Figura 5.1).

Las áreas de producción trabajan las 24 horas divididas en 3 turnos y las áreas administrativas trabajan turno mixto.

El orden jerárquico es lineal, jefes y subalternos trabajan con autoridad autocrática dentro de sus departamentos, donde los jefes ejercen un fuerte poder sobre sus subalternos. En la relación entre jefes interdepartamental la autoridad es democrática para la toma de decisiones, en la que todos participan y la relación de altos mandos en el corporativo y a nivel internacional la autoridad es consultiva porque se permite, las opiniones de Gerentes de plantas y Directivos del corporativo, para conocer las prácticas exitosas, los problemas y la toma de decisiones viene de los altos mandos. (figura 5.1)

Figura 5.1. Organigrama



Fuente : Elaboración propia con información de la empresa KMC planta Bajío (Los números en algunos puestos representan el número de entrevistado)

La empresa tiene sistemas de trabajo que buscan la estabilidad laboral, el promedio de antigüedad de sus empleados es de 17 años, sin embargo se cuenta con trabajadores que tienen antigüedad superior a los 35 años de servicio.

El diagrama arquitectónico o lay-out (figura 5.2) muestra la distribución de la planta conectando sus departamentos de forma estratégica: juntos ubicados el almacén de materia prima y al área de reciclado para un surtimiento más eficaz y al mismo tiempo el almacén conectado con el área de producción de papel: hidrapulper, máquinas Wadding, que producen grandes bobinas de papel que se almacenan y posteriormente pasan al área de conversión higiénicos, centros, servilletas y servitoallas para su transformación y empaquetado que es almacenado en el área de producto terminado, para su embarque y distribución a través de transporte terrestre como camiones y ferrocarril que surten el mercado de toda la república mexicana y en el extranjero. (Entrevistado 38. Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad en la empresa. 3/03/2012)

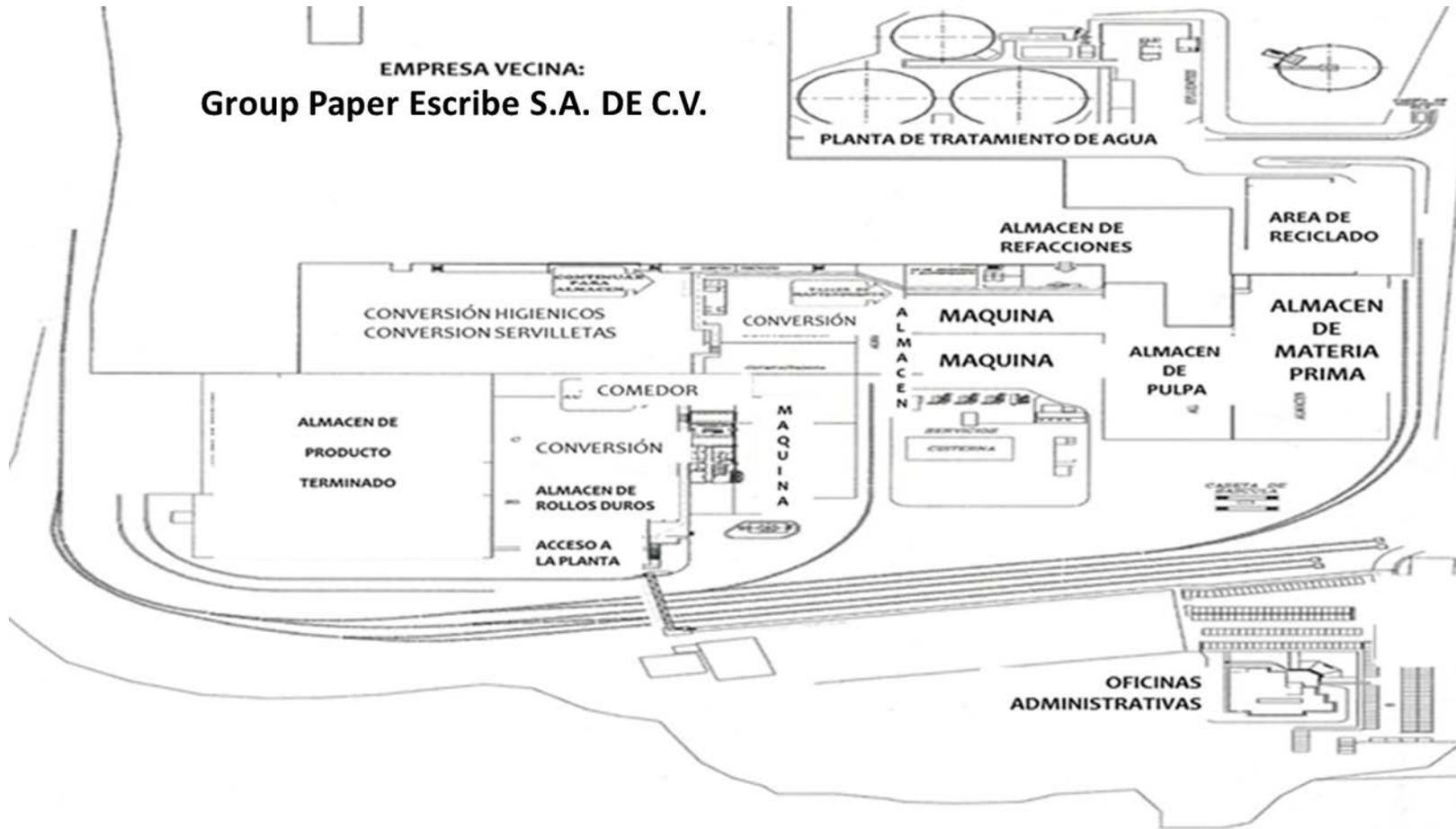
“... el producto es enviado a los centros de distribución de toda la república, dependiendo su destino Guadalajara, Monterrey o Wal-Mart, dependiendo de los contratos que se tiene con los clientes o de la demanda del mercado...”

La distribución de la empresa es un factor clave de eficiencia del sistema productivo pero sus largos recorridos y amplios espacios, por el gran tamaño de las máquinas, obligan a los empleados a caminar en exceso, desde su ingreso a la planta productiva como lo explica el siguiente entrevistado (Entrevista 38. Superintendente. Departamento de *Relaciones Industriales*. 22 años de antigüedad en la empresa. 3/03/2012)

“...La empresa KMC planta Bajío se encuentra en un terreno de aproximadamente 90 hectáreas, de las cuales tiene construidas 49, con las naves industriales, los espacios de vías férreas y rutas de acceso del equipo de transporte, oficinas, campo de futbol y área de estacionamiento para automóviles de los empleados y del transporte de carga. Se tarda aproximadamente el trabajador diez minutos en llegar a su área, dependiendo del área en la que labora, los relojes checadores están en las áreas de trabajo, cuando la planta aún no se separaba de la que ahora es el Grupo Papelero Escribe, teníamos acceso por la avenida central, sin embargo con la separación el acceso cambio y se colocó un puente peatonal por encima de las vías del ferrocarril de carga que es ahora nuestro acceso, existe otra puerta por vigilancia, pero solamente la ocupan personas que no puedan subir escaleras por algún problema físico. El cambio incluso trae beneficios a la salud de las personas, porque ahora hacen más ejercicio al caminar y subir escaleras. En la parte de eficiencia productiva no afectó porque es responsabilidad del trabajador llegar a tiempo a sus áreas de trabajo...”

El diseño y distribución de la planta son relevantes porque de ello depende la optimización de tiempos y de métodos de trabajo más adaptables. La calidad, cuida el orden del trabajo y regula los procesos de tal forma que se obtengan resultados eficientes para un mejor sistema productivo y de gestión administrativa. La estructura jerárquica, es una muestra de la organización basada en el orden, la autoridad y responsabilidad dentro de la formalidad organizacional y la distribución interna de dichos procesos, generan rapidez en el sistema productivo, pero para los trabajadores, las áreas están alejadas unas de las otras y éste puede ser un factor que repercute en distracción, recorridos extenuantes o pérdidas de tiempo. Estos factores surgen dentro de la informalidad de la organización que Barba (2002) hace mención al afirmar que la calidad transita entre la objetivación y la subjetivación.

Figura 5.2. Plano de Distribución de KCM Planta Bajío



Fuente: Elaborado por KMC planta Bajío

La nave de la empresa está adaptada a las condiciones de la producción, tiene una altura aproximada a 15 metros y el techo tiene líneas de lámina blanca lo que le da luz suficiente para que durante el día se pueda trabajar con una iluminación adecuada, generándole además un ahorro de energía a la empresa por la utilización de la luz natural, se percibe un lugar ordenado, donde la gente trabaja a ritmos distintos, dependiendo del tipo de máquina o de las actividades del proceso, por ejemplo las máquinas envolvedoras de polietileno, para el empaquetado de los rollos de papel, se traban al moverse el rollo en la línea, lo que hace que los trabajadores estén muy al pendiente del proceso y constantemente se mueven de un área hacia otra desatorando los paquetes y volviendo a poner la máquina en movimiento. Las máquinas cuentan con guardas y botones de seguridad que deben accionarse y solamente hasta que las guardas se bajan se puede apretar el botón y volver a funcionar, esto da un sistema seguro de trabajo.

Existen zonas donde el sonido de las máquinas es alto, todos los trabajadores usan el equipo de seguridad que la empresa les proporciona como son tapones auditivos, lentes, zapatos, camisola y si intervienen las máquinas para mantenimiento, usan cascos. (Entrevista 38.Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 3/03/2012)

“...En estas áreas se tienen cabinas acústicas a prueba de sonido, son áreas donde se tiene equipo de cómputo para el manejo de las máquinas y solamente los operadores de estas computadoras son los que constantemente entran y salen de ellas...”

En el área de máquinas, las condiciones de humedad son mayores y los problemas comunes, tienen que ver con que al trabajar a una velocidad de 1600 a 1700 metros por minuto y al enrollarse en las grandes bobinas, se llega a romper por lo delgado que es el papel, la máquina en automático baja la velocidad y los trabajadores meten una guía para volver a

embobinar. (Entrevista 38. Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad 3/03/2012)

“...Este proceso tiene una técnica de capacidades superiores, que solamente dominan las personas con mayor experiencia, por lo tanto se les capacita constantemente en la práctica a los jóvenes o nuevos integrantes porque debe hacerse en equipo. Podemos decir que esta es una de las áreas de trabajo pesado pero también es una de las áreas con mayor sueldo. La rotación de actividades se ejerce entre los integrantes del área...”

La eficiencia productiva es resultado de la adecuada estructuración del sistema de trabajo en el cual influyen factores como las condiciones de luz, temperatura, humedad, ruido en el trabajo, el diseño de las maquinas adaptadas para evitar actos inseguros y la distribución de las áreas en la planta, contribuyen a una mayor comprensión de los procesos y un más sencillo aprendizaje de las actividades incluso las que aparentan un alto grado de complejidad. El trabajo en equipo significa transmitir conocimiento de los adultos a los jóvenes como parte del proceso regulado de la calidad.

La calidad se encuentra en el área productiva y los resultados son visibles en la distribución nacional, que también es un proceso titánico, (entrevista 38, superintendente, departamento de Relaciones industriales, 22 años de antigüedad,03/03/2012):

“...solamente de la planta en San Juan del Río, salen aproximadamente un promedio de 100 a 110 tráileres llenos de producto diariamente, lo que significa los procesos de distribución, ventas, producción y administrativos, son procesos totalmente vinculados en los que se cuida la calidad del producto hasta llegar a la tienda de autoservicio”

El sistema de calidad es un campo de conocimiento y acción muy amplio y muy profundo de donde emana el aprendizaje constante.

La gran capacidad de producción requiere más que un plan estratégico de trabajo, la disposición y capacidad de todos sus integrantes para que den respuesta asertiva a la gran demanda. La gestión de la calidad requiere un aprendizaje total para que todos los actores

puedan involucrarse en la construcción de la organización y seguir el rumbo más conveniente a través de una visión direccionada por la alta dirección:

Visión:

*“Satisfacer al consumidor con productos de calidad, servicio y precio.
Trabajar a toda su capacidad.
Ser rentable, flexible al cambio utilizando tecnología de punta.
Ser imagen al exterior modelo de la preservación del medio ambiente.
Ser plataforma de desarrollo y soporte de otras operaciones de la compañía.
Contribuir con una cultura de calidad en Proveedores, Trabajadores, Familias y comunidad en general.
Actuar los trabajadores con una actitud de servicio y satisfacción al cliente.
Con sentido de pertenencia y de involucramiento en la calidad en todo.
Trabajar en un ambiente motivante.
Contar con Proveedores confiables y que compartan estrategias y planes de competitividad y mejoramiento continuo.
Crecer en forma sostenida y bien planeada.”*

La importancia de la visión radica en que informa y orienta a todos los miembros de la organización hacia una meta por lograr, si se tiene claro hacia dónde se quiere llegar, se vuelve más predecible el contexto. La visión es definida por los directivos estrategias dentro del corporativo, basada en la integración con una definición prospectiva de trabajo e involucramiento de los integrantes de la organización, direccionada hacia los clientes, incluyente con los proveedores y la comunidad en general, es la visión integral la ideología que genera energía para la cooperación en la organización.

La organización tiene además una misión que activa la acción y que Daft (2003) explica que la misión es la razón de existir de la organización.

Misión:

“Satisfacer a nuestros clientes con productos y servicios innovadores de calidad”

El conocimiento y la aceptación de los empleados de la misión, es una guía hacia el trabajo, es formar parte de un sistema integral competitivo y la certeza de que el esfuerzo de colaboración

es de gran importancia para que los procesos engranen y funcione en la dirección correcta. (Entrevistado 38, Departamento de Relaciones Industriales, Superintende, 22 años de antigüedad03/03/2012)

“la misión esta posteada por toda la empresa, a nosotros como trabajadores nos sirve para saber, que tenemos que hacer las cosas con calidad, hacemos nuestro mejor papel, porque es lo que sabemos hacer”.

Contextualizar la misión permite comunicar la parte práctica de la cual todos los empleados, jefes y gerentes realizan una pequeña pieza pero de gran importancia para que el trabajo engrane y funcione en la dirección correcta.

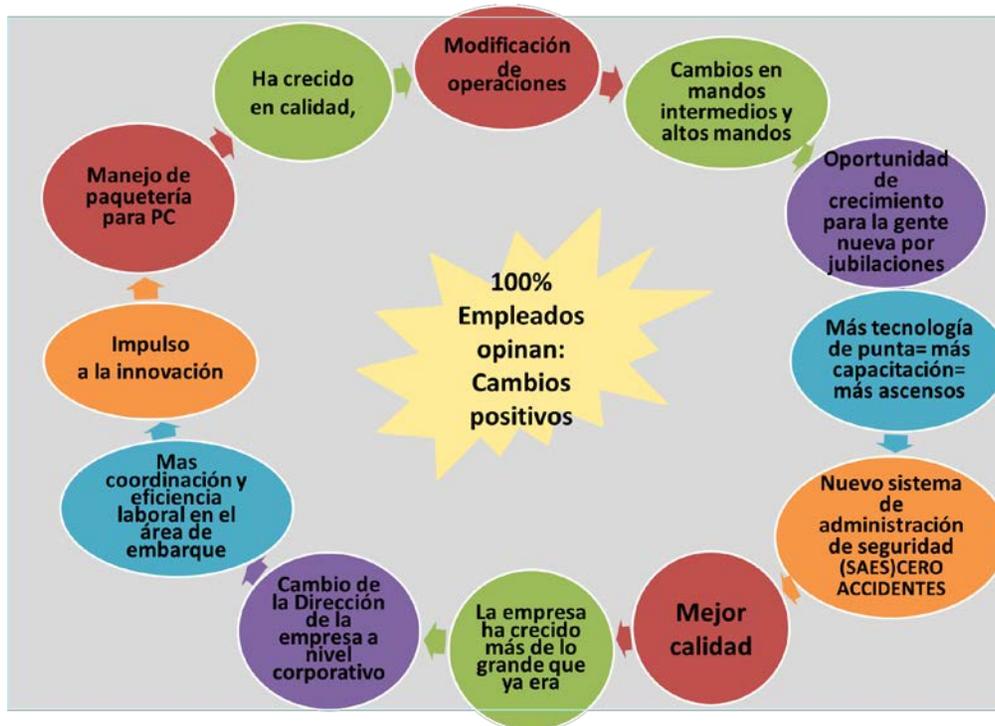
La misión también va conectada a un sustento moral del empleado, miembro de un organismo que funciona para producir y que requiere la energía de todos sus integrantes y se obtiene a través de la voluntad intrínseca, donde el impulso que la administración estructura para crear una cultura empresarial exitosa, mencionada por Padua (2009) y la CEPAL (2004), se enfoca a propiciar un ambiente de empuje y emprendedurismo basado en valores. La empresa los muestra posteados en sus distintas áreas.

“Los valores nos guían en todo lo que hacemos:

- 1) Orientación a resultados: una cultura que reconozca y premie el logro de objetivos,*
- 2) Trabajo en equipo: el éxito depende de la confianza y el respeto entre nosotros,*
- 3) Desempeño sobresaliente: los mejores empleados y resultados,*
- 4) Exceder las expectativas: siempre dar más de lo requerido,*
- 5) Constituirnos en el empleador de elección: ser una excelente opción de empleo.”*

El cambio organizacional según Burton (1963) es producido por el individuo y su interacción con el entorno y precisamente el entorno cambiante afecta los procesos de calidad de manera positiva o negativa. Entre los cambios, percibidos por los empleados entrevistados, señalan más mejoras en la seguridad, cambios en los altos mandos y cambios en la adquisición de nuevas máquinas que afectan positivamente la calidad, la capacitación y abren puertas a una mayor oportunidad de ascensos. (Figura 5.3)

Figura 5.3. Cambios y afectaciones en la organización



Fuente: Elaboración propia. Opinión de los entrevistados sobre los cambios organizacionales de los 2 últimos años y su afectación.

Los cambios van formando al individuo, haciéndolo más capaz de relacionarse con su entorno, sobre todo cuando se trata de cambios que ellos perciben como positivos.

El aprendizaje organizacional se dinamiza, dentro de la empresa KMC planta Bajío, por la interacción del individuo formando parte de una cultura enfocada al emprendedurismo, en el que el sistema de calidad nace en la contratación de la gente y su inducción son clave para la

adaptabilidad del nuevo empleado a un sistema de trabajo energizado por la tecnología y el acelerado ritmo, al que hacen frente los empleados con un comportamiento orientado hacia el trabajo y cuyas fuerzas impulsora es la estructuración administrativa a través de políticas enfocadas al cliente, donde el empleado se compromete a través de la responsabilidad de llegar a tiempo, la lucha por lograr la mejora continua y el respeto a los lineamientos de seguridad donde la organización los obliga a cuidarse y a cuidar a los demás, siguiendo los procedimientos de seguridad, de manera estricta (Entrevista 7. Supervisor de mantenimiento.

Departamento productivo. 26 años de antigüedad 27/10/2012)

“El cambio más marcado es la implementación del sistema SAES (Seguridad). Los cambios nos han afectado de forma positiva porque tenemos que trabajar con toda la seguridad posible siguiendo procedimientos, llevando permisos para gran variedad de trabajos los cuales están enfocados a tener cero accidentes.”

La efectividad del sistema es sustentado por la opinión de los demás entrevistados. El 100% afirma que los cambios son positivos, con un enfoque claro hacia la calidad. (Entrevista 12.

Montacarguista. Departamento Producción, 27/10/2012)

“Ha habido muchos cambios en el departamento como el embarque con más coordinación más eficiencia laboral. Todos los cambios han sido para bien, son positivos, porque vienes con ganas de hacer el trabajo y con los compañeros es más efectivo el trabajo, la carga del autotransporte es más eficiente para todos los que hacemos esta labor”

La estructuración administrativa toma las riendas del proyecto integral de trabajo, cimentado en una organización estratégica donde la autoridad es relevante, los nuevos integrantes se eligen basados en un perfil de puesto prediseñado, se trabaja en equipo, la optimización de recursos es evidente en el diseño de la nave productiva, se cuida la seguridad en el uso de las máquinas y del equipo, pero al mismo tiempo este ambiente hace que surja, dentro de lo informal de Barnard (1946), la visión de los empleados de mayores

oportunidades, que despiertan la aspiración a mejorar su posición jerárquica y a mantener su empleo.

La dirección vincula, a través de fijar una meta clara en el postulado de la visión, con las acciones establecidas en la misión: satisfacer al cliente, innovación y calidad. Estas acciones se sustentan y se rigen con los valores corporativos y de esta coherencia depende la propagación de una cultura empresarial, señalada por la CEPAL (2004), que impregna el sistema de trabajo. Así como la ideología es fundamental, la estructuración de la empresa se vuelve una estrategia clave. KMC planta Bajío utiliza el sistema estratégico de dirección propuesto por Kaplan y Norton (1992) donde la misión y los valores son la punta de la pirámide, con un plan de trabajo pronosticado, que define una visión de negocios, planeado con el diseño de las estrategias de rentabilidad, crecimiento, sustentabilidad y competitividad, con tácticas mensurables y controladas de incremento de ventas a través de la diversidad de productos, mas tecnología, mejores procesos e introducción de líderes jóvenes con nueva visión.

5.1.2. La reingeniería actualiza, innova y hace efectivos los procesos

La organización KMC planta Bajío, se encuentra en evolución constante, y por medio de lo que Hammer y Champy (1994) llamarón reingeniería, revolucionan los sistemas a través de procesos adaptados a las necesidades organizacionales y de propuestas innovadoras donde todo el personal participa. La empresa tiene proceso de reclutamiento, selección, capacitación vinculados con KMC corporativo nacional y procesos de innovación que trascienden y se conectan con KM INTERNACIONAL, sin embargo sus procesos más relevantes están enfocados a lo que Manganelli y Klein (1994) señalan como los procesos del nuevo orden: Procesos para entender a los mercados y los clientes, proceso para el desarrollo de la visión y la estrategia y procesos para el diseño de los productos y servicios.

El ingreso del empleado a la organización está regulado por un proceso, que se analiza para identificar la adaptabilidad a los requerimientos actuales de la empresa. Inicia con un perfil de puesto elaborado por los jefes de cada área, autorizados por los gerentes de KMC corporativo y administrado por el departamento de Relaciones Industriales de KMC planta Bajío, son quienes llevan a cabo el proceso de reclutamiento, selección capacitación de los trabajadores, en el que además interviene el sindicato, cuando se trata de contratación de personal operativo, logrando enriquecerlo por la diversidad de opiniones que intervienen en él, haciéndolo eficiente pero no eficaz, porque se alarga el tiempo para la contratación de un nuevo empleado, en un sistema que regiré mayor agilidad de sus procesos. (Entrevista 38. Superintendente de personal. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 03/03/2012)

...”La empresa tiene diseñado un procedimiento que inicia con la solicitud del empleado, la entrevista, se analiza si la persona cumple con el perfil, se aplican exámenes de conocimientos, entre los jefes del área solicitante y el sindicato, cuando se trata de personal sindicalizado y nuestro departamento somos los encargados de seleccionar a la persona más apta y con mejor actitud, el Corporativo en México autoriza si se queda o no la persona...”

Con el procedimiento se vincula y se compara al nuevo integrante con el perfil del puesto, la organización tiene claro quienes son las personas más adecuadas al perfil y a la expectativa del jefe solicitante. Las actitudes de los solicitantes son un factor primordial para quedarse con el puesto, porque es menos complicado lograr que el trabajador adquiriera conocimientos nuevos, que hacerlo cambiar de actitud según lo explica (Entrevista 37. Superintendente. Departamento Reciclado, 17 años de antigüedad, 27/10/2012)

“...Lo primero que ves en los solicitantes que llegan a la empresa es la actitud, las relaciones familiares son muy importantes, en mi caso, eso me da una pauta de que la gente viene a trabajar fuerte y la disponibilidad que muestra es lo importante...”

El proceso de reclutamiento considera primeramente al personal interno. (figura 5.5) Se avisa a través de vitrina, las vacantes de puestos, sin embargo, por el hecho de ser personal interno, no se debe saltar ningún paso del procedimiento, de igual manera se le entrevista, se aplica exámenes y se envía a la autorización al corporativo.

El proceso de contratación incluye la opinión del Superintendente de reclutamiento, del Gerente de Relaciones industriales, del Gerente de Personal del Corporativo y del Jefe del área solicitante, además de la intervención del sindicato cuando se contrata personal sindicalizado. El diseño del proceso con perspectivas múltiples genera trabajo de equipo multidisciplinar y amplía las posibilidades de contratar a la persona más adecuada al puesto.

En las áreas administrativas, los procedimientos han sido diseñados con los requerimientos de otras épocas y no se actualizan al ritmo de los cambios que la empresa exige, se han quedado rezagados procesos, como la centralización del corporativo en el proceso de selección y autorización para la contratación del nuevo personal, o en el proceso de reclutar personal, todavía se admiten con nivel secundaria, no concordante por el uso de tecnología computarizada en muchas de las áreas, mostrándose como algunas causas de resistencia para aplicar la reingeniería en lo que Grougard y Meston (1996) mencionan como “miedos ocultos”. (Figura 5.4)

El proceso para empleados de confianza es el mismo, sin embargo se da con menos frecuencia, debido a que son pocas las renunciaciones y la rotación de personal en esta área es por jubilaciones o muy esporádicamente algún despido, que solamente se produce en casos de que el empleado infrinja alguna norma y sea grave.

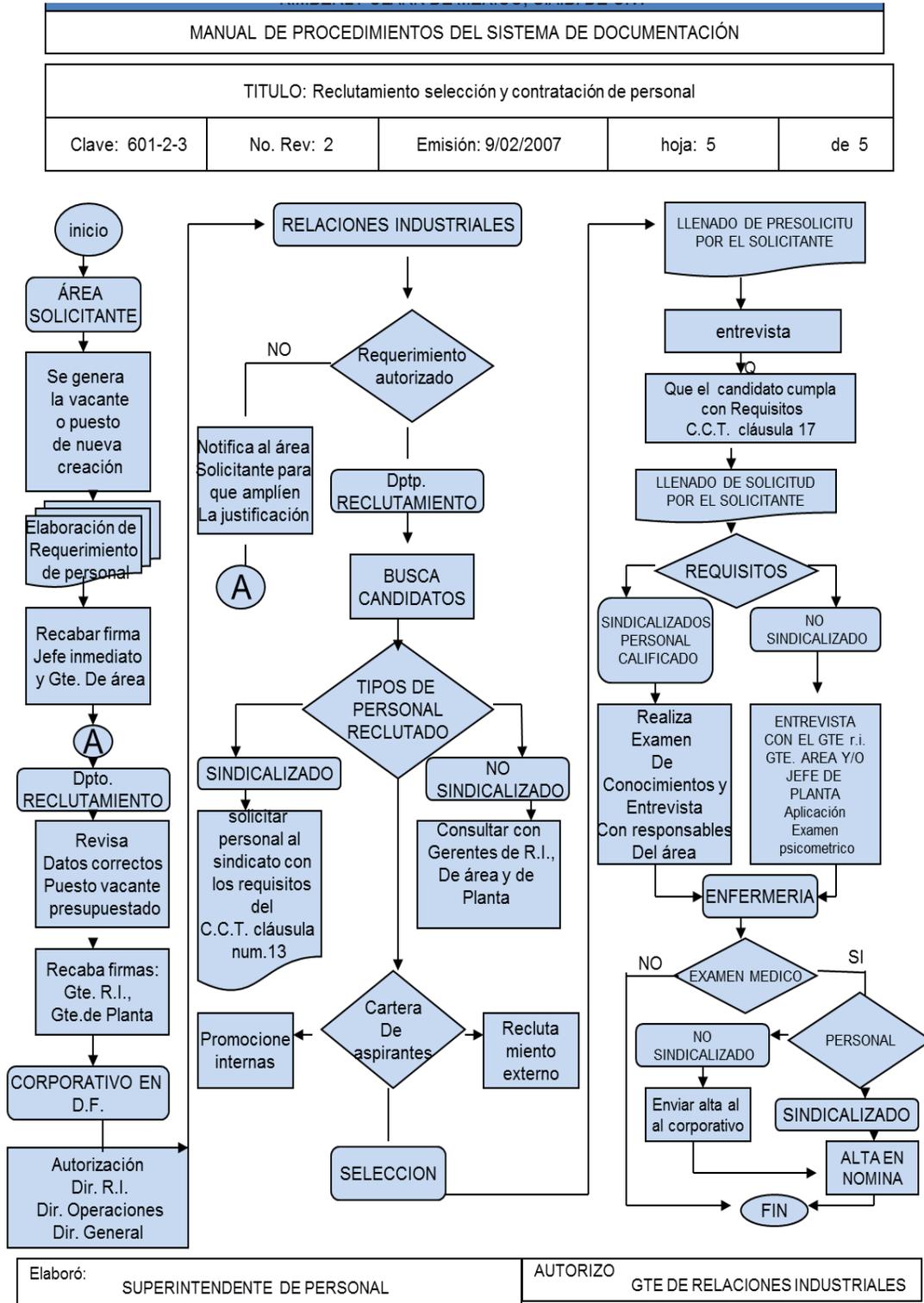
El proceso de desarrollo de los empleados es un proceso lento, pueden tardar años en ascender a un mejor puesto pero las oportunidades de ascenso vertical, se presentan

esporádicamente, pero incluyen la posibilidad a nivel nacional (Entrevista 38.

Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad 14/06/2012)

”...El proceso de promoción prioriza las oportunidades hacia el personal interno, sin embargo la empresa tiene un índice de rotación de personal del 0.57% y de sindicalizados de 1.63%, en lo que va del año. Cuando surge una vacante primero se promueve al personal interno que cumpla con los requisitos del puesto. Todos los supervisores actuales fueron promovidos de sindicalizados a empleados, todos tienen las mismas oportunidades apegados a un sistema de evaluación en su trabajo. Pero la promoción no solo es a nivel planta, también se promueve para trabajar en algún puesto superior de alguna otra planta del mismo grupo integrado por 10 plantas en México...”

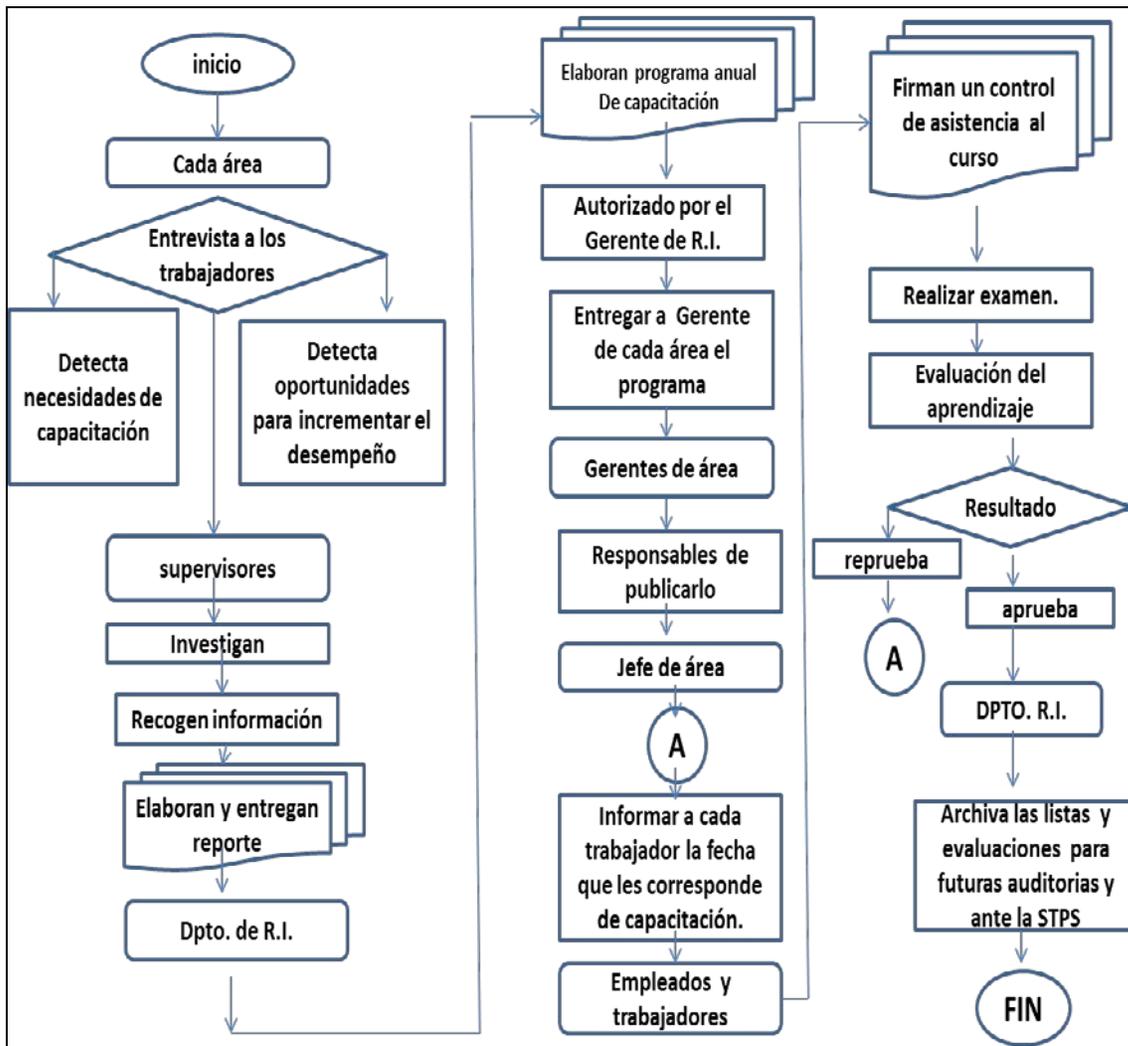
Figura 5.4 Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación



Fuente:Elaboración propia con base en aportaciones del Jefe de Personal de la Planta Bajío.

Los procesos de promoción o ascensos jerárquicos, dan a la empresa un reconocimiento de ser una excelente opción de empleo, además se crea la cultura del esfuerzo y de logro en los trabajadores, se tienen casos de personal que inició en puestos sindicalizados y con preparación externa, en instituciones de nivel medio y superior, logran una profesión y aprovechan las oportunidades que se presentan en la empresa. El proceso que se ha adaptado a las nuevas condiciones de la organización es el proceso de capacitación (Figura 5.5).

Figura 5.5 El proceso de capacitación



Fuente: Elaboración propia con información de KMC planta Bajío.

Se observó que la capacitación, no es un proceso sencillo, implica ocupar tiempo que el trabajador deja de producir, sin embargo, cuando se trabaja en equipo, unos sustituyen a otros, esto da oportunidad de que el trabajador que no asiste a cursos, realice el trabajo de su compañero, que sí asistió y le genera una oportunidad, al suplir a otro, de realizar actividades distintas a las que normalmente hace, oportunidad de agilizar sus habilidades, porque es más trabajo y por lo tanto el trabajador debe ser más rápido y preciso para evitar cometer errores y es aquí donde se genera un campo involuntario de desarrollo de nuevas habilidades o de habilidades múltiples, donde se aprende a como ser flexible; según Ludeña (2004) la flexibilidad es una característica del desarrollo de competencias. Tanto el trabajador que se capacita, como el que suple al otro, obtienen conocimiento y habilidades nuevas y ambas son igual de importantes.

Además de que el proceso de capacitación es continuo como lo muestra el programa (figura 5.6.) también es multidisciplinar. Se les capacita en seguridad, en calidad, en conocimiento técnico y en temas actuales, sin embargo cada departamento de trabajo define su proceso acoplado a los requerimientos del área. (Entrevista 37. Superintendente. Departamento Reciclado. 17 años de antigüedad. 27/10/2012)

“... Durante todo el año se maneja capacitación en cuestión de seguridad y capacitación laboral principalmente de un nivel a otro durante el año y dependiendo del tiempo que tenga y de la disponibilidad en el trabajo que tenga el trabajador, porque al realizar el trabajo nos vemos limitados un poco por las vacaciones del personal, que se tiene que cubrir a la gente que las solicita con puestos de más abajo, entonces se tienen que capacitar poco a poco a la gente antes de que llegue a ese puesto, cuando una persona tienen su periodo de vacaciones o un permiso se van cubriendo con los niveles de abajo y se queda un área descubierta, se evalúa lo más importante y se reparte entre todos, todos participamos...”

En los tiempos actuales, existe una mayor competencia laboral, el nivel escolar se sigue incrementando, la densidad poblacional, es un factor que origina mayor demanda de trabajo y cada vez es más complicado obtener un empleo, algunas empresas certificadas con las normas

ISO, exigen la certificación de competencias individuales que otorga el Sistema Nacional de Competencias (SNC), a los nuevos solicitantes y que Méndez, et al (2006) llama *la llave para ingresar a las grandes ligas*. Sin embargo la Planta Bajío no requiere la certificación en la actualidad como explica (Entrevista 36. Gerente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad.14/06/2012)

“...La empresa no tiene y no exige la certificación de los trabajadores en competencias porque normalmente las certificaciones eran a solicitud de algunos de nuestros clientes y actualmente no lo han solicitado, solamente las empresas solicitan que tengamos el proceso de detección de necesidades y si tenemos un proceso integral...”

La programación de la capacitación es anual, se publica en el mes de enero el programa general, sin embargo cada jefe en su área realiza su programación. Independientemente de la autorizada por el área de calidad. La decisión de capacitación tomada por los gerentes de los distintos departamentos es un problema porque se origina la desigualdad en la capacitación que no se da para todos, generándose una causa de resistencia a la reingeniería mencionada por Grouard y Meston (1996) quienes mencionan que “no se da la sinergia y se subestima la falta de entusiasmo, lo que origina dificultad de las nuevas tareas a desarrollar, la integración de equipos y bloqueos mentales que impiden aportar las soluciones adecuadas “ (Figura 5.6)

Los programas incluyen los nuevos proyectos de mejora que benefician para facilitar las labores cotidianas y la capacitación en grupos de trabajo. Yahya y Goh (2002) señalan la importancia del aprendizaje y de los conocimientos técnicos.

La reingeniería busca la adaptación de los procesos adecuados a los nuevos tiempos y la empresa considera esta condición. La reingeniería también se hace presente en los pequeños cambios, propuestos por los mismos trabajadores, que con actitudes más flexibles, logran la adaptación de los nuevos conocimientos. (Entrevista 3, Mecánico D. departamento productivo. 27/10/2012)

“Se ha propuesto el cambio de programas mediante patrones establecidos y se han llevado a cabo, los tiempos se reducen en un 30% de arranque.”

Figura 5.6. Programa de capacitación anual 2012. KMC Planta Bajío

TEMA	EXPOSITOR/FACILITADOR		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Uso de extintores y mangueras	Sr. Alejandro León O.	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Primeros Auxilios	Enf. Victor Hugo Gonzalez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Capacitación a bomberos de KCM	Sr. Alejandro León O.	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Operación de Montacargas / Reinducción	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Formación de Instructores	Enf. V.H. González C.	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inducción al sistema DYNAMICS AX	Sr. Sergio Salinas Sr. Juan Carlos Manzano	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planes de Emergencia (Practicar caseta vs. incendios)	Sr. Alejandro León O.	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Pláticas de Fomentos a la Salud	Enf. Victor Hugo Gonzalez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Brigada de primeros auxilios	Enf. Victor Hugo Gonzalez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Ruido	Enf. Victor Hugo Gonzalez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SASPP - SAES para contratistas.	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Administración de Cambios	Ing. Luis Alfonso Ramirez Ing. Hazael Gonzalez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Curso Operación del Trakmowl	Ing. Jose Juarez Jimenez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Planes de Emergencia (Simulacros en las áreas)	Sr. Alejandro León O.	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SAES 2012 (Actualización)	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Curso Comisión Seguridad e Higiene	STPS	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Difusión alerta de seguridad (maquinas servileteras)	Ing. Luis Leon Palomino	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reinducción al Qmart	Ing. Edgardo Barbosa Lic. Enrique Castro	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reporte y iterado del formato de practicas y/o condiciones subestandar	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso y Manejo del Gas L.P.	Ing. Arturo Rodriguez M (Gas Express Nieto)	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso y Manejo del Acido Sulfurico	Ing. Jose Luis Lopez L (X-Chem S.A. de C.V.)	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Investigación de Accidentes e Incidentes (iterado del formato)	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Observación Planeada de Trabajo OPT (iterado del formato)	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Reinducción Manejo de Crisis	Ing. Angel Pacheco Z	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Uso y Manejo del Gas Cloro	Ing. Miguel A. Vazquez F. (Orion)	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Contacto con Equipo Energizado (cuerpo completo)	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Jornadas de Seguridad 2012	CCS - Seguridad	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Arco Eléctrico (Arok-Flash)	Ing. Cecilio Villareal B Ing. Hugo Cesar Medrano	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Análisis de Riesgos (protección de maquinaria)	Ing. Luis Leon Palomino	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Metodo de los 4 pasos (Adiestramiento)	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Sensibilización de Calidad	Lic. Enrique Castro Ing. Edgardo Barbosa	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Inspecciones Planeadas y de Pre-Usos	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procedimientos Corporativos de Seguridad	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Procedimiento Trabajos peligrosos	Ing. Luis Alfonso Ramirez	P	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		R	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fuente : Elaboración del departamento de Capacitación de KMC Planta Bajío.

El aprendizaje efectivo, a través de la reingeniería mostrada en acciones contundentes, evita que la organización se desfase de la realidad actual porque son los empleados quienes innovan (entrevista 4. Contador General. Departamento Contable. 5 años de antigüedad. 27/10/2012)

“En este último año cambiamos el sistema de flujo de efectivo para que la empresa pueda optimizar el recurso y evitar tener saldos muertos en las cuentas bancarias.”

La información de los trabajadores, es importante porque son expertos en sus áreas y los pequeños detalles que ellos detectan se vuelven puntos de oportunidad para la organización que aprovecha para emprender y aprender. (Entrevista 5. Contador de Costos. Departamento Contabilidad. 13 años de antigüedad.27/10/2012)

“Se han hecho proyectos para mostrar los resultados de manera más rápida y así tomar decisiones adecuadas, así como estandarizar a todas las plantas para el control de la presentación de resultados a corporativo.”

Los vendedores que se encuentran en una convivencia diaria con los clientes y los no clientes, y que interactúan en una cultura corporativa emprendedora que sirve según Schein (1999) para promover la confianza y enfrentar los problemas del entorno, así como los operarios productivos que requieren nuevas piezas para máquinas, nuevos sistemas de trabajo, se incentiva la creatividad de todos y la innovación. (Entrevista 7. Supervisor de mantenimiento. Departamento de producción. 26 años de antigüedad 14/06/2012)

“...Se han dado varias innovaciones. Que yo recuerde son la implementación de maniobras para facilitar en tiempo y esfuerzo cambios de equipo pesado de más de una tonelada, balancín para cambio de rodillos, prensa principal, cambio de equipo en máquinas y calderas...”

Las maquinas sufren de desgastes y depreciaciones y de ellas depende la potencialización de la producción por lo tanto la innovación en el equipo es constante para mantenerlo en las condiciones adecuadas. Tanto el mantenimiento del equipo y la maquinaria son

indispensables, así como la adquisición de máquinas y tecnología de punta. (Entrevista 27.

Instrumentista. Departamento productivo. 3 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Se han realizado propuestas y se han realizado en máquinas de Wadding 1 y 2 en el control numérico del sistema de vapor que se cambió por control eléctrico para el sistema de vapor...”

Las innovaciones, no están limitadas al área productiva, también se dan en los procesos administrativos como lo explica (Entrevista 24. Supervisor de nóminas, Departamento de Relaciones Industriales. 2 años de antigüedad. 27/10/2012)

“...Las mejoras que se han llevado a cabo son sobre el control de vacaciones mediante revisión periódica de saldos con el sistema PRAT, control de reportes semanales como revisiones de nómina, comparativos de nómina anterior con actual para identificar los cambios, control de venta a empleados comparativo de facturas contra descuentos vía nómina etc. Propuestas en eventos anuales...”

El cambio en la utilización de software implica nueva capacitación, diversidad de temas e involucramiento de áreas y contenidos en la utilización del nuevo sistema, todo cambia. Utilizar referencias pasadas y compararlas con resultados actuales, buscar los métodos que eviten errores y proponer nuevas actividades que lleven a hacer diferentes cada evento, requiere conocimiento técnico y va desde grandes propuestas que abarcan gran cantidad de áreas y departamentos hasta pequeños detalles que hacen un ambiente más confortable y cuidado. Como lo explica con otro ejemplo de los pequeños detalles (Entrevista 26. Recepcionista, Departamento de Relaciones Industriales, 4 años de antigüedad, 27/10/2012)

“...En mi desempeño diario innovo con mejores tiempos de respuesta en atención a la gente, tanto a proveedores y visitantes como compañeros de trabajo, así como optimizar tiempos en cada actividad realizada...”

La participación de los innovadores es importante, se vuelven más agradables las labores al repercutir las propuestas propias, en la aceptación de los demás, se valora más el trabajo de los

otros, porque todos se ven beneficiados con las acciones que son el resultado de un aprendizaje efectivo (Entrevista 9. Supervisora IMSS. Departamento de Relaciones Industriales. 5 años de antigüedad 27/10/2012)

“...Soy muy creativa y dinámica y lo que se ha propuesto sale del día y siempre se llevan a cabo mis propuestas porque es para mejorar el trabajo y repercute en imagen del área”

También la empresa innova en los métodos de comunicación para hacer conciencia y generar un razonamiento y reflexión colectiva, en aspectos de seguridad, actualmente ocupan una oración que les recuerda el compromiso (Entrevista 14. Segundo ayudante. Departamento de Producción. 7 años de antigüedad. 14/06/2012).

“...Para mejorar la empresa y cuidar el trabajo yo me cuido, tú te cuidas, nosotros nos cuidamos y todos nos cuidamos...”

El establecimiento de procedimientos adaptados a la realidad y actualidad de la organización han dado resultados positivos que permiten el establecimiento (y no el estancamiento) de un sistema confiable (no confortable) que busca la eficiencia y da origen a una cultura adaptable, según Hill y Jones (2005) *que alienta la toma de iniciativa por parte de todos*. La gestión efectiva del aprendizaje organizacional se da a través de la capacitación y de la innovación propuesta y en acciones que han actualizado y mejorado a la empresa. Las innovaciones, no necesariamente son grandes proyectos, como opinan los diferente entrevistados: son propuestas y comentarios que se hacen con los jefes, cuando colaboran reportando, las sugerencias en buzones que si funcionan, según comentan los encuestados, porque los jefes diariamente las analizan, por ejemplo “como el de los bujes que pesaban y ya no pesan” o refacciones de piezas que se dañan, que se diseñan y elaboran por los mecánicos internos, propuestas de mejora de procedimientos, los reportes de incidentes y accidentes, la actualización de las vías de ferrocarriles (FFCC) de riel de 80 libras a riel de 112 libras, para

mejorar la funcionalidad de las mismas. Los cambios que se han visto en la remodelación total de los baños, fue sugerencia del sindicato, aquí todos participan proponiendo, pero también escuchando para hacer eficaz el sistema. La cultura adaptable hace que las organizaciones sobrevivan en un ambiente cambiante provocado por las propuestas efectivas de cambio.(Tabla 5.2.)

Tabla 5.2. Procesos de Reingeniería que ocupa KMC Planta bajo

PROCESOS DE REINGENIERÍA	FUNCIONAMIENTO
1. PROCESO DE INDUCCIÓN:	Eficiente porque involucra opinión de directivos del corporativo, gerente y/o jefe de área solicitante, superintendente de personal y (cuando se trata de sindicalizados) sindicato, enriquecido por el involucramiento de opiniones diversas, pero no eficaz porque tarda mucho tiempo, contratar a un nuevo empleado.
2. PROCESO DE PROMOCIÓN	Prioriza al personal interno, sin embargo las oportunidades se presentan esporádicamente por jubilaciones o separación voluntaria .
3. PROCESO DE CAPACITACIÓN	El planeado: calidad y seguridad es obligatorio para todos los trabajadores, sin embargo el de desarrollo de habilidades depende en gran medida de la voluntad de los jefes de área. El proceso de capacitación informal derivado de la improvisación al sustituir a trabajadores es el que habilita de manera más acelerada a los empleados

PROCESO DE ANALISIS DE IDEAS INNOVADORAS	Funcional, los trabajadores proponen ideas, la empresa las analiza e implanta las funcionales, los cambios son evidentes según la opinión de los trabajadores
--	---

Fuente: Elaboración propia

El diseño y la calidad de los procesos tiene que ver con su coherencia práctica, es decir un proceso eficiente y eficaz que se aplica y genera buenas respuestas, pero además se adapta al cambio exigido, origina resultados exitosos.

La detección y medición de los resultados es a través del cuadro de control que enfatiza en los resultados reales, no es los propuestos.

5.1.3. Cuadro de Mando con indicadores de desempeño

Para asegurar el logro de la misión, se establecen tácticas de trabajo con indicadores claros y específicos dependiendo de las áreas (Entrevista 34. Gerente. Departamento de Conversión. 13 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Los objetivos son señalados como indicadores de calidad y cada departamento cuenta con sus propios indicadores que son establecidos por el Consejo Consultivo de Calidad (CCC) y dados a conocer a cada integrante de las respectivas áreas a través de juntas departamentales, pizarrones y correo electrónico. Los indicadores son sobre: 1) reclamaciones y quejas, 2) mermas, 3) productividad, 4) uso de materia prima, 5) reclamaciones de producto: higiénicos, servilletas y servitoallas, 6) confiabilidad de equipo, 7) compras, el tiempo que se tarda el departamento de compras en surtir el equipo y materiales al área de producción, 8) capacitación, 9) ausentismos y 10) rotación. Los objetivos son fijados por el CCC de acuerdo al presupuesto, a los indicadores ya existentes y a las tendencias del mercado...”

Se enfatiza en la transferencia de información rápida y precisa para dar a conocer a todo el personal el indicador y el registro diario del avance. Las áreas tienen diferentes indicadores que van de acuerdo a las actividades que se realizan en ellas, pero hay actividades que todos

los departamentos las realizan y den cuidar su desempeño (Entrevista 34. Gerente. Departamento de Conversión. 13 años de antigüedad en la empresa. 14/06/2012)

“... En cuanto al proceso de Seguridad se les llama Sistemas de Administración de Indicadores de Seguridad (SAES) y evalúa: 1) actos inseguros, 2)accidentes, 3)daños, 4)incidentes, 5) condiciones inseguras como participante 6)detección y reporte de condiciones inseguras...”

La Planta Bajío, cuida mucho su sistema de seguridad, debido a que el producto mismo, puede generar alto riesgo de incendio en almacenes, además porque la maquinaria de grandes dimensiones requiere de una capacitación especial en seguridad a todo el personal que directamente trabaja con las máquinas, con equipo o en áreas de mayor cuidado como explica el (Entrevista 36. Gerente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Las áreas ya no son tan difíciles porque llevamos muchos años trabajando, estamos para evitar los accidentes laborales, se tenía un record de 55 meses sin accidentes, sin embargo en marzo lamentablemente un descuido, provocó un incendio en otra planta y desde entonces hemos reforzado el cuidado y el mantenimiento de los sistemas de seguridad. El área de Relaciones industriales se encarga de la seguridad de toda la planta, independientemente de que cada departamento se encargue de su área...”

Los indicadores de seguridad sólo son efectivos, si se trabajan de forma paralela a la capacitación del trabajador, para que logre detectar áreas o situaciones de riesgo, reflexione sobre métodos de mejora, que repercutan en actos cuidadosos y consientes que beneficien la actitud colectiva y que sean imitables, solo así se detecta que el aprendizaje es verdadero, en el momento que se replican las buenas prácticas.

También se tienen indicadores de Productividad cuyo cumplimiento de los objetivos es cada 30 días. Otro punto a considerar son los reportes por baja calidad, de acuerdo al número de eventos, el ausentismo y el apoyo, que consiste en trabajar los días festivos. La evaluación

repercute en las oportunidades de promoción del personal y su desarrollo para ocupar puestos vacantes superiores.

Los indicadores en las áreas administrativas pueden ser algunos parámetros distintos, sin embargo hay indicadores de seguridad, calidad y productividad aplicables dentro de todos los departamentos (Entrevista 36. Gerente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Es importante mantener el alto desempeño en todo, tanto en lo personal como en lo individual, en cada una de las actividades que realiza la compañía, tenemos indicadores de calidad que identificamos en cada área y se revisan todos los conceptos en las área administrativas se considera: ausentismo, rotación y tiempo extra, además tener un ambiente sano, la revisión contractual sin ningún tipo de conflicto, que no haya conflictos laborales internos, no se realizan encuestas, pero se revisan por ejemplo que no haya pintas en los baños para detectar situaciones...”

Cada área genera diferentes esquemas de indicadores, dependiendo de las actividades realizadas en ellas, del grado y la extensión de la responsabilidad. Algunas áreas tienen unidos los indicadores productivos con los indicadores para la evaluación de personal como lo explica (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de calidad, 10 años de antigüedad. 14/06/2012).

“...En el área son 18 los trabajadores a mi cargo, del área dos son mis trabajadores directos son evaluados por a) el grado de capacitación que imparten, b) el tiempo extra que generan y c) el grado de resultados de área. Los resultados son medidos, en el caso del área de aseguramiento de calidad, 1) por reclamaciones a proveedores, para asegurar la calidad de los insumos que está recibiendo la planta y por otro lado 2) el grado de atención a clientes: el nivel de quejas y reclamaciones que la empresa tiene de los productos que fabrica, entonces son, las reclamaciones de materias primas y a su vez también el nivel de reclamación de los productos fabricados, porque nos dedicamos al aseguramiento de la calidad...”

En área de reciclado, se comentó, que los indicadores están entrelazados con la evaluación del desempeño de los trabajadores e incluso con la posibilidad de ascender a un puesto de

nivel jerárquico superior (Entrevista 37. Superintendente. Departamento de Reciclado. 17 años de antigüedad. 27/10/2012)

“...Se considera cumplimiento, puntualidad laboral, relaciones personales, seguridad, calidad y trabajo en equipo a través de los supervisores, que son los que tienen más contacto con la gente, se hace una encuesta y les preguntas quien es la persona más adecuada para subirlo de puesto, 1) que disponibilidad tiene, 2) que participación tiene 3) que contacto tiene con la gente, 4) como es en seguridad. Son varios puntos a evaluar, aparte 5) se les hace exámenes de conocimientos, de proceso, seguridad y calidad. Se les hace un examen de rutina, pero cuando se sube de un nivel a otro se les evalúa a través del trayecto que ha tenido en el año, lo laboral, la disponibilidad que tiene, que tan conflictivo es, que participativo es en el trabajo. Para ascender a un puesto superior tardan porque hay muy poca rotación, solo que haya una oportunidad en donde el área va creciendo...”

Las oportunidades de acenso no son exclusivamente en su departamento, a veces se presentan oportunidades en otras áreas y si la persona tiene un historial respetable, los conocimientos enfocados hacia el nuevo puesto, la actitud positiva y si pasa el examen que se les aplica, puede quedarse con el puesto. El personal sabe el procedimiento y considera los indicadores una ruta que se debe seguir paso por paso.

Los niveles que KMC planta Bajío ha desarrollado según Guns (1996) relacionados con el aprendizaje organizacional como un sistema que transforma (Ver figura 2.7) son:

El primer nivel es el aprendizaje de tareas a través de la repetición forma parte de los procesos de capacitación inductora del nuevo empleado y son parte del aprendizaje de procesos innovadores que la empresa genera.

El segundo nivel de aprendizaje de equipo, está basado en la integración por departamento, interdepartamental, con cohesión vertical u horizontal, de sus miembros cuya principal labor es la planeación y las acciones del equipo son para la calidad, la seguridad y mejorar el desempeño.

El tercer nivel de aprendizaje, impulsado por la gestión de procedimientos desarrollados por Planta Bajío, es el nivel reflexivo, donde las acciones individuales y de equipo, dan resultados adecuados o poco efectivos tomando acciones correctivas mostradas por el cuadro de mando departamental, que detecta los errores o estándares bajos y altos analizando las nuevas circunstancias para regresar al proceso de planeación y mejorar los resultados.

El cuarto nivel de aprendizaje de liderazgo menciona Guns (1996) es el que desarrolla habilidades del líder que guía y controla para un mejor desarrollo de la organización. Este nivel es el que muestra dualidad y un mayor desequilibrio.

Los departamentos administrativos, jefes y gerencias respetan los lineamientos y a sus líderes sin problemas, pero el nivel educativo es carrera técnica mínimo, son personas que solucionan conflictos y proponen mejoras, sus indicadores no son tan rígidos, sin embargo las áreas productivas con líderes previsores, presentan mayor rigidez en sus indicadores de evaluación, en los departamentos productivos se contrata personal con nivel secundaria, e incluso se tienen trabajadores de más de 20 años de antigüedad en la empresa con nivel primaria.

El quinto nivel del aprendizaje de la transformación, mencionado por Guns, solamente lo aplican los jefes, gerentes de área y gerente general quienes a través de KMC México y KMC internacional reciben información que se analiza y sirve de base para la previsión.

El sexto nivel de aprendizaje sistémico incluye a los previsores quienes estructuran el sistema de trabajo y lo diseñan para que se automaticen ciertos procesos de planeación, con las sugerencias y aportaciones de mejora de los empleados, el control lo manejen los niveles administrativos y las acciones sean más limitadas para los empleados operativos.

El séptimo nivel donde el aprendizaje cultural se logra y se transmite a través de generaciones es cuando el empleado hace suyos los valores organizacionales, Planta Bajío muestra en la

mayoría de empleados entrevistados el reconocimiento de los valores de la organización, las creencias enfatizadas en el alto desempeño, en pertenecer a un sistema que busca la eco sustentabilidad y a una empresa con una imagen reconocida internacionalmente, sin embargo algunos empleados y jefes reconocen actitudes negativas que detienen el avance de propuestas o proyectos.

Tabla 5.3. Indicadores de áreas

ÁREAS	INDICADORES
<p>CALIDAD (CCC) Consejo Consultivo de Calidad</p>	<p>1) Reclamaciones y quejas, 2) mermas, 3) productividad, 4) uso de materia prima, 5) reclamaciones de producto: higiénicos, servilletas y servitoallas, 6) confiabilidad de equipo, 7) compras, el tiempo que se tarda el departamento de compras en surtir el equipo y materiales al área de producción, 8) capacitación, 9) ausentismos y 10) rotación</p>
<p>SEGURIDAD (SAES) Sistema de Administración de Indicadores de Seguridad</p>	<p>1) <i>actos inseguros,</i> 2) <i>accidentes,</i> 3) <i>daños,</i> 4) <i>incidentes,</i> 5) <i>condiciones inseguras como participante</i> 6) <i>detección y reporte de condiciones inseguras.</i></p>
<p>CONTROL DE CALIDAD</p>	<p>1) <i>por reclamaciones a proveedores, para asegurar la calidad de los insumos que está recibiendo la planta</i> 2) <i>el grado de atención a clientes: el nivel de quejas y reclamaciones que la empresa tiene de los productos que fabrica:</i></p>

	<p><i>1) las reclamaciones de materias primas</i></p> <p><i>2) el nivel de reclamación de los productos fabricados</i></p>
<p>PRODUCTIVIDAD EN TODAS LAS ÁREAS</p>	<p><i>1) Reportes por baja calidad, de acuerdo al número de eventos,</i></p> <p><i>2) el Ausentismo y</i></p> <p><i>3) el Apoyo, que consiste en trabajar los días festivos</i></p>

Elaboración propia. Opiniones de Gerentes de área y Superintendentes.

5.2 Alineación del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño

5.2.1 Capacitación para el desarrollo de competencias.

La capacitación tiene su origen en difundir los conocimientos y formar personas adaptables para trabajar en equipo, solucionar problemas, crear innovando y para construir una organización capaz de competir en un mercado globalizado.

Sin embargo, la falta de experiencia y la poca actitud de servicio, son características de algunos trabajadores jóvenes, quienes no tienen todavía una disciplina para el trabajo y por lo tanto, conflictúan más los sistemas, para lo que se necesita una capacitación según lo explica Rodríguez (2007) direccionada hacia el cambio de actitud, como comenta el entrevistado (Entrevista 37. Superintendente. departamento de Reciclado. 17 años de antigüedad. 27/10/2012)

“...La gente joven se le hace muy fácil faltar, llegar tarde y por lo tanto tienes que estar presionando mucho más, pero aun así no hay mucha rotación de personal. Mientras más capacitado estén las personas mejoran los sistemas de trabajo y crecen las personas. Los programas de capacitación son seguidos y los jefes mandan a la gente para hacer un puesto seguro y que conozcan todo.”

La empresa contrata al personal para la realización de actividades específicas, sin embargo el deseo de superación individual, las oportunidades del ambiente organizacional, propiciar el trabajo en equipo y los procesos orientados a resultados, impulsan al desarrollo de habilidades múltiples. La explicación a la baja rotación de personal se debe a lo que Trice y Beyer (1993) señalan sobre arraigar la cultura corporativa desde la confianza y promover el compromiso desde los empleados con su organización y parece ser, que en Planta Bajío responde, desde la organización con los empleados, el compromiso a través de las dos vía, logra resultados de ganar-ganar, como lo comenta (Entrevista 36. Gerente. Departamento Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Se tiene el beneficio de que la gente pueda ascender en todas las categorías, siempre y cuando se vuelvan diestros en la siguiente categoría y para eso se han encargado las áreas de irlos capacitando haciendo personas que tengan multihabilidades, por ejemplo en el área de mantenimiento la gente puede llegar al nivel más alto en el escalafón en cuatro años, si se aplican a estudiar y a hacer los exámenes que aplica la empresa. Nosotros quisiéramos tener puro mecánico D que es la máxima categoría, es decir preparados para realizar cualquier tipo de actividades. El objetivo de capacitación está en 5.5 %horas hombre a nivel planta, los de mantenimiento tienen un 11% mensual, eso habla de la cantidad de horas hombre que se dedican a la capacitación que es un beneficio personal y que beneficia a la empresa...”

Es importante detectar las deficiencias en cada trabajador, pero también sus capacidades, llamadas por la OIT (1994) y Ludeña (2004) *competencias*, que incluso pueden ser superiores, pero que pueden aprovecharse en otras áreas, distintas de donde actualmente trabaja. (Entrevista 36.Gerente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad en la empresa. 14/06/2012)

“... ya nos hicimos viejos en la planta y se necesita inyectar gente que de un valor agregado con prácticas de innovación y mejora sostenida. El personal tiene ya controlado su labor porque ya se hicieron expertos, sin embargo sería bueno que por ejemplo hiciéramos un multihabilidades entre nosotros, nos permitiría identificar nuevas labores y generar nuevas idea. El saber que uno requiere de más conocimiento día a día, no está demás, igual que como un objetivo, siempre puede ser superado, nuestra capacidad de aprendizaje nunca termina, si seguimos alimentándolo y alimentándolo y sabemos que uno

requiere más conocimiento para desarrolla la capacidad para el aprendizaje. La verdadera competitividad inicia contra nosotros mismos...”

Se dan casos de trabajadores que son emprendedores y trabajan ejerciendo diferentes oficios, además de su trabajo en la empresa, es importante que la empresa, según las recomendaciones de la OIT (2004), tenga acceso a esa información para aprovechar al máximo las inteligencias y competencias individuales

La opinión de los empleados obtenida en las entrevistas da a conocer que el 92 % de los entrevistados opinan que si se les da capacitación, sin embargo un 8% considera que la capacitación no es suficiente, porque se les prepara solamente en caso de que exista un cambio en sus áreas. (Entrevista 33. Primer ayudante. Departamento de producción. 21 años de antigüedad. 03/03/12)

“...En el tema de capacitación un poco atrasados, porque ha habido cambios en conversión, antes se tenía un sistema en el que la capacitación se te iban dando, ahora nosotros capacitamos a otros y a nosotros no nos capacitan, sólo cuando hay un equipo nuevo, pero uno mismo tiene la iniciativa de investigar, ahora nos mueven de una área a otra para que tengamos mayor conocimiento...”

La empresa utiliza el plan de tres posiciones de Gilbreth y Moeller (1952) para formar trabajadores más competentes, a través de que un mismo empleado es aprendiz, porque aprende de puestos superiores, competente porque aprende al realizar las actividades que la empresa le encomienda y maestro porque enseña a otros. La capacitación es una herramienta administrativa que al aplicarla con constancia, en Planta Bajío que tiene un sistema dinámico es indispensable como lo explica Ausubel (2002) las prácticas de instrucción formal, son para la mejora sistémica, incrementar el aprendizaje y retener conocimientos. La capacitación es un tema que ocupa un espacio como parte de los procedimientos y actividades que el trabajador lleva a cabo, dentro de sus horarios para conocer actividades nuevas o dominar las de sus áreas o de áreas afines. La acción misma es desarrollo de habilidades, pero la capacitación asciende

al empleado a un nivel mayor de razonamiento. (Entrevista 27. Instrumentista. Departamento Producción. 3 años antigüedad 14/06/2012)

“...Cuando se realizan cambios en mi área de trabajo, se capacita al personal en todos los nuevos procesos...”

Los temas de capacitación son multifuncionales porque la rotación de puestos si aplica en algunas áreas y requiere preparación que facilite el trabajo y que permita que cualquier compañero de área pueda realizarlo, como lo comenta (Entrevista 22. Preparador de pastas. Departamento de producción. 10 años de antigüedad. 03/03/12)

“...si nos capacitan a todos por igual para ir cubriendo alguna ausencia de un compañeros...”

Previa a la capacitación la empresa tienen procedimientos que hacen eficientes las formas de trabajo, los procesos de inducción buscan nivelar las competencias de los trabajadores con los requerimientos del puesto que ingresa. Si el personal no tiene la preparación suficiente puede ser un problema mayor, los errores que se cometen puede perjudicar el aprendizaje del empleado colaborador, que en su afán de apoyar llega a cometer errores y por la falta de capacidad se dan como: maltratos de producto, de máquinas, de equipo o echar a perder el producto, incrementar el desperdicio o incluso a causar un accidente o incidente. (Entrevista 18. Primer ayudante. Departamento de producción. 14 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Si se da la capacitación, pero además están los procedimientos de operación para cada uno. El supervisor y gente capacitada nos dice como se debe de hacer el trabajo. La capacitación es dependiendo del puesto y de cómo se debe de hacer, utilizar la herramienta adecuada y el equipo de seguridad...”

Los entrevistados mencionan que la capacitación es buena para mejorar en todos los aspectos y se aplica teórica y prácticamente a pie de máquinas, para resolver las labores diarias, cuando se quieren lograr mejoras en la producción y en la calidad, cuando hay cambios de sistemas y por instrucciones superiores, se incrementa en el inicio de proyectos

nuevos, con el cambio de maquinaria o con los ascensos de puesto, consideran que la capacitación se enfoca más a la gente que tiene poco tiempo dentro de la empresa (Entrevista 26. Recepcionista. Departamento Relaciones Industriales. 4 años de antigüedad. 27/10/2012)

“... se me da capacitación, solamente cuando estos cambios afectan directamente el desempeño de mi trabajo...”

La información, rápida y precisa es relevante para activar el cambio y la capacitación es indispensable para que los trabajadores reciban la nueva información y se diseñen nuevos métodos de trabajo. (Entrevista 40. Representante de ventas, departamento de Venta Nacional. 6 años de antigüedad. 14/06/2012)

“... Para capacitar a los vendedores y a todos los integrantes del departamento de ventas se reúne a la gente en oficinas centrales cada seis meses o por medio de la red. Son los Gerentes de Marca, Cuenta clave o Gerentes de sistemas los capacitadores del área de ventas y explican las nuevas características u objetivos a seguir. La capacitación es dentro de la empresa e incluye visitas a plantas de producción de toda la República...”

Cuando los vendedores visitan y conocen las plantas productivas en todo el país, como parte de su capacitación, es con el fin de enterarlos de la capacidad productiva de cada una de ellas, sus productos, la calidad con la que se produce, el esfuerzo conjunto y para que el vendedor entienda y relacione el ritmo productivo, con el ritmo de venta exigido por la secuencia de los procesos, además de que se identifica con la empresa y desarrolla un nivel de compromiso integral. La capacitación permite que se disperse el conocimiento y se fomente el aprendizaje de nuevos métodos de trabajo para enfrentar las acciones actuales de la competencia.

Algunos jefes consideran más importante la experiencia y la actitud que incluso el nivel escolar según lo señala (Entrevista 37. Superintendente. departamento de Reciclado. 17 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Los trabajadores con los que yo trabajo un 40% tiene prepa, un 50% secundaria y un 10% primaria, pero es en la actitud donde más se nota, la gente nueva, la gente a pesar de estar preparados no tienen el ímpetu que la gente grande que es más responsable y más respetuosa con mayor disponibilidad...”

Los jefes de área valoran a los trabajadores con actitud positiva, porque el sistema de trabajo se desarrolla en un modelo de enseñanza conductista coherente con el modelo que hasta los años 90's impero en el país, pero que ha evolucionado impulsado por las TIC's hacia un sistema constructivista y de desarrollo de inteligencias múltiples observado en los jóvenes empleados, quienes están cambiando a la vez la autoridad autocrática por una consultiva. Este proceso de cambio es evidente, con las nuevas contrataciones y genera polaridades entre gente adulta y joven y entre jefes y subalternos, el cambio generacional está siendo evidenciado con una nueva cultura organizacional. Sin embargo las competencias sociales de estas nuevas generaciones establecidas por Ludeña (2004) son las que están en duda “igual de necesarias son las competencias sociales para comportarse adecuadamente, tener disposición hacia el trabajo, adaptarse, intervenir, cooperar, honradez, espíritu de equipo”.

La capacitación continua, incluye mejorar el nivel de desempeño, mejorar la capacidad de detección de los empleados para identificar áreas o métodos que se puedan modificar y que den mejores resultados. Las necesidades de capacitación son detectadas por el sistema Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) diseñado internamente de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Sin embargo aun cuando los esfuerzos en dar a los trabajadores temas relacionados con sus áreas y que incremente su conocimiento, la falta de capacitación se vuelve evidente con los procesos de merma, pérdidas y reciclado de producto que debía estar en el mercado. Estos parámetros demuestran que todas las opiniones son importantes (Entrevista 31. Mecánico D. Proceso productivo. Antigüedad 27 años, 27/10/2012)

“...Casi no hay mucha capacitación, me capacito por mi cuenta, estoy estudiando y ya termine una carrera, pero la empresa no me da un puesto mejor, las oportunidades son pocas...”

Dentro de las áreas de trabajo, las constantes actividades que se realizan y el sistema mismo, impide muchas veces que las personas tengan el espacio de reflexión que se necesita para identificar lo que les hace falta para cambiar y ser mejores en el trabajo. Con este análisis los entrevistados contestaron que no les hace falta nada sin embargo una de los entrevistados explicó (Entrevista 3. Mecánico D. Departamento de Producción, 22 años de antigüedad. 3/03/2012)

“...Siempre hay algo que cambiar para ser mejor, desde la actitud hasta la mentalidad de lo que es lo mejor para uno...”

Las estructuras flexibles permiten comunicación entre jefes y subalternos, se enfrentan los conflictos, surgen empatías y apatías como parte de la interrelación constante, pero se facilita la coordinación de actividades complejas, poco comunes o con alto grado de incertidumbre como menciona (Cummings,2007:34) *“el diseño de una estructura flexible intenta liberar la energía suprimida, acrecentar el flujo de la información relevante entre subordinado y ejecutivos y promover una resolución eficaz del conflicto”* La capacitación debe mostrar resultados en actos de detección de áreas de riesgo, conflicto o propuestas acompañadas con actos de reestructuración que agilicen las formas de trabajo

El cambio personal, se da con una constante capacitación (Entrevista 33.Primer ayudante, Departamento de producción. Antigüedad 21 años.03/03/2012)

“... tratar de ayudar hasta donde me dé y con los conocimientos y la capacitación lograr más...”

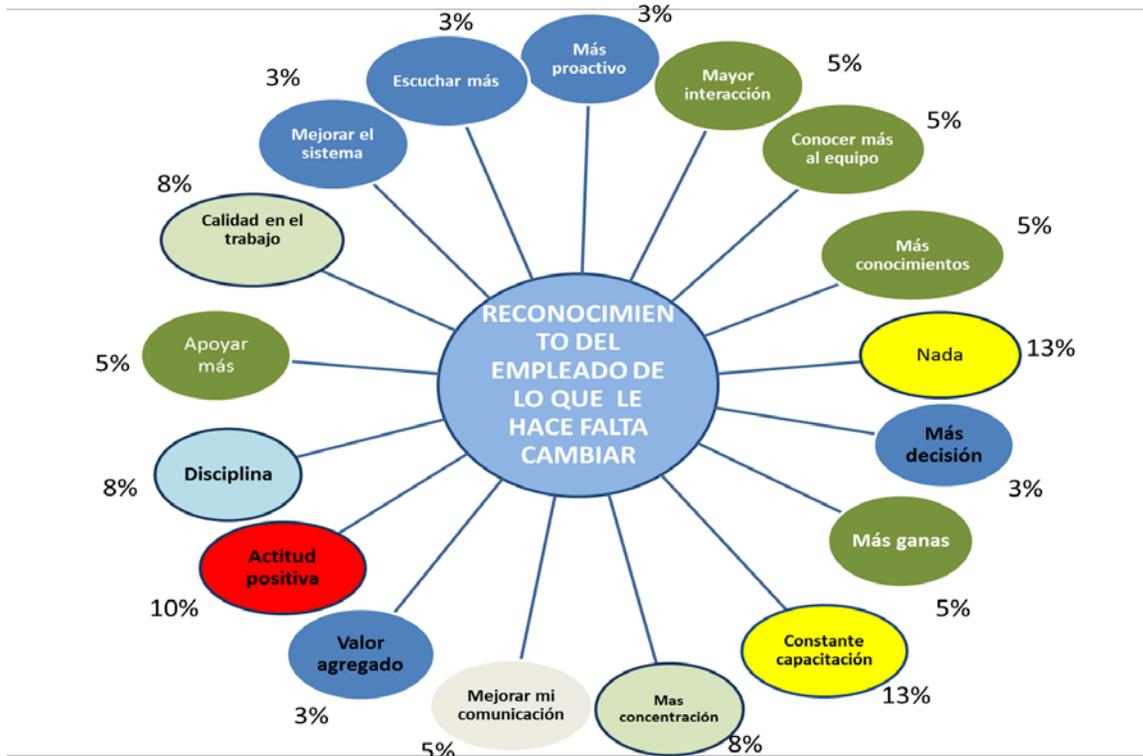
Otro aspecto relevante es la percepción de un cambio hacia la actitud positiva, que les hace falta para ser mejores en el trabajo (Entrevista 2. Auxiliar SIC. Departamento administrativo, 27 años de antigüedad, 27/10/2012)

“...Cambiar mi actitud, hacia la mejora continua...”

La organización invierte en capacitación obligada por las respuestas deficientes en las acciones de los trabajadores, sin embargo en el buen aprendizaje influyen proceso intrínseco, situaciones personales y la influencia del medio en el que se encuentra. De ahí la necesidad que tiene la empresa de capacitar para incrementar la posibilidad de logro del alto desempeño y la competitividad organizacional (Figura 5.7)

La acción de capacitar se logra cuando la persona de manera autónoma busca aprender actividades nuevas, desaprender actitudes y acciones que ya no funcionan, ser competente en actividades de puestos superiores y estar disponible *siempre* para enseñar y preparar a quienes lo soliciten. Adquirir competencias significa hacer cada una de las actividades con calidad y aprender del error, para superarlo. Este último paso es el ascenso en la espiral de la evolución y el crecimiento.

Figura 5.7. Los cambios necesarios para la mejora individual



Fuente: elaboración propia. Opiniones de los trabajadores de KMC planta Bajío

Las opiniones de los empleados para la mejora individual requiere la implementación de tácticas para el desarrollo de competencias. El requerimiento de capacitación constante, conocimiento mayor del equipo, mayor conocimiento técnico van ligadas al diseño de la estrategia de capacitación. Reconocer que siempre se necesita capacitación implica apertura al crecimiento, creer que se sabe todo, implica estancamiento.

5.2.2 Acciones que motivan y problemas en la alineación hacia el alto desempeño

La interacción diaria entre jefes y subordinados impuesta por las rutinas de trabajo y reorientadas por el ambiente laboral, es en parte una motivación para ir formando un ambiente de alto desempeño según lo explica (Entrevista 37.Superintendente. Departamento de Reciclado. 17 años de antigüedad en la empresa. 27/10/12)

“La estrategia que ocupo para el alto desempeño es principalmente la supervisión de la gente que los va dirigiendo, el trato personal con ellos y la capacitación que les voy dando, la disponibilidad que tengas con la gente y el trato directo con ellos, es identificar cuando los debes felicitar, a veces es llamarles la atención, a veces es que tienes que ser duro con ellos y cuando tienes que felicitarlos por un buen desarrollo, lo haces, a veces convives con ellos comiendo, a veces lo tratas en lo individual, les dices “oye tienes un problema con esto, que paso con esto o con lo otro...” los vas guiando, dependiendo de la situación, pero es el reconocimiento antes que todo. Cuesta trabajo porque en mi área el nivel académico de la gente no es muy alto, pero poco a poco vas viendo las necesidades de ellos, y tratas de solucionarlo, no siempre funciona, pero se sigue siempre fomentando la relación con ellos.”

La organización tiene un sistema de motivación basado en el trabajo mismo, en la capacitación que detona en el compromiso de los trabajadores y a través del ejemplo que proyectan los jefes de las distintas áreas, comprometidos porque se trabaja muchas veces fuera de los horario, sobre todo en puestos de alta responsabilidad y dan el ejemplo con respuestas prácticas, al no preocuparse, sino ocuparse ante la problemática continua, como ellos mismos lo comentan.

La motivación extrínseca está en el ambiente de trabajo, originado en gran parte por las estrategias administrativas que se aplican a través de políticas que generan oportunidades de ascenso, reparto equitativo de utilidades y prestaciones que impulsan al convencimiento, compromiso y desarrollo de competencias señalados por Barnard (1938) como comenta (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de Calidad, 10 años de antigüedad en la empresa14/ 06/2012)

”... Otro esquema más tangible es el reparto de utilidades, dedicarnos a la fabricación de productos del hogar, nos interesa que nuestros esquemas sean rentables y por lo tanto nuestros trabajadores participan del reparto de utilidades que genera el margen de utilidad que logramos en nuestros productos y que dejan un margen interesante para los accionistas, el ejemplo más tangible es la separación que tuvimos con la división de negocios de Escribe,S.A. Nuestros asociados de Escribe S.A. hace 6 años recibían el mismo reparto de utilidades subsidiado por la parte de papeles higiénicos y de productos de cuidado personal, en el momento que la empresa se dividió ellos pasaron a formar parte de un esquema de utilidades que era proporcional al que generaban sus productos, nuestros productos siguieron generando las mismas utilidades y nuestros trabajadores están mucho

más motivados por una situación económica tangible que es directa al producto que ellos están fabricando...”

El reparto de utilidades es un factor motivante, pero además tienen un tope para los gerentes y un porcentaje elevado para los empleados operativos sindicalizados (Entrevista 38. Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad en la empresa. 14/06/2012)

“...Se les entrega a los trabajadores aproximadamente un 90% de su sueldo anual en promedio, y se nota en mejoras en sus estilos de vida, casas mejor construidas, la empresa está previendo un mayor estacionamiento, los hijos mejor preparados, además de las becas como apoyos a niños con promedios elevados...”

Otra forma de motivar y mejorar es la relación sana y clara entre líderes sindicales y empresa, y líderes accionistas y empresa (Entrevista 36. Gerente, Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad en la empresa 14/06/2012)

“Las reuniones con los líderes sindicales es para sentir la percepción de empatía entre empresa y sindicato y vemos que ya van muy pegados los objetivos que tiene la empresa y los que tiene el sindicato. Las reuniones con los líderes dueños de la planta marcan estándares alcanzados por las demás plantas por ejemplo el tiempo extra no debe existir y por ejemplo el tiempo extra de planta bajío es de 3.2% y se exige se baje y lo estamos bajando, el estándar marca una disminución de un 10% y tenemos que hacerlo y lo estamos haciendo y ahí está la prueba que aun cuando uno vea que se tienen objetivos muy cerrados aun así se pueden reducir.”

Los empleados mencionaron problemas relacionados con sus áreas que tienen que ver con conocimientos técnicos, problemas administrativos y de actitud de la gente. Llama la atención que los operarios mencionan la problemática, pero no especifican la parte que le corresponde a la empresa ni las acciones eficientes. (Tabla 5.2)

Tabla 5.4. Problemas, motivación y acciones eficientes

ÁREA	PROBLEMAS MÁS COMUNES EN EL DEPARTAMENTO DEL ENTREVISTADO	MOTIVACION POR PARTE DE LA EMPRESA PARA QUE EL EMPLEADO APORTE SUS CONOCIMIENTOS	ACCIONES EFICIENTES
SEGURIDAD	La mala actitud		
CALIDAD	Gastos	Más capacitación	Se busca mejores proveedores
CALIDAD	Productos nuevos que no conocemos sus especificaciones	Me da herramientas y equipo	Solucionar cualquier problema
CONTADURÍA	Falta de control de los gastos departamentales	Trabajar en una empresa de primer nivel	Cerrar las transacciones del mes cada vez más rápido para la toma de decisiones
COMPRAS	Conseguir buenas tarifas para transportar nuestros materiales	Motivación sólo verbal	Trato siempre que mi trabajo sea efectivo
COMPRAS	Incumplimiento de proveedores	Comentarios de personas con experiencia Los puntos de vista de mis compañeros	Retroalimentación
MANTENIMIENTO	Fallas imprevistas de los equipos que paran la producción	Cursos e implementación de equipo de detección con tecnología de punta	Avance mayor
MANTENIMIENTO	La actitud negativa de que los nuevos empleados se sienten que saben mucho	Con la supervisión	Más energía y conciencia
PERSONAL	Dudas de los trabajadores que no se solucionan porque dependen de otras áreas	Me dejan hacer mi trabajo implementando mis ideas	Mayor creatividad funcional
PERSONAL	Mala comunicación con algunos jefes Depende de autorizaciones del corporativo Trabajo no equitativo	El ambiente Buenas prestaciones	Me permiten tomar decisiones
CONTROL INTERNO	Muy pocos	Se comentan en equipo	Solución a los problemas
ANALISTA	No hacer las cosas bien	Enseña en calidad	Hacerlo bien a primera vez
MONTACARGUISTA	Roces con los compañeros en el trabajo	Nuestro sueldo y la familia	Hacer las cosas bien
OPERARIOS	Fallas de las máquinas		
OPERARIOS	El polvo		
OPERARIOS	Cambios de turno Trabajar los días		

	festivos Refacciones Falta de capacitación		
ELECTRICO	Falta de refacciones	Programa de Estandarización de piezas	Nosotros construimos las piezas
MANTENIMIENTO	Problemas en la aplicación de recursos	Mayor control de las operaciones	Aportar ideas y conocimientos
CONDUCTOR DE MAQUINAS	Desgaste de las piezas	La capacitación y las pláticas de seguridad	Superar los problemas y dar solución

Fuente: Elaboración propia.

En la organización los problemas se originan como resultado del flujo de actividades, de la movilidad de recursos y del dinamismo de la gente con sus acciones e incluso, con las no acciones. Sin embargo la estrategia en ese tipo de entornos que mencionan Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) *“la estrategia de cambio emergente es donde la acción dirige al pensamiento y motiva el aprendizaje”*. La empresa ha originado su propio sistema de motivación, que se muestra en la formalidad con el dinamismo en el trabajo, financieramente con sueldo muy superior al promedio regional, por ejemplo el promedio de pago para mecánicos industriales en la zona de Querétaro es de 8 mil pesos ¹⁰ y la empresa paga 15 mil pesos mensuales aproximadamente además de las prestaciones. La motivación también consiste en el ambiente laboral el material adecuado y el equipos son aspectos importantes que el empleado percibe y logra ser motivante porque lo lleva a realizar un trabajo efectivo, además de sentirse parte de una en una empresa líder. También es motivante la presión que se vive por encontrar soluciones a problemas nuevos, según las propias opiniones de los empleados.

¹⁰ Consultado en la página de gobierno del Observatorio Laboral el Nacional <http://www.observatoriolaboral.gob.mx/ola/content/common/reporteIntegral/busquedaInicialOcupacion.jsf#AnclaReporte>

Los menos capacitados, pueden tener problemas serios por no identificar en que parte del procedimiento se encuentra el problema y los más capacitados quieren analizar la problemática, pero la misma saturación de problemas, hace que sea imposible de solucionar y ambos, los que no pueden y los que no saben, crean las barreras del aprendizaje mencionadas por Argyris (1999) *de manera consciente e inconsciente las personas levantan las barreras que no dejan paso al aprendizaje*. Los problemas más comunes en el trabajo tienen que ver, según los resultados de la encuesta efectuada, con problemas de índole:

1. Problemas de disminución de gastos elevados, problemas para conseguir buenas tarifas de transporte (Entrevista 6. Supervisor de tráfico. Departamento de producción. 25 años de antigüedad 27/10/2012)

“Los problemas surgen al conseguir buenas tarifas para transportar nuestros materiales y la motivación por parte de la empresa es solo verbal, de cualquier forma mi trabajo lo trato siempre de que sea efectivo.”

Argyris (1999) explica que una de las barreras del aprendizaje organizacional es la falta de elogio y reconocimiento

2. Relacionados con el capital humano: problemas de mala actitud, falta de capacidad para resolución de problemas y falta más trabajo en grupo. (Entrevista 8. Mecánico D, departamento de producción, 29 años de antigüedad. 03/03/2012)

“...La actitud de los nuevos que para que entren en el giro de trabajo se sienten que con el estudio ellos no están para eso y que saben mucho cuando no es así y eso hace que haya gente negativa pero hace falta que los supervisen le pongan energía y conciencia.”

Argyris (1999) señala que la inconformidad se muestra a través de críticas vehementes que evitan que el aprendizaje organizacional fluya.(Entrevista 1. Auxiliar de seguridad. Departamento de Relaciones Industriales.27/10/2012)

“En ocasiones son la actitud de cada persona “

El descontento mencionado por Argyris (1999) es una de las barreras de aprendizaje y hace que el personal demuestre actitudes negativas. (Entrevista 24. Supervisor de nóminas. Departamento de Relaciones Industriales. 2 años de antigüedad. 27/10/2012)

*“Mala comunicación con jefes de áreas, dependencia de autorizaciones del corporativo y trabajo no equitativo existen varias motivaciones como el ambiente de trabajo buenas prestaciones dentro de mi departamento, me permiten tomar decisiones.
“*

La falta de retroalimentación, no comunicar con claridad la problemática vivida y no hablar con datos objetivos por parte de los administradores, hace que las barreras del aprendizaje se originen evitando encontrar soluciones conjuntas según lo explica Argyris (1999). (Entrevista 33. primer ayudante, departamento productivo, 21 años de antigüedad, 03/03/12)

“...Antes no nos preguntaban para que queremos el día que pedimos permiso de faltar y ahora sí, tenemos que informar de todo, eso es molesto...”

Recibir los mensajes como un regaño, deforma el procesos de comunicación , dando paso a que el receptor no escuche el mensaje adecuado, es otra de las barreras mencionada por Argirys (1999)

3. Problemas Técnicos: problemas con la aplicación del control, problemas en cambios de turno, trabajar los días festivos, desconocimiento de los procesos administrativos, mayor capacitación procesos más rápidos (Entrevista 4. Contador General. Relaciones Industriales. 5 años. 27/10/12)

“...Falta de control en los gastos departamentales debemos entregar los reportes de cierre de mes con los resultados y gastos mensuales cada vez más rápido para tomar decisiones en producción y ser una empresa más fuerte y competitiva la motivación es trabajar en una empresa de primer nivel...”

Atribuirles a otros la propia responsabilidad o simplemente negarla es una barrera que no permite el aprendizaje organizacional Argirys (1999) porque la negación lleva a la búsqueda de culpables, no de soluciones.

4. Problemas Tecnológicos: surgen fallas imprevistas de los equipos, paros en las máquinas que provocan los paros en la producción, fallas en las máquinas, cambios de las cuchillas continuamente porque se desgastan, aportar mejoras para los equipos y actualizaciones falta de refacciones en el almacén para las máquinas (Entrevista 17.primera ayudante. departamento de producción. 8 años de antigüedad. 03/03/2012)

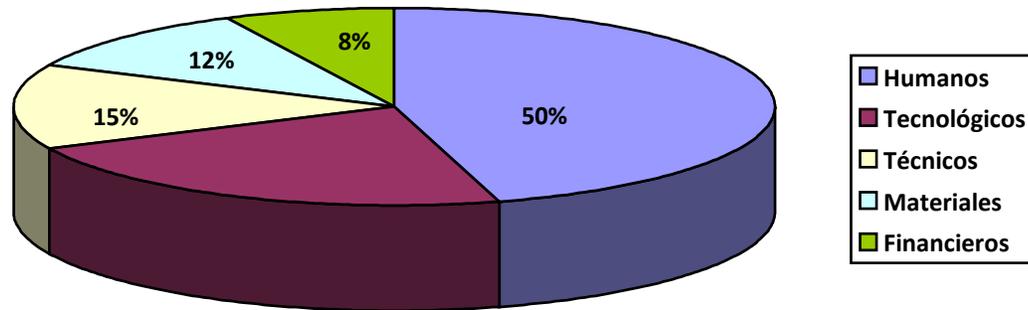
“...No he visto problemas solo que se descomponen algunas máquinas y se lleva mucho tiempo en repararla, dándonos más capacitación y fogueándonos en lo que se necesita...”

5. Problemas con los materiales: el polvo que se genera en las áreas de producción o cuando llega un producto químico o fibras nuevas y no conocemos sus especificaciones, material y producto en mal estado (Entrevista 21. Montacarguistas, departamento de producción. 8 años de antigüedad. 27/10/12)

“...Los problemas que yo detectó a veces son las condiciones del material de las pacas en estibas ladeadas...”

Sin embargo la empresa despliega sus procedimientos para enfrentar la problemática y lograr que el individuo los identifique, construyendo el eslabón entre el aprendizaje individual con el organizacional a través de la motivando a los trabajadores como ellos mismos señalan (Figura 5.8)

Figura 5.8. Tipo de problemas que se presentan en la organización



Fuente: Elaboración propia. Opinión de los empleados

La motivación de realizar un trabajo eficiente y que sea valorado, es importante para los empleados, como lo muestra (Entrevista 3. Mecánico D, Departamento de producción, 22 años de antigüedad. 03/03/12)

“...La empresa me motiva con más capacitación y mejores proveedores...”

Así la preparación que ellos reciben, el material adecuado y el equipos son aspectos importantes que el empleado percibe y logra ser motivante porque lo lleva a realizar un trabajo efectivo. También es motivante la presión que se vive por encontrar soluciones a problemas nuevos, según sus propias opiniones, además de los sueldos, trabajar en una empresa de primer nivel se percibe en la actitud y las respuesta de la mayoría, lo confirman (Entrevista 7. Supervisor de mantenimiento. Departamento de producción. 26 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...La empresa nos motiva con cursos e implementación de equipos de detección con tecnología de punta y con los cuales y sumando experiencias que se tienen hemos avanzado mucho...”

La motivación está en la aplicación de los conocimientos y de la creatividad, como explican los empleados (Entrevista 15. Eléctrico B. Departamento Producción. 2 años de antigüedad. 27/10/12)

“...nosotros construimos las piezas que hacen falta, y actualmente se busca estandarizar las mismas piezas para todas las máquinas...”

Algunos departamentos, generan confianza con la comunicación diaria y una capacitación constante como lo explica (Entrevista 17. Primer ayudante. Departamento de Producción. 14 años de antigüedad, 14/06/2012)

“...no tenemos muchos problemas, la capacitación es diaria antes de empezar el turno, se comunica si hay alguna falla en el equipo...”

Además de las anteriores las herramientas administrativas que utiliza la empresa señaladas por los entrevistados son: el ambiente de trabajo es motivador, las buenas prestaciones y que les permitan tomar decisiones, así como los comentarios de las personas con experiencia y buenos puntos de vista, las reuniones con retroalimentación, que la empresa les dé soluciones y herramientas para enfrentar los problemas, proporcionar capacitación y el reconocimiento al trabajo individual es motivante. Sugieren que sería más motivante tomar decisiones en equipo junto con el jefe inmediato para aportar sus conocimientos y que sea más efectivo su trabajo.

La empleados encuestados, muestran sus puntos de vista sobre lo que debería hacer la empresa para mejorar el aprendizaje de los empleados: la capacitación como fuente de aprendizaje de temas nuevos, continua y efectiva, motivar más a quienes quieren aprender (Entrevista 5. Contadora de costos, Departamento de Contraloría. 13 años de antigüedad. 27/10/12)

“...Yo creo que la empresa te da las herramientas solo es cuestión de tiempo para que logren el aprendizaje deseado...”

La capacitación es un tema recurrente porque el empleado sabe que de ella depende el desarrollo de sus competencias y proponen una constante capacitación de acuerdo a cada área y a cada tipo de trabajo a realizar, las normas y procedimientos bien definidos y claros.

(Entrevista 7. Supervisor de mantenimiento. Producción. 26 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Actualmente la capacitación y como en mi caso dar más cursos para certificarse en los diferentes niveles de aprendizaje que hay, por ejemplo nos falta más cursos de vibraciones, alineaciones con láser y balanceo con equipo de A.L.I...”

El aprendizaje de los empleados, en ciertas áreas, se encuentra ligado en parte a la voluntad de sus jefes y de su libre albedrío, depende la decisión de si se capacita o no a un determinado trabajador. Los procedimientos de capacitación sistematizan el proceso de trabajo, para no dejarlo en manos de una sola persona, porque incluso se detecta la poca preparación de algunos jefes en el momento que muestran su mala actitud hacia los compañeros de equipo, que a pesar de que tengan una posición inferior o diferente, son integrantes, igual de importantes para el trabajo jefes y trabajadores al mismo ritmo

(Entrevista 8. Mecánico D. Departamento de producción. 29 años. 14/06/2012)

“... los jefes son los primeros en tomar conciencia de que son empleados iguales que un obrero y que no se sientan dueños eso los que son muchas veces, prepotentes y déspotas...”

La actitud alterada de los empleados y de los jefes, se debe en algunas ocasiones, al exceso de trabajo y no tener a más personal que cubra a quienes asisten a la capacitación, por lo tanto el jefe no permite la asistencia a cursos y el trabajador se molesta por el exceso de trabajo y la falta de capacitación.

La actitud positiva es fundamental para que se genere la voluntad de mejorar y superarse sin embargo cuando no existe la capacitación adecuada, uno de sus síntomas es la poca disponibilidad, no seguir instrucciones, no mostrar interés o ignorar oportunidades de mejora,

argumentados con pretextos circunstanciales según lo explica el (Entrevista 37. Superintendente, Departamento de Reciclado, 17 años de antigüedad, 14/06/2012)

“...El ambiente laboral es bueno, hay compañerismo, hay trabajo en equipo en las diferentes áreas como producción calidad, mantenimiento. Los principales problemas que se presentan con la gente es más que nada, las relaciones personales que tienen entre ellos, en general son gente noble, pero como todos, siempre queremos todo para nosotros y a veces no queremos ceder algo, ejemplo te estoy diciendo permisos por festivos, ejemplo te estoy comentando que no quieren quedarse un rato más a trabajar después de su horario de trabajo, ese es prácticamente el problema más... no es tan grave, en general es gente noble, gente trabajadora, es funcional, pero las relaciones interpersonales entre ellos es, a veces lo más difícil....”

La problemática es válida por el crecimiento corporativo, la búsqueda suprema de lograr las metas y estándares productivos, genera presión que se traduce en ambientes rígidos donde nadie opta por ceder, porque además está condicionado el trabajo por las máquinas que no detienen su ritmo de productivo, algunas áreas reciben de forma más directa la presión. Todos estos factores son los que Lewin (1951) llama fuerzas restrictivas que se generan por la presión en el ambiente de trabajo y que detienen el avance de las fuerzas vectoriales que alientan un mayor aprendizaje, la respuesta más rápida, precisa u oportuna en cada trabajador, porque sus métodos de trabajo están condicionados por la productividad excesiva según lo explica (Entrevista 17. Superintendente. Área de reciclado. 17 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...La empresa ha crecido mucho, cada vez hay más presiones, hay un crecimiento para toda la gente, hay un crecimiento corporativo, porque todo lo que se produce todo se vende. Mi trabajo es laborioso, lo más difícil es la elaboración de nuevos proyectos, que salgan a la primera y que salgan bien, que no tengamos tantos problemas de mantenimiento o de errores humanos...”

Las ideas de los empleados para mejorar el ambiente y lograr una mayor capacitación van desde talleres hasta cursos de motivación, capacitación, pláticas, aguinaldo y prestaciones.

(Entrevista 33. Primer ayudante, departamento de producción, 21 años de antigüedad. 03/03/2012)

“...implantar más cursos de sensibilidad porque somos seres humanos. Porque ellos nos desmotivan, ni el mismo jefe nos tiene confianza, no tienen tacto, ni forma para mandar, cuando queremos hacer bien las cosas todos cooperamos...”

La empresa, en propia voz de los empleados, debería incrementar el aprendizaje, sin embargo los mismos empleados proponen mejoras para su propio aprendizaje que van desde un conocimiento técnico, hasta situaciones de confianza (Entrevista 28. Analista de Calidad. Departamento de Control de Calidad. 26 años de antigüedad)

“...conocer y dominar las técnicas de análisis de todos los procedimientos e instrucciones de las áreas en las cuales podría dar mis servicios...”

(Entrevista 3. Mecánico D, departamento de producción, 22 años de antigüedad. 03/03/12)

“...Tener la confianza en los instructores de que lo que enseñan es lo que en realidad necesito aprender en el campo de trabajo...”

Los resultados muestran lo que se debe hacer en lo individual para mejorar el conocimiento. Esta gama de opciones deberían institucionalizarse a través de los procedimientos organizacionales para hacer del aprendizaje un proceso efectivo (Figura 5.9)

La capacitación surge, según lo antes mencionado, en casos de profunda mejora en la organización, en casos de urgencia y en casos esporádicos. La profunda mejora se refiere a cambios de máquinas, de procedimientos. La capacitación de urgencias intenta suplir la falta de conocimiento con la práctica pura, sin fundamentos sin mucha explicación, el trabajador aprende viendo a los demás y siguiéndoles la pista a los expertos.

Figura 5.9. Acciones para mejorar el aprendizaje individual y el desempeño



Fuente: Elaboración propia. Opiniones de los Trabajadores de KMC planta Bajío

La capacitación en casos esporádicos solo se ocupa para tratar temas como la sensibilización ante el cliente, ante el producto, pero no llega a la sensibilización de los jefes ante la condicon humana de la gente que todos los día se encuentra al lado o justo enfrente de él, poco se tocan temas de sentimientos personales, de actitudes positivas, de expectativas de superación debido a las cotidianas rutinas y al exceso de trabajo. Los pequeños errores se hacen extremadamente visibles ante los ojos de los que se ven afectados por ellos, es por eso que la empresa, se sensibiliza ante el cliente, porque un cliente que no le gusta el producto, no lo compra, pero un obrero que no le gusta el trabajo, no pasa nada.

5.2.3. Acción efectiva unificar criterios, y acciones de alto desempeño

Los problemas entre áreas deben considerarse un punto de referencia importante, porque un problema que surge, genera nuevas tácticas para solucionarlo, aún cuando la solución elegida genera nuevos problemas, se obtiene experiencia. Mientras más dinámicos son los procesos de la organización más conflictos se generan, pero es de los conflictos de donde surge la mayor cantidad de aprendizaje y de experiencia. Es importante unificar visiones (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de calidad. Antigüedad 10 años en la empresa. 14/06/12)

“...Cuando el área de producción falla en cumplir los requisitos del cliente es cuando entra en conflicto con el área de calidad y es con dialogo que se llega a acuerdos porque el área de producción sabe que en la medida que fabrique productos que se puedan vender, es la medida que podemos continuar como una empresa rentable, no sirve de nada estar fabricando productos que nadie quiere comprar, por lo tanto los productos que todo mundo quiere comprar son productos de buena calidad y es nuestra labor recordar que tenemos que fabricar productos bien hechos, si falla una cosita, tenemos que pelear un ratito para que se continúe produciendo en calidad...”

Participar en las actividades diarias de la empresa incluye, criticas, discusiones, compartir puntos de vista o diferentes posiciones, todo es válido, para los procedimientos que capturan toda esa información y la estructuran de tal forma que se convierta en herramientas que sirvan de apoyo para aprender procesos de mejora y desaprender lo que a los empleados, jefes y directores ya no les funciona, según lo menciona Burgelman (1980) que recompensar éxitos y fracasos empresariales mantiene la creación de estrategias como un proceso de aprendizaje social y es un gran paso hacia el alto desempeño.

Las opiniones individuales se unifican en la empresa con lluvia de ideas, anotando y priorizando los puntos, en cada equipo debe haber un líder, para tomar decisiones posterior a la lluvia de ideas y si no lo hay, se vota democráticamente por la solución más conveniente para las mayorías. (Entrevista 6. Supervisor de tráfico. Departamento de ventas, 25 años de antigüedad, 03/03/12)

“...Se hacen juntas con equipos de trabajo se provoca una lluvia de ideas y se concluye con las mejores para definir lo que más le conviene a la empresa y al personal para un mejor desempeño de todos...”

Se busca hacer lo que está mejor, replicar las acción bien hechas y unificar opiniones, también se utiliza el diálogo, para que cada integrante convenza a los demás, se decide siempre en equipo siguiendo o elaborando los procedimientos (Empleado 7. Supervisor de mantenimiento. Departamento de producción. 26 años de antigüedad 14/06/2012)

“...Para unificar las opiniones se elaboran procedimientos de trabajo, en los cuales todos los conocimientos, quedan impresos y son una guía a seguir cuando se requiera y más en esta empresa donde hay infinidad de trabajos diferentes a realizar en todas las áreas...”

Comunicarse entre compañeros, es tener disponibilidad de escuchar, poner atención a lo que les encomiendan y siguiendo los procedimientos, es decir unificar ideas por votación, como lo mencion Argirys (2001) que la comunicación para incrementar el aprendizaje debe ser concreta, clara, consistente, congruente y disponible. Cuando todos tienen propuestas diferentes se opta la votación por mayorías a ver que se puede hacer. Se ocupan también los EMC (equipos de mejoramiento continuo) las ideas se redactan para que el jefe las analice.

Cada área trabaja con distintos métodos, por ejemplo el área de mecánicos mencionan que las pláticas en las mañanas y en las tardes sirven para comentar lo sucedido durante el día y exponer la problemática. (Entrevista 33. Primer Ayudante, producción, antigüedad 21 años, 03/03/2012)

“...Tomar medidas en que cada uno expone su punto de vista, si alguien no está de acuerdo tratamos de convencerlo, porque todos de aquí comemos, un jefe que ya no está nos dijo: El equipo mientras mejor trabaje, menos trabajo yo, y vamos a obtener mejores utilidades que nos benefician a todos...”

La empresa ha logrado superar una de las barreras más grandes para iniciar el trabajo de equipos, la unificación de criterios a través del procedimiento de lluvia de ideas que queda claro para todos, porque es la participación colectiva influyente en las prácticas diarias.

Los empleados identifican el concepto de alto desempeño como ser productivos y mencionan el método individual que utilizan para ser productivos. (Tabla 5.3.)

Tabla 5.5

Como lograr el alto desempeño: propuesta de los empleados

ACCIONES DE LA EMPRESA PARA LOGRAR EL ALTO DESEMPEÑO		ACCIONES DEL EMPLEADO PARA EL ALTO DESEMPEÑO	
Capacitación ya que día a día aprende uno cosas nuevas	Capacitación continua Dar oportunidad de aprendizaje en diferentes áreas de producción	Realizar bien el trabajo No tirar nada Capacitación continua Acciones rápidas y positivas	Cambiar la actitud negativa a positiva Llevar lo aprendido e implementarlo Tener un objetivo
Motivar a los que quieren aprender	Dar las herramientas	Trabajar sin prisa y sin pérdida de tiempo	Encaminar las acciones hacia el objetivo
Capacitación para cada tipo de trabajo a realizar	Procedimientos bien definidos y claros	Consistente en la calidad Optimizar costos, tiempos y dedicación exclusiva	Ser productivo Hacienda lo mayor que se pueda
Más cursos especializados	Que los jefes identifiquen que son empleados igual que un obrero	Hacerlo al máximo Hacer el trabajo sin errores Cumplir Crear y elaborar	Concentrarse Pensar positivo Poner en práctica los conocimientos y experiencia
Capacitación uniforme y equitativa a todas las áreas	Que la empresa se comprometa Mas motivación porque algunos creen que checar y cobrar es suficiente	-Hacer que el equipo trabaje en las mejores condiciones -De la mejor manera Ser eficiente y eficaz Cumplir	Apoyar en otros puestos Cumplir al 100% Programar actividades Sacar la producción sin errores
A través de los OPTS (operaciones planeadas) - En cada departamento un taller de capacitación	Que los que sabemos enseñemos dando platicas - Más confianza de los jefes	Hacerlo bien - Estar consciente de lo que hacemos - Hacerlo a la primera Hacerlo sin errores.	Apoyar individualmente y en equipo - Cumplir con todo lo que pide la empresa - Hacerlo lo mejor posible
Ponernos a todos al mismo nivel de capacitación	Cambio de puesto con aprendizaje teorico práctico	Checando máquinas y consumo Hacer que el equipo trabaje	Con calidad Hacerlo excelente Sin merma

Fuente: elaboración propia. Opinión de empleados de KMC planta Bajío.

La productividad de las máquinas, potencializa la productividad de la empresa, pero son las personas quienes incrementan su propio conocimiento con el entendimiento del manejo y utilización adecuada de la máquina que les facilita su labor. No necesariamente se reducen los conocimientos con el uso de la tecnología, porque lo rutinario lo realiza la máquina y a los operarios les da oportunidad de hacer actividades diferentes, desarrollan nuevas capacidades, diversificándose la labor productiva de los miembros de la organización, como explica (Entrevista 26. Recepcionista. Departamento de Relaciones Industriales. 4 años de antigüedad. 27/10/12)

“... Trabajar en esta empresa es utilizar equipo, hacer distintas actividades para ser productivo que significa hacer más con menos y tener las actitudes que nos inculca la empresa como son audacia, agresividad, urgencia y eficiencia, esto nos ayuda a lograrlo...”

El empleado tiene como meta logra un alto desempeño apoyado en las expectativas y los valores que fija la empresa. El compromiso con la organización es visible a través de compartir un pensamiento con los demás orientados por una forma de trabajo que impulsa al logro.

La productividad exigida sólo puede alcanzar niveles personalizados y vincular las metas de la empresa con las metas individuales, logra la efectividad sostenible y la aceleración del cambio como muestra el siguiente empleado (Entrevista 24. supervisor de nómina, departamento de Relaciones industriales, 2 años de antigüedad 27/10/2012)

“...Ser productivo es generar un bien o un beneficio para alguien. Siempre trato de mejorar en mi trabajo en eficiencia y tiempo me pongo metas semanales, nunca ir de más a menos, me gusta ser limpio y organizado...”

Influye el desarrollo de disciplinas, trabajar con metas personales claras y hacer el trabajo con un método ordenado, valorando la limpieza en las áreas de trabajo es verdadero inicio del

proceso de calidad y con seguridad y cooperación es cuando se logra el alto desempeño individual y repercute en un ambiente organizacional como lo explica (Entrevista 7. Supervisor de Mantenimiento. Producción. 26 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Ser productivo es llegar diario con la mentalidad de hacer las cosas bien y de manera segura, para esto es aplicarse al máximo entender y aplicar las indicaciones en mi caso que realizo trabajos de predictivo se tiene que ser observador, detallista y muy persistente para detectar las fallas a tiempo...”

La concepción individualista del alto desempeño, pasa a ser una sola voz colectiva, explicada por cada uno de los empleados quienes, a través de la capacitación y del conocimiento que se les transmite sobre los conceptos de calidad, logran plasmar las formas de trabajo que los impulsa a ser mejores y construir una mejor empresa.

Cada área tiene atributos especiales que se deben considerar importantes porque el efecto de este cuidado es resaltar ciertos aspectos sobre los que giran todas las demás actividades. La información rápida y oportuna es elemental en los procesos de venta como lo explica (Entrevista 40. Representante de ventas. Departamento de Venta Nacional. 6 años de antigüedad 14/06/2012)

“...la empresa cuenta con aproximadamente 60 vendedores a nivel nacional. El proceso de ventas nacional, es en base a una ruta por zona geográfica del país, se visitan diferentes clientes con cuotas establecidas. La empresa se entera de los nuevos productos que el cliente necesita por medio de estudios de mercado y por información que le llega a la gente en campo: representantes regionales, demos y promotores. El proceso de ventas se actualiza entre un periodo de 6 meses y cada año. Las modificaciones al proceso de ventas surgen en base a la demanda del mercado...”

El cambio de perspectiva en el departamento de venta significa readaptación de toda la empresa, porque al cambiar las necesidades, deseos, poder adquisitivo y expectativas de los clientes, al cambiar los productos de la competencia con una aceptación y demanda mayor y al capturar esta información los vendedores, que son los que tienen relación directa con los clientes, se accionan cambios en las estrategias de diseño y producción con repercusiones en

todas las demás áreas. (Entrevista 40. Representante de ventas. Departamento de Venta internacional. 6 años de antigüedad 22/11/2012)

“...La principal competencia a nivel Nacional e Internacional son P&G, Mabesa, SCA. Los principales problemas del área de ventas es tener capacitación más constantes para actualizarnos y la problemática externa es el constante choteo de precios que impacta en volumen de venta...”

Cambiar la perspectiva es estar cerca de donde se dan los cambios, identificar los más mínimos detalles que están generando nuevas formas de trabajo y para ello se requiere tener personal con un alto nivel de preparación, participativo y emprendedor, ese debe ser la meta para capacitarlos.

La capacitación es un procedimiento que lleva al alto desempeño, es esencial para generar el cambio de perspectiva, genera un nuevo aprendizaje que se demuestra en mejores actitudes hacia el trabajo y la superación (Entrevista 35. Gerente Técnico. Departamento de Control de Calidad. 10 años de antigüedad en la empresa) comenta sobre los procesos de capacitación y su importancia.

“Tenemos programas de capacitación de sensibilización en calidad que se imparte una vez al año a todo el personal de la planta donde se les explica que <tenemos una persona que nos está escogiendo en el anaquel, escogiendo producto pélato, vogue en lugar del de la competencia porque le gusta nuestro producto la suavidad, la resistencia, el aroma, todo eso depende de ti de hacer bien tu trabajo> cuidamos que el trabajador productor se convierta en cliente y vea si compraría el propio producto, <si tu tuvieras en el almacén con 20 pesos ¿comprarías nuestro producto?> esa es la sensibilización”

Otra práctica efectiva, es cuidar mucho sus procesos de integración de personal para que tanto el personal de nuevo ingreso, como quienes ya forman parte hagan suyos los valores organizacionales que se les dan a conocer en la inducción y en los cursos de capacitación, donde se analiza y explica el postulado de valores y a través de posters se pegan en vitrinas ubicadas en las áreas de trabajo

Cada empresa que forma parte del corporativo, en toda la república, tiene sus propios procedimientos, dictados por las necesidades regionales y la capacidad productiva de la organización, según lo explicado por (Entrevista 36. Gerente. Departamento de Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad, 14/06/2012)

“...Tengo a mi cargo esta planta y la planta Morelia, y la diferencia en los ambientes de trabajo es que en Morelia se da más el matriarcado, y la actitud de los trabajadores es de cuidar más su dinero, evitar los descansos por ejemplo y los procedimientos cambian de buscar nuevos métodos de control por ejemplo al ingresar el trabajador porque los problemas de adicciones, afectan a la organización, haya si tenemos que hacer antidoping para ver que no haya ese tipo de incidencias...”

Los casos particulares hacen de la organización un sistema con identidad propia que aplica de forma diferente sus procedimientos y busca reiteradamente el alto desempeño adaptándose a los cambios.

La institucionalización del alto desempeño se lleva a cabo a través de procedimientos que van generando en el empleado las ganas de ser mejor. Se impulsa con las políticas que promueven los ascenso internos a través de la promoción del personal, según lo explica (Entrevista 36. Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 14/06/2012)

“...Todos los supervisores actuales fueron promovidos de sindicalizados a empleados, todos tienen las mismas oportunidades apegados a un sistema de evaluación en su trabajo. Pero la promoción no solo es a nivel planta, también se promueve para trabajar en algún puesto superior de alguna otra planta del mismo grupo integrado por 10 plantas en México...”

La organización de equipos de trabajo esta institucionalizado con el trabajo organizados en equipos multifuncionales, porque el manejo de las máquinas, el conocimiento y mantenimiento y la gran cantidad de actividades derivadas del mismo sistema requiere la participación de trabajadores con múltiples habilidades, con una gran disposición hacia el

trabajo y con actitud de servicio, como los explica (Entrevista 34. Gerente. Departamento de Conversión. 13 años de antigüedad. 14/06/2012)

“El trabajo se realiza en equipos multifuncionales por ejemplo en una máquina trabajan 7 personas y un relevo. Los 8 trabajadores deben tener el mismo conocimiento para desempeñar el mismo trabajo, relevando la tripulación por máquina y por turnos. Trabajan en equipo alrededor de 8 personas, primer ayudante, segundo ayudante y obrero general en cada uno de los 3 turnos.”

Sin embargo, a pesar de que el aprendizaje es más acelerado cuando se trabaja en equipo, también el trabajo individual es importante. (Entrevista 37. Superintendente. Departamento de Reciclado. 17 años de antigüedad en la empresa 27/10/2012)

“...Hay trabajo individual cada persona se dedica a hacer sus cosas y trabajo colectivo explicado en los procedimientos, cuando tenemos que cambiar telas en las lavadoras o en un equipo se cambian piezas, equipos y es una participación general de ellos, por ejemplo el cambio de una tela, ahí tenemos que estar varias personas, uno solo no lo puede hacer, ejemplo cuando tenemos algún problema de calidad o de proceso, derramamos la pasta entonces ahí todos participamos trabajo en equipo, la mayoría del tiempo es trabajo en equipo...”

El alto desempeño se sostiene con las políticas de evaluación y los estándares correctos que motivan para superar las propias capacidades. Medir con indicadores lo que actualmente se realiza y compararlo con los años o meses anteriores, se convierte en una ruta más segura según lo explica (Empleado 35. Gerente de área, Departamento de Control de calidad. Antigüedad 10 años. 14/06/2012)

“...El alto desempeño se alcanza al ponerle un número. El nivel de quejas y reclamaciones de un año al siguiente año se busca la mejora continua, se pone un reto porcentual menor hacia la reclamación del producto terminado, entonces tienes a una persona motivada si se enlaza ese porcentaje a su grado de desempeño y grado de evaluación anual que se mide con el aumento de sueldo de la persona en su nivel de desempeño anual, entonces si amarras el aumento de sueldo de la persona hacia sus resultados medidos en objetivos, se tiene automáticamente una persona motivada a lograr siempre sus objetivos y buscar el alto desempeño....”

La información es un factor clave, requiere un flujo mayor en calidad y especificidad para actuar con mayor confiabilidad, para mejorar lo que se hace y tener puestos con un nivel de

preparación alto es unir los eslabones que sustentan el alto desempeño (Entrevista 35. Gerente Técnico. Departamento de Calidad, 10 años de antigüedad en la empresa. 14/06/2012)

“... Para resolver las problemáticas, afortunadamente, cuento con dos personas en el área de materias primas y otra en el área de producto terminado que me ayuda a resolver los problemas diarios, en el día a día y la información ayuda a estar presente en las decisiones claves de la empresa, es trabajo en equipo, porque en la medida que yo trabajo con reciclado, con máquinas de papel higiénico, con personal, con contabilidad me ayuda a lograr mejor comprensión del panorama de la empresa y es una situación que no todas las áreas tienen, mantenimiento está abocado a que las máquinas funcionen bien, producción está enfocado a que se fabriquen más kilos, el área de desarrollo y de departamento técnico tiene a su acceso información de la materia prima que entra, del producto que se está fabricando y del producto terminado que está saliendo de la planta, tenemos un panorama global y en el momento que la gerencia de la planta lo requiere somos capaces de generar la información que necesite...”

Cuando la empresa tiene puestos perfilados donde especifican claramente el alto nivel de conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades y el perfil de personalidad que el puesto necesita y al mismo tiempo se logra coherentemente contratar a la persona más apta para el puesto, son acciones que institucionalizan el alto desempeño (Entrevista 37. Superintendente. Departamento de Reciclado. 17 años de antigüedad. 27/10/12)

“...Es importante capacitarnos. Yo termine la carrera de Ingeniero Químico y Químico Industria y dos maestrías la de Administración y en Desarrollo Organizacional, antes de llegar aquí iba a hacer el doctorado en Control Ambiental, pero ingrese a trabajar a la empresa y digamos que quedó pendiente. La empresa capacita internamente aquí o te manda a otras plantas de acuerdo a las necesidades por ejemplo a veces se capacita a todos los de ciertas áreas con otras plantas y nos capacitan con ellos en relación de trabajo y de conocimiento de otras áreas. Estoy viajando unas 3 o 4 veces por mes a diferentes plantas y se ven problemas que pueden suceder en un área o en otra, análisis de costos y varias situaciones que se van presentando en la compañía.

El aprendizaje individual va orientando hacia el alto desempeño, cuando la organización utiliza diversos métodos para que el personal aprenda, exige un alto nivel educativo, con una preparación constante, con práctica diaria que los mismos procesos de trabajo exigen, con apoyo y ejemplo de los equipos de trabajo, con aprendizaje externo-práctico, genera

competencias superiores en los beneficiados. (Entrevista 37. Superintendente. Departamento Reciclado. 17 años de antigüedad. 27/10/12)

La problemática que se puede presentar aquí es la presión de producción que repercute muchas veces en las relaciones personales, a veces me llevó bien con todos, otras exijo de más o se me va de las manos algo o con el mismo equipo, el equipo de mantenimiento, que no se tiene una refacción o presiones que se tiene en el día a día y que enseñan a tener una respuesta rápida porque ya sabes a dónde acudir, con quien y cuando acudir, la problemática va empujando a ser más rápido de respuesta y a conocer gente clave y tener un panorama bastante alto en la empresa....”

Es correcto que no todos están preparados para trabajar al ritmo que la organización de alto desempeño exige, porque la falta de capacitación, de oportunidad, el manejo de la presión del trabajo y los intereses de cada persona son distintos, sin embargo cuando el entusiasmo por la superación está por encima de cualquier aspecto, el alto desempeño se hace una práctica efectiva.

5.2.4 Equipos multifuncionales para aprender y desaprender

La forma de organizar el trabajo, agrupa a personas que realizan actividades similares sobre una misma operación, para que funcione correctamente la cadena de valor que une personalidades distintas, opiniones diversas y acciones complementarias, sin embargo la gran separación física de las áreas, provoca que muchas veces se alinean cada uno de los eslabones que son los departamentos y se unen solamente con sus áreas vecinas. El aprendizaje grupal se aísla impidiendo que el conocimiento se difunda por toda la empresa. Para superar este conflicto se organizan grupos de trabajo interdepartamentales que se encargan de auditar áreas sobre calidad, zonas de riesgo, acciones inseguras. Los empleados opinan sobre los beneficios del trabajo en equipo (Auxiliar de seguridad, departamento de Relaciones Industriales, 17 años de antigüedad. 03/03/2012)

“...El trabajo en equipo no genera problemas, no creo que haya, y beneficios muchos ya que aprendo más cosas de mis compañeros...”

Sin embargo el trabajo en equipo tiene ciertas desventajas como señala (Entrevista 5. Contadora de costos. Departamento de contraloría. Antigüedad 13 años. 27/10/2012)

“... El trabajo tienen mayores beneficios, todos trabajan y saben el trabajo de todos, el trabajo se hace más rápido. Desventajas, pudiera ser que unos trabajen más que otros...”

La inequidad en la distribución del trabajo de los diferentes participantes en el equipo y las distintas responsabilidades y autoridad que cada uno tiene dentro de su área, puede generar desequilibrios que repercuten en el trabajo como dificultad para trabajar con las demás áreas según lo explica (Entrevista 35. Gerente de área. Departamento de Control de calidad, antigüedad 10 años en la empresa. 14/02/12)

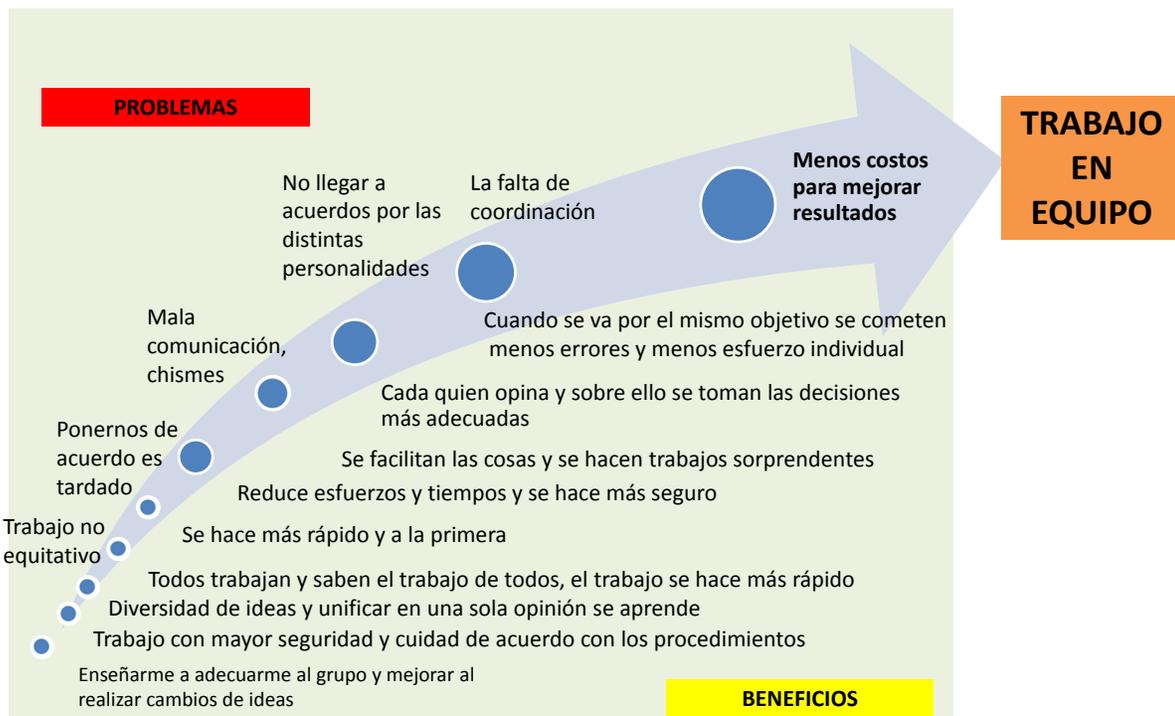
“...Los problemas se dan porque por ejemplo el área de producción demanda muchos servicios y en la medida que el corporativo de compras no suministre los materiales adecuados, el primero que pague siempre va a ser el encargado de calidad por el grado de insumos, si el proceso tiene algunos problemas operativos y no es capaz de suministrar el producto que se requiere, el área de calidad es responsable de detener ese producto que no se vaya al mercado y entonces entramos en conflicto con el área de producción, porque ellos quieren sacar su producto al mercado...”

Unir un equipo requiere capacitación, entendimiento de las propias necesidades y de las necesidades del grupo y plazo largo para que se dé la cohesión, desintegrar el equipo puede hacerse en un instante por sentimientos de competir y no de colaborar, por agresiones personales y no correcciones a un proceso mal elaborado, la falta de comunicación o las deficiente información, por dejar pasar los malos entendidos, por buscar culpables y no buscar soluciones.

Antes de unir el equipo, todos sus integrantes deben estar enterados del proceso de trabajo, planear cada proyecto o actividad nueva informar a todos de los cambios urgentes o relevantes y analizar las causas que puedan destruir el trabajo en equipo.

Es fundamental hacer consiente al personal de los beneficios del trabajo en equipo: capacitación más rápida para el trabajo, esto es lo que se muestra en las opiniones de los encuestados en la empresa KMC planta Bajío.

Figura 5.10: Problemas y beneficios del trabajo en equipo



Fuente: Elaboración propia con base en las respuestas de los empleados entrevistados a la pregunta ¿Qué problemas y que beneficios tiene trabajar en equipo?

Las respuestas muestran la aceptación del trabajo en equipo de los empleados de KMC planta Bajío quienes ven una oportunidad de crecimiento y mejora en su aprendizaje individual. El

trabajo en equipo permite que los involucrados evolucionen hacia el aprendizaje porque a través de la imitación las respuestas son más rápidas, la disposición hacia el trabajo es mayor y se disminuye barreras mencionadas por Argyris: el temor, la tolerancia, se disminuye la presión de trabajo y se maximiza la retroalimentación porque al trabajar en equipo se marcan claramente los propósitos y las especificaciones y se comunican los problemas.

5.3. Acciones y aspectos que distinguen a la empresa en competitividad.

5.3.1. El comportamiento organizacional cognoscitivo para la competitividad

El comportamiento organizacional cognoscitivo se demuestra en los procesos científicamente diseñados, analizados con datos estadísticos y a través de las pruebas de análisis del error. Los resultados tangibles del aprendizaje de los empleados, es decir, la innovación, es un parámetro para definir que el comportamiento cognoscitivo de la organización . La eficacia del comportamiento cognoscitivo organizacional según Pfeiffer (1997) radica en que las personas conocen los proceso, los utilizan y los aplican, generando además la experiencia que permite volver a hacer la práctica con mayor rapidez, cuidado y precisión. La eficiencia la define Pfeiffer (1997) cuando los procedimientos son para todos, entendible y al utilizarlos se logra el desarrollo de habilidades, destrezas y capacidades, es decir se desarrollan competencias, demostrables en la práctica y en la capacidad de solucionar problemas y la efectividad da como resultado las innovaciones en procesos, en tácticas, en proyectos y en todo lo susceptible de mejora.

Lograr que una organización muestre un comportamiento cognoscitivo, puede ser una labor difícil, pero el aprendizaje individual y el aprendizaje organizacional van cambiando la

ruta, modelándola, readaptándola, para hacer el trabajo con la calidad suficiente, con efectividad en acciones sin errores y con entusiasmo, demostrar coherencia entre lo que la empresa es y lo que sus trabajadores en lo individual muestran con sus acciones, no es un camino fácil pero si la ruta correcta, como lo explica (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Calidad. 10 años de antigüedad en la empresa, 14/06/2012)

“...Soy una persona que se mete en donde no lo llaman, trato de estar informado en todo a mi alrededor, el área de desarrollo y de aseguramiento de calidad es una área clave que tiene acceso a mucha información, el grado de administración de esa información me ayuda mucho a medir el desempeño global de la planta. Para conservar mi grado de desempeño personal, siempre procuro tener la mayor cantidad de información posible, eso es lo que me ha ayudado en los últimos 4 o 5 años que tengo trabajando en ese este puesto, es indispensable tener la mayor cantidad de información a mi alcance...”

El empleado pasa de un conocimiento óntico según Moguel (2005) a través de actos repetitivos, que planta Bajio tiene como actividades de rutina como el empaquetado, a un comportamiento ontológico mostrado en las actividades que requieren soluciones diferentes, los desajustes en máquinas o cambios de actividades que se realizan individualmente a actividades que forzosamente se realizan en equipo, realizando propuestas que requieren racionamiento para aplicar la crítica analítica y proponer nuevas formas de trabajo o modificaciones en productos. Se llega al grado de conocimiento epistémico cuando reflexiona sobre los resultados prácticos, al ver sus creaciones y considerar que siguen siendo imperfectas y que se requiere una nueva acción para perfeccionarlas, es el camino del aprendizaje y de la experiencia, en KMC la innovación es constante, resultado del proceso epistémico. El grado de comportamiento cognitivo se puede determinar al medir las innovaciones, como resultado de la cantidad de propuestas que surgen, el conocimiento técnico para llevarlas a cabo y la cantidad de personas involucradas en proyectos de

innovación. (Entrevista 9. Supervisor IMSS. Departamento Relaciones Industriales. 27/10/2012)

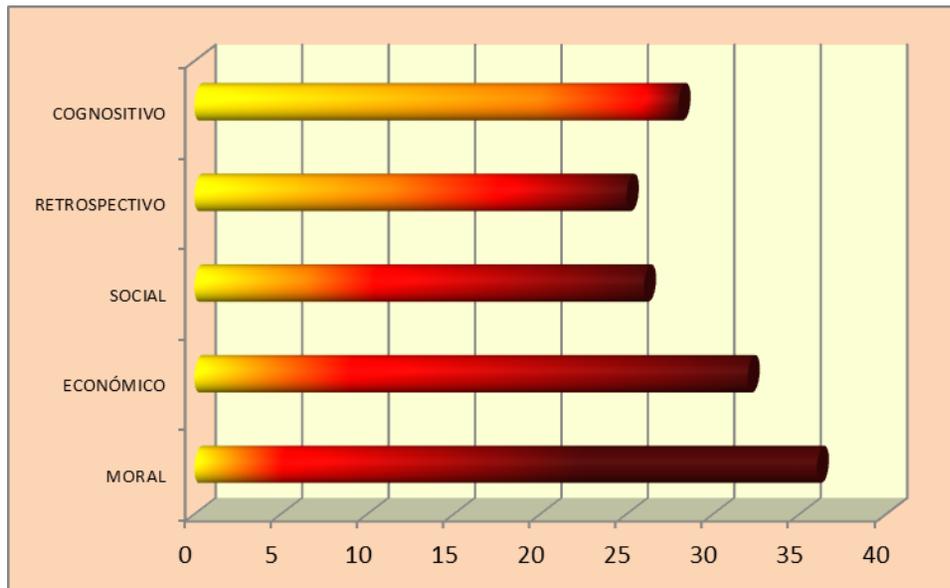
“Lo bueno es que me dejan hacer el trabajo con mis ideas y creatividad y lo mejor es que funciona”.

Los altos directivos cambiaron sus conocimientos y repercutió en cambiar el enfoque de trabajo, es decir al cambiar la perspectiva, cambian los planes, se readapta la organización y las acciones se modifican junto con los resultados. Los procesos de venta exigen nuevas perspectivas para poderse adaptar a las condiciones cambiantes del mercado la visión cambio en los últimos años según lo explica (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de Calidad. 10 años de antigüedad en la empresa. 14/06/2012)

“... De 5 años hacia acá la parte comercial de la empresa ha crecido más que durante muchos años anteriores, antes las zonas operativas tenían mucho más peso en las decisiones de la empresa, ahorita la parte comercial tiene más decisión en el rumbo hacia donde está girando la empresa. La decisión fue acertada, el cambio de perspectiva, eso es un hecho indiscutible, tenemos un crecimiento de 2 dígitos al año...”

Todos los cambios mayores dependen de la autorización lineal y eso puede ser un obstáculo para el avance de una organización con comportamiento cognitivo, es decir un ambiente de gente inteligente que toma decisiones basados en el análisis, en el que todos participan porque han desarrollado un nivel de conocimientos técnicos, competencias individuales y donde la transmisión del conocimiento es común para hacer los procedimientos y procesos sencillos y entendibles (Figura 5.10).

Figura 5.11 Comportamiento organizacional de Planta Bajío



Fuente: Elaboración propia. Opinión de los empleados de KMC planta Bajío

La opinión de los encuestados es que perciben, las mayorías, una empresa orientada más hacia un comportamiento organizacional basado en valores, es decir un modelo moral, donde el esfuerzo conjunto, el compromiso y la actitud cooperativa son los que predominan en el ambiente de trabajo. (Entrevista 11. Analista. Departamento de control de calidad. 31 años de antigüedad 27/10/2012).

“Para solucionar los problemas se debe hacer las cosas bien a primera vez”

(Entrevista 12. Montacarguista. Departamento Productivo. 35 años 11 años de antigüedad 27/10/2012)

“yo propongo mejoras de actos y condiciones inseguras y expongo mejoras en procedimientos para mejorar el trabajo”

(Entrevista 30. Conductor de máquinas. Departamento de producción. 22 años de antigüedad 27/10/2012)

“Tenemos la responsabilidad todos los que estamos en el área de estar analizando las operaciones, haciendo las inspecciones de todas nuestras áreas y así es donde va uno participando para la producción y las mejoras, haciendo un trabajo conjunto.”

También los entrevistados opinaron que el comportamiento que se percibe en segundo lugar es el económico financiero, donde la mayoría de las decisiones son tomadas de acuerdo al costo beneficio, mientras más se produce, más gana la empresa y más ganan los trabajadores. (Entrevista 8. Mecánico D. Departamento de producción. 29 años de antigüedad 27/10/2012)

“Cuando se toca esto de proponer mejoras, se trata de hacer y de comprar y esto no está en nuestro presupuesto y así queda todo, no autorizan comprar. De qué sirve así con esas restricciones constantes, no dan ganas de aportar no tiene caso.”

Las opiniones de los trabajadores ubicaron al comportamiento organizacional cognitivo en una tercera posición. (Figura 5.11)

(Entrevista 6. Supervisor de tráfico. Departamento productivo. 25 años de antigüedad. 27/10/2012)

“En el trabajo pocas veces me toca investigar analizar y proponer mejoras, solo que en ocasiones no llegan donde deberían llegar.”

(Entrevista 24. Supervisor de nóminas Departamento Administrativo. 2 años de antigüedad. 27/10/2012)

“Realizamos poca investigación pero las aportaciones de mejoras si es frecuente “

Las opiniones divididas muestra el grado de reflexión de algunos de los entrevistados, que comentan que deben mejorar siempre con apoyo o sin apoyo de la administración. Este es el camino que la empresa recorre hacia el logro de un comportamiento organizacional cognositivo (entrevista 5. Contadora de costos. Departamento de contabilidad. 13 años de antigüedad. 27/10/2012).

“Pienso que la empresa aporta pero depende más del involucramiento de la gente, de lo que cada quien quiere y busca para su propio crecimiento profesional y también personal.”

Se reflexiona sobre oportunidades externas a las que se puede acceder por voluntad propia, pero también los empleados reflexionan sobre las amenazas externas que afectan a la organización y toman conciencia de la parte que les corresponde afrontar (Entrevista 33. Primer ayudante. Departamento de producción. 21 años de antigüedad. 27/10/2012).

“No podemos bajar la guardia y debemos ver las mejores expectativas, pero la competencia que está metiendo productos que llaman la atención, aunque no sean mejores.”

El equipo y la maquinaria requieren mantenimiento y cambio continuo pero también las áreas administrativas generan mejoras, innovando procedimientos debido al uso de sistemas actualizados, software que ayudan a una mejor y más rápida ejecución, más control, mayor alcance de los procesos conectados con más departamentos. El trabajador percibe en sus actividades el cambio y lo expresa (Entrevista 2. Auxiliar de calidad. Departamento Administrativo. 27 años de antigüedad. 03/03/2012)

“La empresa da mentalidad empresarial y hace patente su crecimiento hacia sus trabajadores.”

Las opiniones se encuentran divididas y eso muestra que los departamentos no trabajan de forma sistémica, sino que aparentan pequeñas islas divididas por labores distintas, procesos diferentes y personal con percepciones que cambian radicalmente de un área a otra.

Cuando no todos están convencidos o no tienen el conocimiento adecuado, los procesos de calidad no son valorados de la misma manera por todos y se puede provocar estancamientos cognoscitivo por los desacuerdos como lo comenta (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de calidad, antigüedad 10 años en la empresa 14/06/2012)

“... en la red de calidad somos responsables de detener en caso de que no cumpla las especificaciones del cliente y eso genera estrés siempre, porque el área de producción quiere sacar el kilo rápido al mercado pero si el kilo no cumple, no lleva las especificaciones requeridas por el cliente ese kilo se tiene que reprocesar y es una pérdida para la compañía, entonces el área de producción nunca va a querer que se le reprocese ningún material porque es merma de proceso, pero el área de calidad es responsable de vigilar que toda la producción que salga cumple con los requisitos del cliente...”

Un proceso ubicado en una empresa con comportamiento cognoscitivo, incluye aprendizaje total, pero no solamente de los responsables y encargados de supervisar que el procesos se cumpla, sino de todos los integrantes de la organización, es importante cuidar el nivel de responsabilidad que tienen los empleados de las distintas áreas para aprender lo que les toca hacer, saber hacerlo bien y proyectarlo en su trabajo diario.

La empresa actualmente trabaja con procesos de mejora continua, de innovación y de integración y desarrollo de sus integrantes, en la búsqueda constante por superar las amenazas que se presentan en el ambiente externo, con un duro ritmo de trabajo que le permite fortalecerse internamente. (Entrevista 6, supervisor, supervisor tráfico. Departamento administrativo. 2 años de antigüedad 03/03/2012)

“...Que todos los sistemas que se llevan sean más claros y concisos para que todo el personal los comprenda y los aplique como debe de ser...”

La empresa muestra inconsistencias en sus sistemas de trabajo con algunos de los valores institucionales. En los valores de *desempeño sobresaliente y en exceder las expectativas dando más de lo requerido*, no es congruente con la actitud percibida en muchas de las respuestas que se obtuvieron sobre capacitación. Sin embargo los valores institucionales de

orientación a resultados, el trabajo en equipo y el ser una excelente opción de empleo es coherente con las acciones efectivas,

5.3.2. El enfoque al cliente

Los cambios en los paradigmas económicos generan una metamorfosis del trabajo administrativo en las organizaciones. Anteriormente se trabajaba para un mercado de consumo homogéneo, en la actualidad la visión del mercado cambio a un mercado discrepante de clientes exigentes y elitistas ante el exceso de producto y marcas. Con el fin de llenar las expectativas de los clientes, surgen una mayor cantidad de empresas, intensificándose la competencia. Las organizaciones se ven obligadas a modificar la forma de operar, como explica (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de calidad. Antigüedad 10 años en la empresa, 14/06/2012)

“...Antes la expectativa de la empresa era fabricar todo lo posible de producto, maximizar la producción porque todo el producto estaba vendido, en estos momentos la competencia ha aumentado mucho, tenemos muchos jugadores, tenemos que ponderar más la venta y la comercialización del producto de tal modo que tenemos que trabajar más en vender el producto que producimos, que producir el producto que vendemos...”

La competitividad de la planta Bajío es importante, la aceptación de los productos, tiene que ver con la calidad en su producción, la mejora e innovación que el cliente percibe en cada producto que se lleva a casa. Los altos directivos son radicales en la atención y servicio al cliente y esa es la punta de lanza que los impulsa a través de una misión clara, hacia las expectativas del cliente,

La supervivencia de las organizaciones depende de la aceptación de los productos y servicios por el cliente. Los empleados perciben la satisfacción del cliente como la meta correcta que ha llevado a la organización hacia la posición de liderazgo sostenible. Relacionan

la labor que ellos realizan con su participación individual y grupal para elaborar productos de calidad (Entrevista 31. Mecánico D. Producción. 27 años de antigüedad, 03/03/12)

“...Como mecánico trabajo en que la operación de las maquinas sequen el producto al 100% de calidad, con las envolturas bien sellados y que el producto sea bonito, barato y agradable...”

El departamento de contraloría participa en analizar correctamente los costos de producción y de manera oportuna reportar a oficinas centrales para que el producto tenga las mejores condiciones de precio, considerando las cotizaciones de los insumos y autorizando los mejores proveedores, el área de supervisión de trafico analizando la logística correcta, el área de mantenimiento tener en buenas condiciones las máquinas, recomendando los productos a amigos y familiares (Entrevista 9. Supervisora IMSS. Departamento de Relaciones Industriales. Antigüedad 5 años. 27/10/2012)

“...Platicando con amigas, familias y conocidos de los productos, acabo vendiendo la idea que los lleva a probar el producto quedando muy satisfechos y se hacen clientes...”

Los ayudantes del área de producción mencionan que se adaptan a los requerimientos de cliente con más hojas o menos, considerar la calidad al checar el producto en la máquina, sacarlos con calidad y a tiempo, optimizar para economizar. Los analistas de calidad, recalcan que para ellos es importante seguir los indicadores que marca su departamento para lograr la calidad correcta. La importancia del cliente recae en una situación de agradecimiento mencionada por uno de los entrevistados (Entrevista 33. Primer ayudante. Departamento producción. Antigüedad 21 años, 03/03/12)

“...Gracias a ello he visto crecer mi familia dándole una carrera a mis hijos en todos los aspectos, nuestro salario está por arriba de los demás y por eso debemos buscar siempre hacerlo bien, tenemos un gran compromiso”

La responsabilidad social de las empresas papeleras ha tomado relevancia y la empresa KMC planta Bajío trabaja con políticas de responsabilidad social, proyectadas como metas en

la visión integral y los trabajadores reconocen el liderazgo organizacional sustentado en una estructura de motivación y apoyo personal, familiar y comunitario. El sistema genera confianza, aprendizaje y experiencia a todos los que laboran en la organización

Otra de las prácticas efectivas y muy importante que lleva a cabo la empresa es la relacionada con la sustentabilidad de los ecosistemas que significa cuidar los recursos, sobre todo que se trata de una empresa que vive de los recursos naturales. La empresa utiliza madera para la producción de papel, porque es necesaria la fibra que contiene la madera de los árboles y del bagazo de la caña, para mantener pegada la pasta y lograr que se mantenga uniforme la hoja. (Entrevista 35. Gerente de área. Departamento de Control de calidad, antigüedad 10 años en la empresa)

“...Nos dedicamos a la fabricación de papel que es un derivado de la madera. El explotador de bosques su principal negocio es la fabricación de vigas de madera para la construcción de casas en Estado Unidos y Canadá y de lo que sobra de las vigas, la corteza de los árboles, es de donde se produce la celulosa para papel de escritura, impresión, servilleta o servitoalla, la mayoría de los productos que la empresa fabrica. bueno, el gobierno de Canadá otorga permisos de explotación de bosques, con una condición muy importante, por cada árbol que el explotador corte tiene el compromiso de plantar 4 más, de tal modo que la densidad poblacional del bosque no disminuya con el tiempo, logrando un bosque sustentable”

Como informa la FAO la importancia de los bosques es vital, su regulación es parte de la sustentabilidad del planeta y las condiciones que se implementan a nivel internacional son las mismas para todo tipo de empresas que fabrican papel, sin embargo clandestinamente en algunos países, se trabaja con nulas restricciones lo que hace que muchas veces el producto sea más barato, y son esas empresas las generadoras de una mala imagen que se difunde y se generaliza, perjudicando a empresas que trabajan cumpliendo las normatividades y que son constantemente auditadas por organismos internacionales y por su cadena de clientes quienes

tienen dentro de sus políticas no comprar productos que no cumplen las normatividades según lo explica el (Entrevista 35. Gerente. Departamento de Control de calidad. Antigüedad 10 años en la empresa)

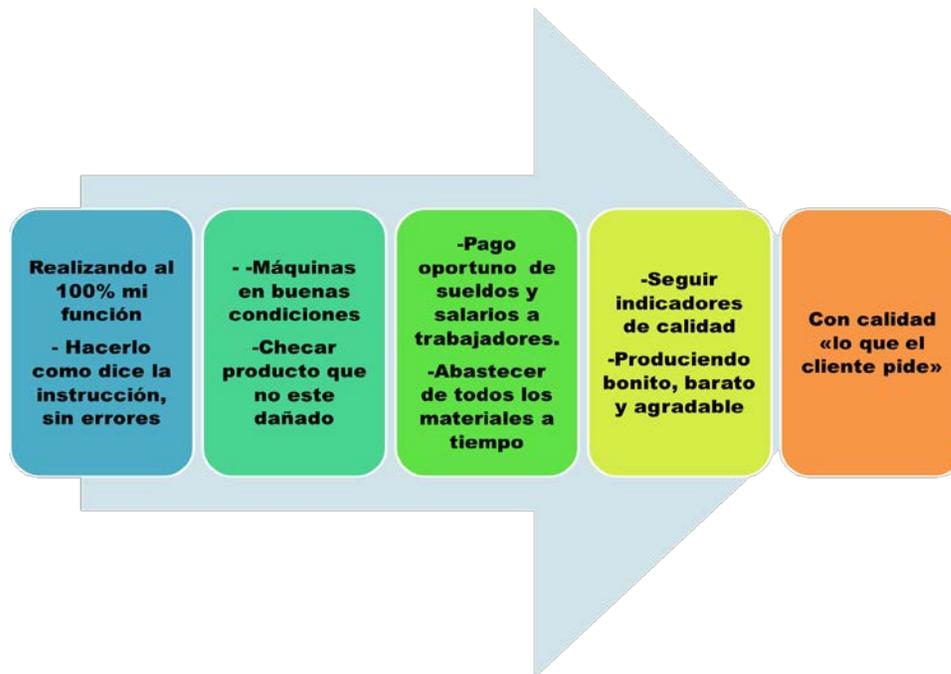
“...No todas los proveedores de celulosa de madera tienen ese certificado, nuestra empresa KMC está comprometida en comprar celulosa de madera únicamente a los proveedores que tienen ese certificado, no compramos celulosa a explotadores de bosques que no cumplan con ese requerimiento. El esquema mexicano no le ayuda a las empresas a la sustentabilidad porque tenemos un esquema ejidatario, el ejidatario tiene poder absoluto sobre su parcela de tierra y esto hace que ningún proveedor mexicano esté capacitado para certificar sus celulosas como sostenible, en México el esquema de tala clandestina es tan común y tan rentable para él, que lo hace que se vuelve un círculo vicioso, entonces, si el consumidor de la madera está interesado en sostenibilidad, no es capaz de soportar dicha sostenibilidad en ningún proveedor, por lo tanto se tiene que traer de afuera, de afuera me refiero a Canadá, Estados Unidos y Brasil. Aunque no lo creamos Brasil tiene esquemas de investigación de bosques de eucalipto capaces de que en 7 años saca un árbol madurado, es un grado de crecimiento que no se logra en ningún otro lugar del mundo. En Tabasco se ha investigado para lograr ese grado de crecimiento, pero no es posible.”

Cuando las organizaciones generan la incoherencia en sus sistemas de trabajo, son los mismos trabajadores quienes sacan esa información de la empresa y la platican a la comunidad, las empresas deben cuidar cada vez más su triangulo de confianza y actuar con coherencia para evitar que se dañe la imagen corporativa.

La participación de los empleados con acciones muestran su responsabilidad ante el cliente (Figura 5.11)

Figura 5.12

La opinión de los empleados sobre acciones que realizan para satisfacer el cliente



Fuente: Elaboración propia ¿En qué participas para que los productos logren satisfacer el cliente?

5.3.3 Prácticas para la sostenibilidad competitiva

Lograr la competitividad requiere un fortalecimiento interno, incrementar los lazos externos con asociaciones y alianzas mayor diversificación de inversiones, de productos y de métodos de trabajo y no solo un producto, diferenciado, también se debe incluir un “servicio” diferenciado, según lo establece (Superintendente, dpto. Reciclado, 17 años de antigüedad.14/06/2012)

“...Hay un crecimiento corporativo, porque todo lo que se produce todo se vende, es una producción bastante grande, cada año hay records de producción en papel tissue en higiénicos y servilletas, el mercado sigue creciendo, pero también hay más competencia y

eso es sano, la principal competencia es SCA, Procter & Gamble, San Francisco, COPAMEX...”

El crecimiento corporativo es evidente al conocer la empresa, su dinámica de trabajo y comparar la aceptación del producto y su reconocimiento con marcas líderes. Su liderazgo competitivo sigue en ascenso como lo muestra el análisis de los resultados financieros, que proyectan el crecimiento de las ventas, (Tabla 5.4.)

Tabla 5.6

Comparativos de resultados en el periodo 2008-2011

COMPARATIVO DE ESTADO DE RESULTADOS DEL 2008 AL 2011 en mdp				
	2008	2009	2010	2011
VENTAS NETAS	23,052	24,702	26,197	26,732
UTILIDAD BRUTA	9,218	10,137	10,556	10,199
UTILIDAD DE OPERACIÓN	5,951	6,703	6,881	6,378
UTILIDAD NETA	3,312	4,152	4,223	3,641

El aprendizaje de las organizaciones se vuelve más dinámico, en un afán de adaptarse al nuevo mercado, van aceptando retos que superan y aprovechan en muchos de los casos o desaprovechan en muchos otros, estas reacciones organizacionales, generan un aprendizaje continuo de adaptabilidad al cambio.

Los cambios también nacen de la misma organización, un cambio generacional, modificó incluso la filosofía de la empresa, actualiza los sistemas de trabajo e incluso aplica reingeniería según (Entrevista 35. Gerente Técnico, Departamento de Control de Calidad. 10 años de antigüedad en la empresa 14/06/2012)

”...Me ha tocado vivir un cambio generacional cuando yo llegue la empresa estaba liderada por el Ingeniero Claudio X. González y a partir del 2004 la empresa pasó a ser dirigida por su hijo Pablo González, pasó de una dirección operativa hacia una dirección comercial, es decir antes la empresa trabajaba orientada a fabricar el producto, la venta era más sencilla, no había casi competencia, ahora la empresa está orientada a vender el producto que fabricamos porque la competencia se ha incrementado...”

Los cambios generacionales rompen paradigmas de formas de trabajo que anteriormente funcionaban basados en la autoridad lineal, provocada en gran medida, por una relación excesivamente jerárquica y una gerencia científica, generadora en muchos casos, de individualismo observado en la toma de decisiones de los directivos y en las actuaciones de todos los empleados, quienes aprendían, de sus propias experiencias, positivas y negativas y se iban forjando su propia reputación a base de éxitos y fracasos.

Los sistemas de trabajo han evolucionado al trabajo compartido, y las causas sustanciales de ese cambio es que la competencia en los mercados de venta se ha incrementado y también la competencia en el ámbito laboral, el personal ingresa con un mejor nivel educativo y las oportunidades en la organización se van dando. El cambio generacional, significa abrir la puerta a gente nueva como lo explica (Entrevista 4. Contador General, Departamento de Contraloría, 5 años de antigüedad, 27/10/2012)

“...Están teniendo rotación de su personal ya que mucho de su personal está llegando a la edad de jubilación, sí me ha afectado el cambio de manera positiva ya que ahí hay oportunidad de crecimiento para la gente nueva...”

Los cambios son vistos como oportunidades de trabajo, de crecimiento y de mejora en la labor que se realiza, en la mayoría de los casos. Es importante notar que el cambio significa un campo de oportunidades para el aprendizaje y depende mucho de la actitud positiva con que se adopta porque se perciben mejoras en maquinarias, sistema y en tiempos como lo comenta (Entrevista 5. Contadora de costos, Departamento de Contraloría, 13 años de antigüedad 27/10/2012)

“...Cambios de producción muchas mejoras en las máquinas para aumentar la productividad, el cambio se ha dado siempre de manera positiva, se hace más en el mismo tiempo en cuanto a mi trabajo también cambios en software para dar los resultados en menor tiempo...”

Los cambios en los productos y líneas productivas son constantes. En el cambio de papel higiénico, por ejemplo, lleva incrustado modificaciones en color, diseño, textura, blancura y todas las características son modificadas como efecto de la solicitud del cliente. Sin embargo modificaciones que aparentemente son sencillas, requieren desplegar todo un equipo de recursos, técnicos, financieros y de creatividad humana que los hacen producir líneas de productos distintos, para tener diferentes opciones y mejores resultados (Entrevista 35. Gerente Técnico, departamento de Control de Calidad, 10 años de antigüedad en la empresa 14/06/2012)

“...Somos nueve entidades productivas y un corporativo, hay dos grandes ramos de negocio en la compañía, uno de ellos es el de cuidado personal que es principalmente pañal y protección femenina, esta división es la que más perspectiva de ganancia reporta por la diferencia entre materia prima y costos de producción y la otra gran división, es la de productos para el hogar es la que fabrica papeles higiénicos, servilletas y servitoallas, a esta última es la que se dedica la planta en San Juan del Río, no deja un margen de utilidad tan interesante como pañal, sin embargo es la que mejor crecimiento en ventas netas y utilidad de operación reporta al año...”

La coordinación y la eficiencia de todas las áreas hacen que el sistema organizativo, origine procesos de aprendizaje para todas las áreas, estos procesos contribuyen a todo tipo de mejoras para lograr las expectativas que se plantean. La colaboración integral se vuelve un factor clave para afrontar el cambio y trabajar positivamente con él, como lo explica (Entrevista 12. Montacarguista, Departamento de producción, 11 años de antigüedad en el puesto 03/03/2012)

“...Ha habido muchos cambios en el departamento como el embarque con más coordinación y más eficiencia laboral. Todos los cambios han sido para bien son positivos, porque bienes con ganas de hacer el trabajo y con los compañeros es más efectivo el trabajo, la carga del autotransporte es más eficiente para todos los que hacemos esta labor...”

Pero los cambios pueden ser difíciles de controlar cuando los procesos incluyen el dinamismo, los excesivos volúmenes de producción, los procesos requieren ser diseñados con

una mayor visión y una mayor eficacia en la integración de las personas, las máquinas, los materiales, el equipo y el recurso financiero. Se vuelve vital poner especial interés en el aprendizaje de los trabajadores, quienes en sus espacios laborales, observan, actúan y perciben los acontecimientos y las situaciones que están o pueden suceder, esto repercute en lo que explica (Entrevista 35. Gerente Técnico, departamento de Control de Calidad, 10 años de antigüedad en la empresa 14/06/2012)

“...tenemos un índice de mermas, nosotros los consideramos como merma por distribución, el índice actual está oscilando entre el 2.5% quiere decir de cada 100 paquetes que enviamos a anaquel ellos nos devuelven 2.5 paquetes los cuales enviamos a reproceso...”

La producción, genera costos que son recuperados con la venta del producto, sin embargo las malas prácticas también originan gastos de traslado, de almacenamiento, de material, de horas máquina y mano de obra que se convierten en pérdidas, por el reproceso.

Los trabajadores opinan sobre las causas que propician el sostenimiento de la posición competitiva de la empresa en el mercado: se sondea lo que el público quiere, se trabaja en una empresa de vanguardia, los dirigentes son personas comprometidas, se buscan nuevas ideas, se trabaja con calidad enfrentando retos, se actualizan las máquinas, se trabaja con constancia y calidad, se pone especial atención a los precios, a los productos, a la publicidad y a la innovación, se analiza a la competencia, se busca que la calidad se refleje en el mercado, son constantes los cambios en los productos, se da el mejor producto al consumidor, se cuenta con trabajadores bien eficientes, se busca que esté bien lo que hacemos, sin generar merma para mantener el liderazgo, calidad en el producto, que llegue a la tienda con calidad, innovarse, manejar la mejor calidad en el ramo, auditorias para lograr procesos competitivos, hacer más con menos recursos, desarrollo de nuevos productos y de los procesos de mercadotecnia, hacer

una empresa responsable y líder, costos y productos insuperables, y mejorar día con día.

(Figura 5.13)

Figura 5.13. Percepción de los empleados sobre las causas de la posición sostenible de la empresa



Fuente: Elaboración propia con opiniones de entrevistados de KMC planta Bajío

5.3.4. La presión y rivalidad competitiva

La empresa cotiza en la bolsa Mexicana de valores bajo la clave de pizarra “KBER” y a través de ADRs en el New York Stock Exchange según lo explica el Informe anual 2011

“La asociación con KM- Corporación y KC INTERNACIONAL propicia la información y acceso e innovación y desarrollo tanto en productos como en proceso, se comparte información de las mejores prácticas y se participa con ellos en compras de materia les clave a nivel global. Esta asociación estratégica es favorable para ambas partes, puesto que permite impulsar y favorecer la competitividad de las compañías.”

Se demuestra la efectividad de sus prácticas con los resultados de superación y de fortalecimiento de liderazgo como lo explica el (Gerente de área, departamento de Calidad, 10 años de antigüedad en la empresa 14706/2012)

“...Tenemos un crecimiento de 2 dígitos al año, en ventas netas y en utilidad de operación que es algo que empresas como BIMBO, CEMEX y otras del mismo giro que cotizan en la BMV , no tienen ese grado de crecimiento que tiene la empresa. El área de pañal y de protección femenina tiene un crecimiento plano en los últimos años, si bien no reporta una alza de crecimiento si reporta un buen margen de utilidad hacia la compañía, al contrario de productos para el hogar PROCOM o productos de consumo, esta área ha reportado un crecimiento de dos dígitos en los últimos años...”

La posición de liderazgo está respaldada con más de 50 años de experiencia a nivel nacional les ha surtido de experiencias de éxito y fracaso, y que les ha dejado aprendizaje aprovechado para ser líderes y a soportar la presión competitiva. Su afiliación con KM INTERNACIONAL le genera ventajas en innovación, obtiene equipo y materiales con los mejores especialistas y a los mejores precios. El trabajo conjunto a nivel nacional permite ampliar la red de oportunidades de mercado nacional y producción que se introduce en el mercado extranjero, cuando es oportuno.

KMC Planta Bajío es subsidiaria de KM Corporativo, es empresa líder a nivel nacional de producción de papel tissue y tiene el reconocimiento a nivel regional de 32 años de mejoras continuas y el compromiso de sus trabajadores es evidente, desde llegar media

hora antes a su trabajo, aportar ideas de mejora, diseñar refacciones que la maquinaria necesita debido al desgaste, la creatividad disminuye costos, el enriquecimiento de sus sistemas, con trabajo en equipo, capacitación multidisciplinar y la diversidad de aportaciones y críticas que son parte de la construcción, para solucionar problemas, analizar los errores y actuar con prácticas efectivas.

La oportunidad de mejora y de aprovechamiento de retos se encuentra en el mercado. La diferencia entre las organizaciones, tiene que ver con la técnica para enfrentar los retos (Entrevista 38. Superintendente, departamento Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad 03/03/2012)

“...La empresa trabaja con un sistema de innovación sistémica con la aportación constante de las ideas de los trabajadores...”

De la misma forma, también las empresas viven inmersas en una constante problemática generada por situaciones externas, relacionadas con la utilización de recursos naturales y los altibajos de la economía nacional y mundial que afecta a todas las empresas como es el caso de Pi&Gi mencionada con anterioridad. En el informe de KMC del primer trimestre del 2012 se reporta la problemática en los costos por el incremento de los precios de los energéticos:

Por lo que hace a los costos, algunos insumos han mostrado una tendencia a la baja en su cotización en dólares¹¹. Sin embargo, varios continúan en niveles superiores al año anterior, particularmente los derivados del petróleo, y en pesos la gran mayoría de los insumos reflejaron el impacto de un mayor tipo de cambio promedio de 9 por ciento. Además, el precio de los energéticos y el mayor costo de la energía también impactaron nuestros resultados.

A pesar de las afectaciones, en el mismo informe, hacía pública la compra de Eventlo Company, Inc. Las estrategias de expansión, no son suficientes, parece que la estrategia ha cambiado para incursionar en nuevas industrias, como lo menciona Mintzberg (1999) que en los cambios emergentes se motiva y adquiere un mayor aprendizaje. Cambiar de industria es

¹¹ Información Bursátil del primer trimestre del 2012. Consultado el 22 de enero del 2013

una nueva experiencia, como lo fue la producción de telas no tejidas en la que anteriormente incursiono la empresa.

Pero también la problemática interna es relevante como lo muestra la opinión de los jefes de distintos departamentos, esto es debido a sus procesos dinámicos, sin embargo es esta característica la que la convierte en previsor y autora activa de modificar y anticiparse a mejorar las formas de trabajo. (Entrevista 37. Gerente de área, departamento de Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad en la empresa, 14/06/2012)

“... Nosotros estamos conscientes que trabajamos acordes con lo que la Ley establece y fomentamos el hecho de que los trabajadores estén amparados con la Ley y por eso nos interesa, por un mejor ambiente...”

Los conceptos de innovación y cambio forman parte de su sistema de vida, están presentes como resultado de un proceso de aprendizaje multidisciplinar. (Entrevista 38. Superintendente, departamento Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad en la empresa)

“ A nivel corporativo se elabora dos veces al año un concurso de proyectos de mejora. Los proyectos son evaluados por especialistas internos, cada proyecto debe considerar el ahorro, la calidad, la innovación, el costo-beneficio. Cada planta registra mínimo un proyecto y el proyecto ganador se implementa en todas las plantas de México y puede trascender a nivel mundial. A los integrantes del equipo ganador se les otorga un reconocimiento o estímulo no financiero, sin embargo las posibilidades de promoción también pueden elevarse a nivel internacional...”

La empresa se adapta al cambio con las innovaciones y los proyectos que se llevan a la práctica diaria. Cada área propone además proyectos de mejora como lo señala (Entrevista 37. Superintendente, departamento de Reciclado, 17 años de antigüedad en la empresa)

“...Los proyectos innovadores surgen cuando se detecta la necesidad de crecimiento y un ahorro de costos y de ahí se investiga que hay de nuevo en el mercado y vas determinando que es lo que necesitas para generar productos nuevos o mayor productividad. Nosotros mismos vamos viendo a través del conocimiento del equipo, como se trabaja y que puedes mejorar en el equipo, a lo mejor con un cambio en una tubería puedes mejorar en algo o a lo mejor tienes que cambiar una bomba o un equipo en general para aumentar productividad o en cuestión de calidad, puedes tener ciertos equipos que te eliminen más contaminantes en el producto de reciclado...”

La inversión en tecnología potencializa la producción y se requiere rediseñar los métodos de trabajo. Cuando la tecnología que adquiere la empresa es automatizada, significa dar empleo a personal con un nivel escolar elevado y muy especializado para el control de la nueva maquinaria y su mantenimiento.

Pero al mismo tiempo que el área productiva contrata menos personal, el área de ventas requiere duplicar su personal, porque al producir grandes cantidades, se necesita muchos más vendedores (Entrevista 37 Superintendente, dpto. Reciclado, 17 años de antigüedad. 27/10/2012)

“...Una de las plantas de más alta tecnología y más actualizadas es la de pañal de Tlaxcala y las de tissue y de reciclado a las que le están invirtiendo, en nuevos proyectos y más desarrollo...”

La maquinaria moderna automatizada, genera grandes expectativas, pero se debe considerar que la inversión superior en la compra de maquinaria moderna, puede convertirse en un peso financiero que desequilibre a las organizaciones porque se requiere apalancamiento. Ser una empresa líder y mantenerse en el liderazgo es parte de las determinaciones que obligan a la inversión en maquinaria y equipo de punta (Entrevista 36. Gerente, departamento de Relaciones industriales, 22 años de antigüedad 14/06/2012)

“...La planta de Tlaxcala esta automatizada, con un proceso muy limpio, y en Planta Bajío se tiene una máquina de alto rendimiento, que la hace única en fabricación tissue en toda la república y la tiene Planta Bajío, ahorita también hay proyectos innovadores que están modificando líneas de higiénicos para mejorar la calidad del producto, se busca que tenga un valor agregado para que sigan permaneciendo en el gusto del cliente, para KMC la innovación es indispensable, aun cuando tenga liderazgo en la marca”.

Las innovaciones en los productos, se dan constantemente, por ejemplo en el 2011 se innovó en pañales incorporando avena a la cubierta interna de Juguies Supre, se reforzó la cinta de uso rudo en los pañales Suabelastico Max y se renovaron licencias para el parche y sigue siendo la

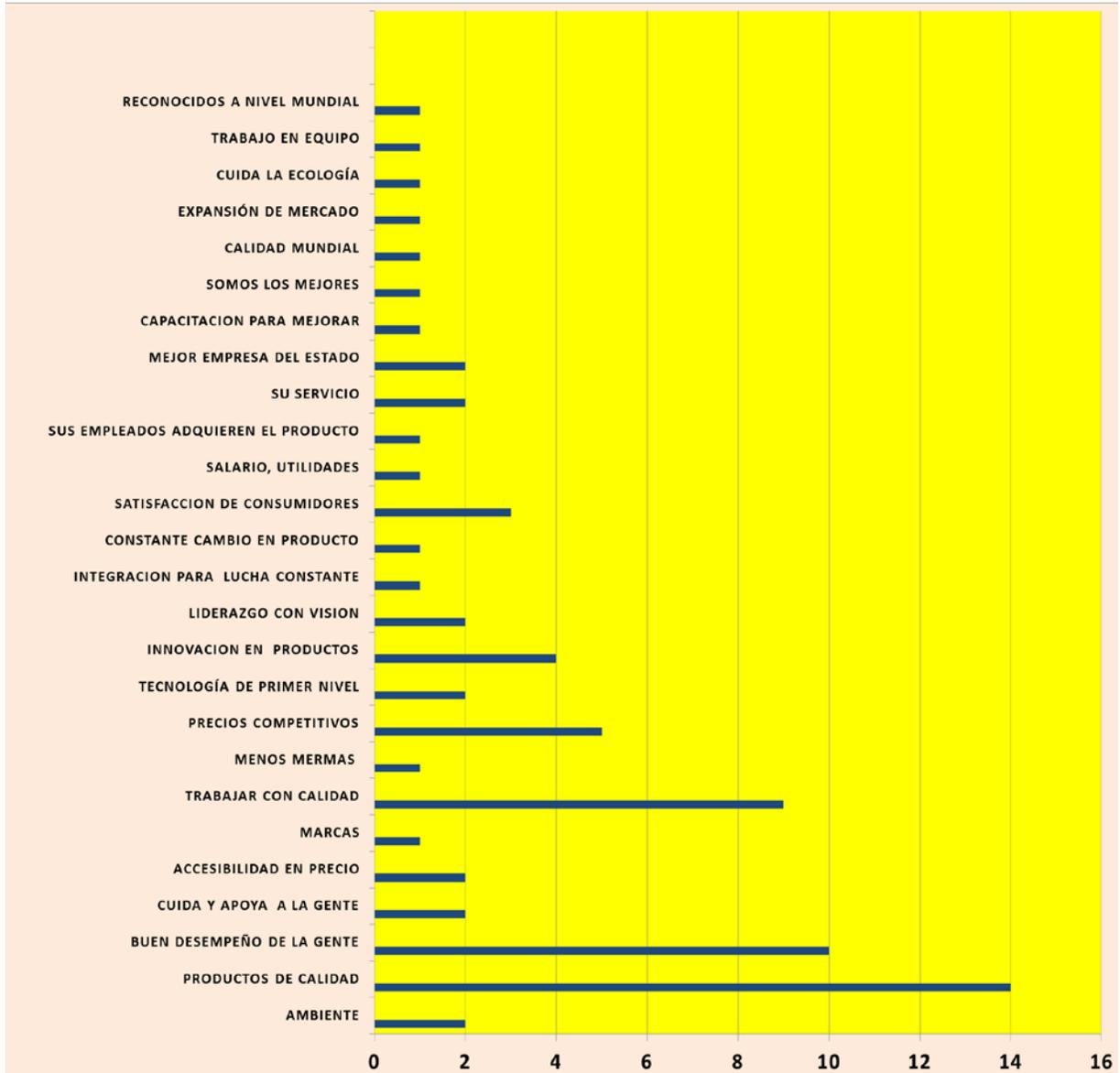
marca líder individual en el mercado, se adiciono vitamina E al Klines Coffonel y en la línea Profesional se lanza la nueva toalla para manos Klines Antibacterial.

Recorrer un camino de más de 50 años de trabajo y permanecer en el mercado peleando la posición de liderazgo competitivo, con innovaciones, adquisiciones de equipo, capacitación para áreas estratégicas, visión integradora de empleados, distribuidores, proveedores y comunidad alineados hacia las expectativas de los clientes, enfrentamiento de problemas de capacitación, de motivación, de sistematización, la hacen crecer.

Se les preguntó a los empleados ¿Qué crees que hace diferente a KCM Planta Bajío de las demás empresas y a sus productos de los demás productos? y algunas respuestas se muestran a continuación y posteriormente se concentran en una gráfica de referencia para identificar la opinión de las mayorías de los entrevistados, de tal manera que se pueda apreciar la posición de quienes viven en el día a día el reto de hacer la diferencia.

Es posible que el ritmo de una empresa de grandes dimensiones repercuta positivamente en la capacidad individual, en el esfuerzo continuo y en la actitud de servicio y de mejora, pero lo que sí es claro que el diseño del ambiente de trabajo, la interacción y el ejemplo positivo que se percibe influyen en la superación de las expectativas y KMC planta Bajío sigue en ascenso. En base a los datos anteriores se muestra la gráfica siguiente que identifica los conceptos claves de la competitividad de la empresa, percibidos por sus empleados (figura 5.14.)

Figura 5.14 Opinión de los empleados de las acciones de la empresa para ser competitiva.



Fuente: Elaboración propia. con la respuestas de los empleados a la pregunta ¿Qué crees que hace diferente a KCM Planta Bajío de las demás empresas y a sus productos de los demás productos?

La competitividad de KC Planta Bajío se explica por la calidad reflejada en los productos que la empresa vende, en el buen desempeño de la gente que trabaja con calidad, con precios competitivos, por innovaciones del producto y por la satisfacción del consumidor. Esta es la fórmula de las seis características principales que hace diferente a la empresa, en opinión de los entrevistados empleados de la organización.

6. REFLEXIONES Y DISCUSIÓN FINAL.

Estudiar el sistema de trabajo de la empresa KMC planta Bajío, su dependencia de la empresa KMC corporativo y su afiliación de KM INTERNACIONAL permitió identificar las técnicas administrativas para la gestión de sus procesos de aprendizaje organizacional, de alto desempeño y procesos nacionales e internacionales que realizan para lograr ser competitiva. La empresa KMC corporativo, con más de 50 años trabajando en el mercado mexicano con sus 11 plantas productivas, se ha convertido en empresa líder a nivel nacional, según lo muestra el comparativo financiero con las demás empresas nacionales.

La primera proposición menciona la estructuración de los sistemas de trabajo a través de la calidad, reingeniería y cuadro de mando para lograr dinamizar el aprendizaje organizacional.

La empresa tiene técnicas de trabajo implementadas a nivel internacional, como son los procesos de innovación a través de la adquisición de nueva tecnología, los procesos de compra de materia prima, y procesos de innovación a través del reconocimiento y replicando las mejores prácticas que llevan a cabo las empresas del grupo internacional. A nivel nacional se ejecutan los procesos de ventas y distribución, así como procesos administrativos de calidad, contratación de personal, los presupuestos y la red de información son planeados y controlados desde el corporativo México. Se eligen las mejores prácticas a nivel nacional en las 11 plantas y se implementan a nivel local. A nivel local se diseñan procesos productivos, de seguridad y procesos de mejoras que requiere la Planta Bajío.

Las estrategias de trabajo funcionan cimentados en un sistema de la calidad, la gente utiliza el equipo de seguridad, se respetan las instrucciones, la actitud de los trabajadores enfocada a corregir errores y el mismo sistema los orienta a trabajar en equipo cuando el trabajo es difícil, pesado o peligroso. Las personas opinan con frases de calidad, sin embargo la autonomía de cada uno de los puestos no se promueve, como debería hacerse, según la

teoría de la calidad de Ishikawa (2001) y Barba (2002). En KMC el control de los jefes es parte importante de los procesos y la dependencia de la autoridad que desarrollan la mayoría de los empleados, une y pega al sistema de trabajo de manera formal, pero al mismo tiempo hace que algunos trabajadores desarrollen menor compromiso según Barnard (1938), porque es un trabajo obligado, no convencido, por lo tanto se da una mayor apropiación del proceso de calidad por parte de los jefes y no de los empleados, según Barba (2002) sin dejar de lado que la posición de mayor autoridad, si corresponde, con una pesada responsabilidad para jefes, superintendentes y Gerentes. La autonomía de los empleados no se fomenta, en la mayoría de los casos porque la tradición, los procesos y la codependencia de los trabajadores tienen su arraigo en un sistema de autoridad lineal tradicional, donde los jefes son quienes dirigen y los empleados son quienes ejecutan. El proceso de reclutamiento, selección y contratación es el punto de partida del sistema de calidad, es un proceso exitoso. Los cambios que la empresa ha tenido en los altos mandos así como los de gente joven que ha ingresado por las jubilaciones, son evidenciados como cambios positivos mencionados por los encuestados. Los cambios son la fuerza que genera la participación y el impulso que obliga a la gente a aprender y desaprender mencionado por Argyris y Schon (1997) la experiencia de los adultos y las ganas de arriesgar de los jóvenes a través de la aportación de ideas nuevas, generan ambientes de choque y de arriesgue que en muchas ocasiones promueven y en otras detienen el cambio, no permitiendo que sea un proceso fluido, pero de él aprenden a detectar y corregir errores.

Las estrategias de reingeniería son constantes, KMC trabaja con un sistema abierto para cada uno de los empleados en donde se permite y se promueve las aportaciones individuales que actualicen y rediseñen los procesos, que va desde los pequeños detalles que el empleado corrige en sus áreas de trabajo, cambios estructurales y departamentales por la

introducción periódica de maquinaria nueva y cambios macro, como adquisiciones de nuevas plantas productivas y que abren oportunidades de desarrollo y crecimiento laboral de su personal a nivel nacional. Los procesos de reingeniería más efectivos en Planta Bajío, señalados por los empleados es el proceso de contratación de personal, enriquecido con las diferentes perspectivas y evaluaciones de quienes forman parte de él y el proceso de seguridad (SAES) que ha logrado el cero accidentes. El proceso de capacitación es el más heterogéneo de los procesos, es decir no incluye a todos los empleados, no es periódico, cada departamento lo aplica de manera diferente y cada jefe de área decide sobre él. El proceso presenta lo que Grouars y Meston (1996) señalaron como síntomas de un proceso que requiere reingeniería *“se subestima la falta de entusiasmo, se nota la dificultad de las nuevas tareas a desarrollar y los bloqueos mentales que impiden imaginar soluciones adecuadas”*. Otra deficiencia en los procesos de reingeniería es la falta de certificación en competencias de los empleados, ante el Sistema Nacional de Competencias (SNC) porque beneficia a los empleados con una certificación con validez nacional y le da a la organización personal preparado externamente, en beneficio de que el personal alcance un nivel ontológico de conocimiento, es decir los empleados logran un mejor razonamiento, que se plasma con nuevas formas de trabajo en la organización. La reingeniería tiene un enfoque claro y definido hacia la ecología, se da en los grandes procesos de KMC Internacional, como plantación de árboles en “mosaicos” que fomentan la diversidad de especies, a nivel nacional el reciclado de papel y a nivel local en Planta Bajío, el cambio del sistema eléctrico de vapor. Inicia la reingeniería en Planta Bajío en los pequeños detalles como el proceso de atención al buzón de sugerencias revisado por los jefes de departamento donde los empleados aportan las ideas de mejora en sus puestos de trabajo y se les da un seguimiento. La reingeniería es utilizada por los empleados, cuando mencionan la adquisición de nuevos software que mejoran la transferencia de datos y facilita

su manejo, mejorando el aprendizaje de quienes los utilizan, enfatizando en las propuestas de Peluffo (1999) “*el sistema para aprender mejora con bases de datos que almacenan y analizan las mejores prácticas y lecciones aprendidas*”.

El cuadro de mando, es una estrategia de control que en KMC planta Bajío, utiliza al identificar parámetros de trabajos realistas, adaptables, el cuadro de mando se controla con indicadores de calidad, productividad y desempeño, no es un instrumento rígido, se flexibiliza a cada departamento y se acopla a las necesidades específicas de las áreas de trabajo. Este sistema exige el aprendizaje y lo mide en conceptos como productividad, reclamaciones, mermas, tardanzas, ausentismo, rotación, capacitación, actos inseguros, accidentes e incidentes, daños, reportes de condiciones inseguras, ambiente sano, tiempo extra, entre otros. Los indicadores están vinculados con la evaluación del desempeño de los trabajadores y es un renglón que se considera para lograr ascensos. El cuadro de mando a través de indicadores, permite lo que Peluffo (1999) señala *como alineamiento entre los intereses individuales y organizacionales*. La estructura organizativa y la planeación del control a través de indicadores enriquecen el sistema de trabajo dándole un orden y logrando un mayor grado de entendimiento para todos. El desarrollo se logra con los procesos que exijan e impulsan hacia la excelencia, innovaciones y dan como resultado aprendizaje, Planta Bajío muestra que no son procesos voluntarios, son procesos obligados que impulsan hacia la competitividad, conectando los indicadores con las acciones efectivas.

Sistema de Trabajo

El sistema de trabajo de KMC planta Bajío, cuenta con más de 30 años instalada en el municipio de San Juan del Río, Querétaro, México, ha logrado el reconocimiento de sus trabajadores, de ser una empresa cuya imagen corporativa es generadora de oportunidades de empleo, con una atractiva participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa y

por sus sistemas dinámicos y titánicos orientados hacia la competitividad en los mercados regionales, nacionales, como empresa líder en la producción y venta de papel tissue, que compite con empresas nacionales y extranjeras, de la industria del papel, que surte el mercado mexicano principalmente.

Ha fortalecido su liderazgo en ventas, sustentado en la investigación interna, para una mayor adaptación a las condiciones actuales. La investigación le permite mejorar sus propuestas de sustentabilidad y producción, acordes con los requerimientos sociales y ecológicos, realizando una considerable inversión en la integración del área de reciclado, con maquinaria moderna para el procesamiento del papel, como un proceso sustentable que permite minimizar la utilización de la celulosa de las maderas de los árboles, según la opinión del Gerente del departamento de Calidad, concordante con la opinión de operarios de otras áreas, así como inversión en la planta de agua tratadora, se ha ido mejorando, para que el agua tratada cada vez sea de una mayor calidad, comentada por Gerentes, jefes y operarios, para su reutilización en el proceso de la producción del papel y para riego, en la búsqueda de disminuir la extracción de agua y lograr un proceso eco-sustentable.

La capacidad productiva de la planta, en 12 años, se incrementó de 5 a 11 líneas, actualmente cuenta con una máquina que produce al 70% de su capacidad y sigue invirtiendo en la adquisición de tecnología de punta. Es aquí donde Nonaka y Takeuchi (1999) señalan que es posible *visualizar el aprendizaje que vive continuamente la organización, porque es una organización que continuamente se transforma así misma.*

Técnicas Administrativas

La calidad y reconocimiento de sus productos, pédalo, Klines, Juguis, Cotes¹², entre otras y la elevada capacidad técnica y empresarial la ubican como una empresa generadora de conocimientos que impregnan los sistemas de trabajo, provocando el aprendizaje expansivo un tanto informal, por las grandes dimensiones que la administración trata de controlar, pero que es rebasada, en el momento que la mayoría de los empleados opinan que falta capacitación.

La posición de liderazgo, le da reconocimiento del mercado demostrado a través del incremento en sus ventas y aun cuando el proceso es turbulento como menciona Fengenbaum (2007) *la calidad implica redefinir los estándares de vida para productores, que también son consumidores* y por inercia, los más críticos, pero son también los que recomiendan el producto, porque el empleado expande la imagen corporativa, sobre todo cuando la calidad es parte de su éxito.

Sin embargo el sistema de calidad interno no ha logrado lo que Barba (2002) señala: *ampliar los espacios de decisión, de los empleados, sobre su trabajo devolviéndoles su capacidad creativa*. Se sigue dando una fuerte apropiación del proceso de toma de decisiones por parte de la élite dirigente. El bajo nivel escolar de algunos de sus trabajadores, la falta de participación y disponibilidad de parte de la gente joven, la rigidez de algunos dirigentes y la opacidad de algunos subordinados, evitan lograr lo que Senge (1995) llamó “*visión compartida*”. Las opiniones de los entrevistados y la opinión de Gerentes muestran, que internamente se encuentra en el nivel de aprendizaje de liderazgo-control y en tránsito hacia el aprendizaje de la transformación (donde la mayoría de los integrantes logran aplicar la previsión- acción) pero aún lejos de lograr el aprendizaje sistémico señalado por Guns (1996)

¹² Se ocupa nombres de marcas diferentes a las marcas registradas por la organización, considerando la Ley de Propiedad Industrial que crea un derecho sobre el Registro de Marcas.

donde se cambian los significados de la estructura organizacional y el sistema funciona mejor porque todos los integrantes ejercen actividades centrales: planeación, organización autodirección y autocontrol, independientemente de su nivel jerárquico.

La capacidad productiva dinámica la ha convertido en una empresa de grandes dimensiones: edificio adecuado al gran tamaño de las máquinas, almacenes enormes que contienen producto semiacabado con grandes bobinas de papel, áreas con grandes grúas para el mantenimiento de la maquinaria, áreas automatizadas, todo en ella es grande. Trabaja fundamentada en los postulados de la calidad que sistematizan a través de procedimientos, las operaciones y los conocimientos para darle un orden entendible para todos los involucrados en el trabajo.

La alta gerencia orienta el sistema de trabajo a través de definir la visión clara y contundente que establece las bases de la estrategia integral dirigida al cliente, a los proveedores, distribuidores, comunidad y familia, con una definición clara de servicio, pertenencia, calidad confiabilidad que lleven a la sostenibilidad y a la competitividad, pero no sigue los lineamientos de Fred (2003) de diseño de la *Visión*, que señalan que debe ser creada por tantos gerentes como sea posible. Los trabajadores tienen más clara la *Misión*, aun cuando la empresa sí trabaja de manera integral, según opinión de jefes y empleados. La *Misión* de Planta Bajío direcciona totalmente hacia la atención y servicio al cliente y la innovación. A los trabajadores se les capacita, para que desarrollen la sensibilidad hacia el cliente y la plasmen en la elaboración de los productos. Esta metodología de capacitación que la empresa implementa además de las acciones realizadas alrededor de su *Visión*, con prácticas eco sustentables, apoyo comunitario y alianzas con distribuidores y proveedores empatan con las organizaciones de alto desempeño que Kotler (2003) señala, *las organizaciones deben poner especial atención a los grupos de interés, empleados clientes, proveedores y distribuidores,*

satisfacer y proporcionar niveles de satisfacción por arriba del mínimo, cuidando el sentido de equidad.

Los principios de la reingeniería se aplican con el diseño de procedimientos claros y específicos, que involucran las decisiones multiperspectivas, por ejemplo el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal incluye decisiones del Corporativo nacional, de la planta Bajío y del sindicato, para decidir entre los reclutados y contratar al más adecuado, considerando las diferentes percepciones. Desde el Corporativo autoriza el Gerente General de Recursos Humanos. De planta Bajío, como un paso inicial del proceso de reclutamiento el sindicato es el encargado de aprobar a los solicitantes y posteriormente se da la selección del Superintendente de personal y del jefe del área solicitante. El procedimiento coordina la toma de decisiones, logrando un proceso en el que se involucran diferentes puntos de vista, para identificar a la persona más idónea al puesto. Quizás esta sea una de las pocas prácticas que siguen los señalamientos de Blanchard (2007) sobre las organizaciones de alto desempeño, *el poder se comparte, no se guarda en la cima de la jerarquía*, la colaboración en el trabajo es una práctica que enriquece el ambiente laboral, porque las prácticas se alinean en torno al propósito. De la misma forma los trabajadores en las áreas productivas realizan labores encadenadas en equipo, donde la cooperación y el apoyo, facilitan las labores difíciles, peligrosas o complejas.

El aprendizaje organizacional es efectivo y evidente en KMC planta Bajío, porque se muestra en los resultados: liderazgo empresarial y de marcas, generación de innovaciones constantes y se encuentra clasificada como una empresa que transita hacia un comportamiento organizacional cognoscitivo, donde los valores, la interacción continua, su larga historia de vida como organización y su enfoque rentable-competitivo se entrelazan y se integra en la ruta hacia el alto desempeño, obligada la organización por el ritmo acelerado de sus máquinas

productivas, el ambiente de motivación-presión, el trabajo en equipo y las compensaciones financieras como sueldo superior, PTU atractivo, fondo de ahorro, entre otras que influyen y las no financieras como reconocimientos de antigüedad, becas, festejos, cuidado de la ecología, trabajo en equipo, son activos intangibles, que motivan e impulsan a todos los integrantes.

En cuanto al manejo del cuadro de mando a través del control con indicadores está diseñado para estándares productivos, de calidad y de desempeño. Cada área trabaja con sus propios indicadores que son los que determinan el nivel de error o desperdicio y de acuerdo a los resultados de desempeño, se aplica la capacitación. Se tienen problemas mencionados por los jefes y los trabajadores, como los cambios de turnos y los trabajos en días festivos, en las áreas de conversión y de reciclado, éstas son áreas que requieren especial atención, precisamente porque son en las que se encuentran la mayor cantidad de personas que trabajan y por los procesos rápidos que requieren habilidades superiores de precisión y rapidez con seguridad.

Los problemas con la tecnología son constantes, el surtimiento de refacciones, el desgaste del equipo y la diversidad y gran cantidad de piezas, hace que las respuestas ante una descompostura, se vuelva un proceso tardado, pero el área de mantenimiento requiere mucha creatividad de sus integrantes y disposición hacia la solución de problemas, ya que son quienes hacen trabajar las máquinas. Es una de los departamentos con mayores oportunidades de ascenso.

Las áreas de compras también enfrentan problemas relacionados con el surtimiento a tiempo, los precios adecuados y la calidad de las refacciones o material adquirido, además del control de tráfico, requiere conocimiento de logística y rapidez de respuesta que los empleados han desarrollado como parte de las competencias de los puestos.

Los procesos de calidad exigen un mayor grado de preparación de los empleados, para evitar la repetición de errores y lograr avances conjuntos, la reingeniería no se mejora en automático con el diseño de procedimientos nuevos y su implantación; exige revisión continua, actualización de dichos procesos y adaptabilidad a las verdaderas condiciones prácticas. El cuadro de mando permite detectar lo invisible, los aspectos en su más mínimo detalle y fijar una postura superable, pero también realista, no existe organización perfecta, son organizaciones perfeccionables, resultado del esfuerzo conjunto y de la superación de los errores humanos.

Estrategias de alineación hacia el alto desempeño organizacional

La segunda proposición señala que las estrategias de alineación del aprendizaje organizacional hacia el alto desempeño están basadas en una mayor capacitación, motivación, acciones efectivas del trabajador y de la empresa y trabajo en equipo.

Capacitación

El tema de capacitación es controversial debido a las diversas problemáticas detectadas. Los jefes, se encuentran en una posición difícil porque la carga excesiva de trabajo en algunas áreas, hace que se deje en un segundo término el tema de capacitación, debido a que es urgente sacar la producción que está condicionada al ritmo de las máquinas.

En la empresa, los procedimientos de capacitación corren a cargo de los jefes de área, se detectó que la mayoría de los trabajadores reciben capacitación, sin embargo cada jefe decide cómo debe hacerse y a quienes involucrar. Las distintas áreas tienen liderazgos diferentes y la comunicación directa con los subalternos, la atención y disposición para facilitar el conocimiento y acelerar el aprendizaje no se presenta de forma sistémica, sino que cada

gerente jerarquiza la importancia de la capacitación de manera diferente. Robbins (2009) señala que *el trabajo en equipo fracasa por sistemas de premios y de capacitación mal concebido y problemas de liderazgo*. Esta toma de decisiones unilateral hace que los trabajadores muestren molestia con el método que consideran no equitativo.

Los trabajadores son insistentes en que se les debería dar capacitación más constante, pero también reconocen que es importante el cambio de actitudes negativas que asumen, ante las situaciones problemáticas que afectan a todos. Se nota un cambio generacional que afecta el ambiente laboral, jóvenes que muestran energía no dirigida hacia la disciplina del trabajo, adultos que muestran poca tolerancia y poca disposición a superar las barreras de la comunicación entre jefes y subalternos. Argyris (1999) *señala como barreras anti aprendizaje el no lograr reprimir los sentimientos negativos y la forma inadecuada de expresarse*. En algunos departamentos los jefes son los jóvenes y la mala actitud la tienen por el exceso de responsabilidad y en otros los subalternos son los jóvenes, reticentes a las órdenes y con poca disposición de servicio, pero en ambas circunstancias se dificulta la comunicación.

La problemática se origina en el deficiente aprendizaje del trabajador, quien opina que le falta capacidad desarrollada para enfrentar el trabajo diario y sus problemas continuos. Sin embargo el proceso de aprendizaje individual surge en la mayoría de las áreas de trabajo, el empleado está adquiriendo un conocimiento tácito porque a pesar de que en algunos casos es menor la capacitación teórica, la práctica diaria acelerada, lo hace desarrollar un nivel de aprendizaje óptico, que se da por la repetición de las actividades rutinarias, mencionado por Moguel (2005) pero sin llegar al ontológico, es decir que el trabajador entienda porque y para qué de realizar un trabajo con calidad; de ahí se deriva que sus resultados no siempre son acciones que favorecen, pueden cometerse errores y no detectarlos a simple vista, no se

analizan y por lo tanto no se toman acciones para corregirlas y tienen el riesgo de generar problemas con menores o mayores repercusiones.

La importancia de la capacitación que orienta al individuo a prever o en su caso reaccionar para tratar de solucionar los problemas que se dan en las rutinas de trabajo y elevar su nivel al del aprendizaje epistémico. El trabajar con disciplina, racionalidad y ser reflexivo se logra con espacios para la planeación y posteriormente con la experiencia lograda, se aplica de forma automática en situaciones de improvisación o solución rápida de problemas, el individuo aprende y se supera. Ludeña (2004) menciona *la importancia del desarrollo de competencias para tener disposición al trabajo*, que en la mayoría de los casos observados y entrevistados se demuestra que los empleados si la tienen, pero ser capaz de adaptarse, de intervenir y estar dispuestos a superarse es donde falta mayor capacitación.

Las nuevas generaciones de jóvenes, se están contratando con nivel preparatoria y los conocimientos en el uso de sistemas de cómputo, los hace ser partícipes de un sistema autodidacta que construye pero también exigen ambientes que les permita ser participativos y mostrar sus capacidades e inteligencias desarrolladas en un entorno diferente, es un proceso difícil porque en el caso del trabajo en empresa, es resguardado con una muralla de institucionalismo funcional, donde se elige las prácticas más seguras confiables y entendibles para todos, o eso se pretende, pero eso es precisamente lo que genera la duda y el riesgo hacia un cambio en la forma de autoridad y responsabilidad más incluyente y eso detona la resistencia al cambio mencionado por Argyris (1999): *miedo a perder el control*.

Motivación

Las políticas enfocadas a un elevado desempeño están diseñadas para que la motivación se vuelva un proceso vital para el buen funcionamiento de la empresa y de sus empleados, los

sueldos mejorados, el atractivo reparto de utilidades, la sensibilización para dar valor a los productos que se fabrican y orientar al compromiso de los empleados, son motivaciones suficientes que hacen un sistema de trabajo con personal productivo enfocado a lograr un alto desempeño, pero solamente si tienen la capacidad de detectar que se encuentra en zona de oportunidad, un ambiente que facilita el desarrollo de habilidades en la práctica diaria y trabajar en equipos multifuncionales, todo esto brinda Planta Bajío.

La teoría de aprendizaje que la empresa impulsa, es la de la escuela humanista de Maslow (1943) porque la empresa tiene en cuenta las necesidades de los empleados y las cubre con sueldos superiores a los establecidos en empresas de la región, cuida mucho la seguridad del empleado dentro de las áreas de trabajo, visible con anuncios, equipo de seguridad que portan los trabajadores, áreas aislantes, maquinas con guardas, procesos con alto riesgo solo se llevan a cabo en equipo. La empresa genera un ambiente de pertenencia a través de la visión corporativa, trabaja con valores que el trabajador percibe como coherentes, porque los jefes son responsables, activos y buscan hacer las cosas con calidad, sin embargo el grado de exigencia excesivo en algunos casos y la aplicación de liderazgos paternalistas en otros, son confusos para los empleados.

Acciones efectivas: unificar criterios, procedimientos para el alto desempeño

El empleado, con sus acciones muestra el compromiso con la empresa y a través de sus opiniones, valora que la empresa respete su antigüedad en el trabajo y las relaciones con el sindicato son sanas, es decir un sindicato democrático que busca el respeto de los derechos del trabajador y una empresa que impulsa a que los derechos del trabajador sean respetados. El promedio de antigüedad actual de los trabajadores es de diecisiete años, es decir una empresa que da seguridad en el trabajo al empleado.

Cuando el empleado logra ascender jerárquicamente, se encuentra con puestos en los que la responsabilidad es muy importante pero la creatividad es mayor, algunos de los jefes son creativos, organizan a su gente y trabajan de forma comunitaria buscando respuestas y aprendiendo conjuntamente.

En los niveles operativos son los jefes quienes toman la decisión de capacitar o no a sus trabajadores y de hacerlo voluntario u obligatorio. Algunas áreas se enfocan mucho en capacitar a su gente y lo hacen con una técnica que el trabajador mismo comenta, que les disminuye el conflicto: las juntas diarias de 5 minutos al llegar al trabajo y al salir de él, eso hace que se expongan los problemas que se tuvieron en el turno correspondiente y se anotan para enterar a los del siguiente turno, dándoles seguimiento. Sin embargo no en todos los departamentos se hace.

Los entrevistados mencionan el proceso de seguridad y calidad como temas centrales y realmente lo son porque la empresa está constituida por maquinaria pesada y equipo especializado manejadas por expertos.

El proceso para el desarrollo de competencias es más práctico que teórico y los trabajadores, comentan que se acelera, cuando participan en la instalación de una nueva máquina, o cuando se da la lluvia de ideas para solucionar un problema, pero la actitud negativa de algunos trabajadores, los hace no ser participativos y tratar de evadir procesos que pudieran abrirle el camino para lograr la oportunidad de un mayor aprendizaje, de aquí que la actitud positiva de los empleados sea muy importante para los jefes quienes necesitan su apoyo, aun cuando hay quien no lo reconoce.

Los problemas más repetitivos tienen que ver con la lentitud de lograr mejores oportunidades en el ascenso hacia un mejor puesto, porque dependen mucho de las jubilaciones de los actuales jefes, pero las personas que se preparan, de forma externa a la

organización no perciben fruto de sus esfuerzos de superación y presentan una opinión agresiva de los jefes porque consideran que el jefe no les interesa que sus trabajadores tengan una mayor preparación y realmente para algunos jefes, poco capacitados, ver que el subalterno tenga una mayor preparación es causa de temor que lo demuestran con actitudes negativas. Sin embargo, muchas veces el mismo sistema con poca rotación que impide la apertura de oportunidades de crecimiento y el mismo sistema arroja a los trabajadores que incluso, pueden estar mejor preparados, sin embargo en el momento que encuentran una mejor oportunidad en otra empresa se van, o realmente viven en un estado de inconformidad constante.

El desánimo ante el aprendizaje tiene que ver con la poca importancia que el individuo le da a saber hacer algo nuevo, no tener visión de mejora para desarrollar destrezas, habilidades y capacidades. La falta de voluntad de los individuos genera desánimo en el ambiente laboral y repercute en el aprendizaje organizacional al generar entropía, el talento humano, es desaprovechado y hundido entre los ritmos rápidos de trabajo. La energía de la organización nace del interés del individuo con espíritu emprendedor. Moguel (2005) menciona que *el desarrollo de la ciencia y la tecnología son producto del aprendizaje organizacional*, sin embargo la irracionalidad aún tiene fuerte arraigo. La energía de la cooperación de los integrantes de la organización atenúan las cargas de trabajo, el trabajo en equipo es la respuesta a los sistemas exigentes pero Barnard (1938) menciona *que el individuo sólo coopera si le entiende al trabajo, si se identifica con los propósitos de la organización, en una visión comunitaria (no establecida solamente por los dirigentes) si se alinean sus interés y si puede y está en sus capacidades cumplir con su labor.*

La misión es compartida y no solamente de los que tienen la responsabilidad de las extenuantes carga de trabajo que exigen actividades rápidas, precisas y eficientes; compartidas, dan un pequeño espacio para que el trabajador, pueda hacer sus actividades,

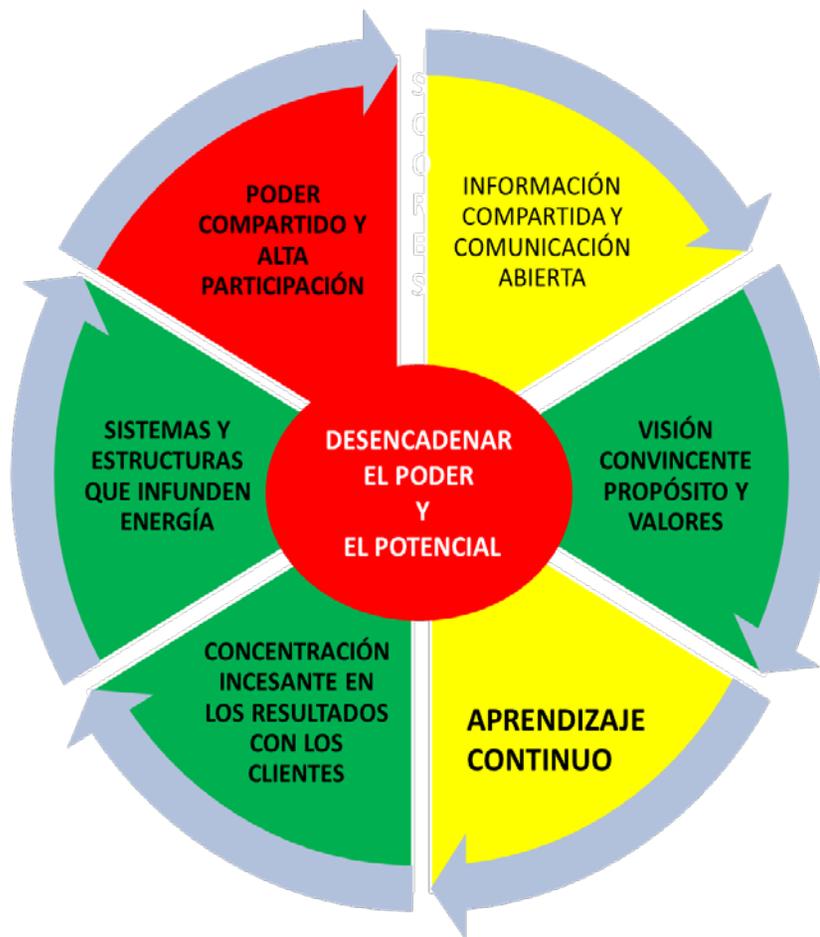
enseñar a otros y aprender de los que más saben, según la propuesta de Moeller y Gilbreth(1952) todos se enriquecen. Dentro de la empresa existen muchas opciones para lograr que el individuo evolucione al mismo ritmo que la organización, porque puede aprender de la capacitación que recibe, de la práctica diaria, de la observación de lo que hacen los demás, de los errores y aciertos propios y ajenos al involucrarse en el trabajo, mostrando especial atención para detectarlos así se construye el aprendizaje.

El estancamiento se resuelve con las ganas de mejorar, no solamente para ocupar puestos superiores, sino para apoyar a los demás, para mejorar el nivel de desempeño personal y compartirlo de tal forma que se logre una cultura del aprendizaje. En la acción colectiva, de manera automática se aprende de los demás. La empresa necesita más que gente experta, pero saturada de trabajo, gente colaborativa, preparada para difundir el conocimiento, y saber distribuir el trabajo entre todos, y de esa manera forjar el aprendizaje organizacional.

Las organizaciones que trabajan con ritmos rápidos y con un proceso de aprendizaje organizacional, bien planeado, pero mal aplicado genera desequilibrios en sus sistemas de trabajo y se detecta porque cuenta con empleados en posiciones bipolares. Por un lado, empleados que saben mucho y se adaptan de manera autodidacta por las diversas formas de aprendizaje que ocupan en la práctica diaria constante y acelerada que les exige hiperactividad y realizar actividades diversas al mismo tiempo. Pero la parte oscura del sistema ubica a personal que no se adapta a esos ritmos rápidos que se dan bajo presión, se reusan a desarrollar una actitud de apoyo y de servicio a los demás y generalmente, esta desadaptación que muestran, se debe al bajo nivel de competencias individuales. Les gusta estar en procesos repetitivos, de poca responsabilidad y son ellos los que generan la crítica y no la propuesta, forman parte de proceso problemáticos a los que no les dan solución simplemente porque no detectan el error o por el temor a equivocarse, esto no le permite avances.

En el modelo SCORES para identificar la organización de Alto desempeño se analizan las áreas fluidas de KMC planta Bajío (verde), las áreas rezagadas o que no logran avanzar al ritmo que la empresa exige (amarillo) y las áreas institucionalizadas que a través del tiempo no presentan cambios en sus procedimientos, que forman parte de la cultura organizacional de Planta Bajío y no han logrado llegar a lo que el modelo SCORES propone (Rojo). (Figura 5.15)

Figura 5.15 Análisis del modelo SCORES para organizaciones de alto desempeño



Fuente: Elaboración propia con base en el modelo SCORE

Aspectos distintivos que la hacen una empresa líder

La tercera proposición menciona que los aspectos distintivos que llevan a la organización a obtener una posición de liderazgo competitivo sostenible son el comportamiento organizacional cognoscitivo, el enfoque al cliente, prácticas para la sostenibilidad y la presión y rivalidad competitiva

Comportamiento organizacional cognoscitivo

La empresa muestra problemas en la vinculación del aprendizaje individual con el organizacional, la llamada *exteriorización* de Nonaka y Takeuchi (1995), es decir la transferencia del aprendizaje tácito al explícito y por lo tanto el comportamiento organizacional no logra el nivel de cognoscitivo. Las opiniones divididas que anteriormente se analizaron con el tema de la capacitación, donde algunos trabajadores consideran que se les capacita bien, en cambio otros consideran que no es suficiente la capacitación que se les da, muestra que los trabajadores ya perciben que la empresa no ha logrado llegar a un ambiente de transmisión de conocimientos suficiente para que se logre el aprendizaje continuo de las mayorías. El comportamiento organizacional cognoscitivo genera ambiente uniforme de gente enfocada a saber más, a investigar y reflexionar antes de tomar decisiones, pero que además transmiten y facilitan el conocimiento a los demás para hacer más sencillo el trabajo y más entendible para todos.

Parte de lo que los empleados les falta desarrollar para lograr el alto desempeño, según sus propias opiniones, es: el cambio de actitud, aprender e implementar lo aprendido, acciones rápidas y positivas encaminadas hacia el objetivo, entre otras y realizar acciones organizacionales, como mejorar las condiciones del equipo de trabajo, optimización indicadores más uniformes y entendidos y conocidos por todos los involucrados.

El alto desempeño se ha logrado en algunas áreas, sobre todo las relacionadas con los sistemas de calidad, que es donde se promueven los procedimientos efectivos de desarrollo de múltiples habilidades a través de la integración obligatoria de equipos multifuncionales, otros departamentos, por ejemplo el de ventas, utilizan procedimientos de capacitación que rebase los límites departamentales, involucrándose con otras áreas y reconociendo las formas de trabajo diferentes (envían al personal a conocer otras plantas) .

Es importante resaltar los programas generales de capacitación, sobre calidad, seguridad y desarrollo de conocimientos técnicos en apoyo al mejoramiento del desempeño, sin embargo la falta de técnicas y herramientas para impartirlos, (la mayoría de los cursos está diseñado por personas conocedoras y responsables de los temas, pero sin conocimientos pedagógicos) no logran los efectos que se pretenden. Es Danveport y Prusak (2001) quienes mencionan *que el conocimiento compartido queda en poder de quienes lo proporcionan y enriquece a quien lo recibe.*

Las prácticas de sostenibilidad competitiva se fomentan con afiliaciones que les permite compartir acciones efectivas, investigación en beneficio de las mejores prácticas, procesos que los hace aprovechar los mejores precios o definir los mejores mercados y allegarse de información actualizada y las alianzas para incrementar el conocimiento, formar una red competitiva que incrementa el poder organizacional y conocer y apoyarse en “gente clave”.

El enfoque al cliente

Los elementos distintivos que llevan a la organización a obtener una posición competitiva son el enfoque al cliente, con una gama de productos líderes de mercado por su posicionamiento de marca, por los constantes cambios en los productos y en los pequeños detalles que forman parte de la imagen más actualizada y que sorprenden al cliente, por el sistema de información

oportuna y clara que maneja la empresa dirigida a sus accionistas y al público en general, mostrando que no trabaja con ocultamientos, sino con la coherencia que define el servicio diferenciado.

La lucha por mantener la posición sostenible en el mercado incluye el renglón de la responsabilidad organizacional, al mostrar una empresa que beneficia al trabajador al otórgale empleo, cuidar su seguridad personal y asegurar un trabajo bien remunerado en beneficio de sus familias y con apoyo comunitario al regalar pañales a casas de asistencia, higiénicos y servilletas a instituciones que cuidan a niños desprotegidos. Una organización que invierte en mejorar procesos de sustentabilidad ecológica beneficiando a generaciones futuras y a la vida comunitaria actual.

Mencionar que se trabaja dentro de una empresa líder, significa responsabilidad personal, disciplina en el trabajo, dinamismo. El sistema de trabajo es generador de gran cantidad de aprendizaje que algunos saben aprovechar y otros no y por eso el ritmo de aprendizaje individual es distinto para todos. La empresa es competitiva por producir un producto de consumo diario, por mantener la preferencia del consumidor y por sus prácticas efectivas de mejoras constantes y de innovaciones que la ha mantenido en una posición sostenible.

El discurso de fin de año del 2012 el Gerente de Planta menciona

“...El año 2012 fue un buen año, pero lo vamos a mejorar, siempre habrá algo mejor, todo el año, en diferentes pláticas y reuniones les he mencionado una palabra que la considero clave, esa palabra es actitud, la gran diferencia entre los fracasados y los triunfadores es esa actitud, de poco o nada sirven los conocimientos, las herramientas y el mejor equipo y apoyos si no tenemos una actitud positiva en otras palabras siempre hay que tener ganas de hacer las cosas...”

Prácticas para la presión y rivalidad competitiva

Las prácticas empresariales no son perfectas, debido a su dinamismo, movilidad transición constante. Buscar el apego a modelos teóricos propuestos las hace encontrar una ruta accesible

para cualquier tipo de empresa, aún cuando no sea siempre funcional para todas las organizaciones. El aprendizaje organizacional y el alto desempeño, significan tener una meta, poner el entusiasmo por encima de cualquier cansancio, eso se logra con una meta bien clara: mejorar siempre. La empresa lo plantea como una filosofía de vida, al adquirir nuevas máquinas, al crecer internamente, al expandirse a nuevas industrias, lo que sucede en el caso de la adquisición de la empresa Eventlo.

Hacer el mejor papel es poseer la energía, obtenida de sus inversionistas que analizan su crecimiento y compran sus acciones, invierten por la confianza que refleja la organización, que está al pendiente de otorgar información clara, cercana, disponible y fomenta ambientes internos donde la colaboración y compartir no son valores utópicos, son realidades de la praxis cotidiana. La coherencia se refleja en la capacitación a su líder sindical para alinear posiciones convenientes para ambas partes: empleados y directivos y empujar al respeto de leyes laborales, ecológicas, seguir lineamientos internacionales es parte de las buenas prácticas.

La presión y rivalidad competitiva, va en aumento, cuando se detecta un mercado en crecimiento, sin embargo el largo camino recorrido ha hecho de la empresa buscar apoyos externos, alianzas y oportunidades de cooperación con empresas del ramo o de industrias distintas. El poseer el conocimiento y la experiencia da opciones de visualizar y mejorar las rutas de actuación. La empresa es totalmente estratégica, de acción rápida y oportuna.

Ante las barreras, hay caminos alternos, nunca se llega al final del camino, siempre hay formas de ser mejores. Los conocimientos en aprendizaje organizacional y alto desempeño son las herramientas, la actitud positiva de cada empleado genera un comportamiento organizacional positivo impulsado por la voluntad de todos los que tienen relación directa e indirecta con la empresa.

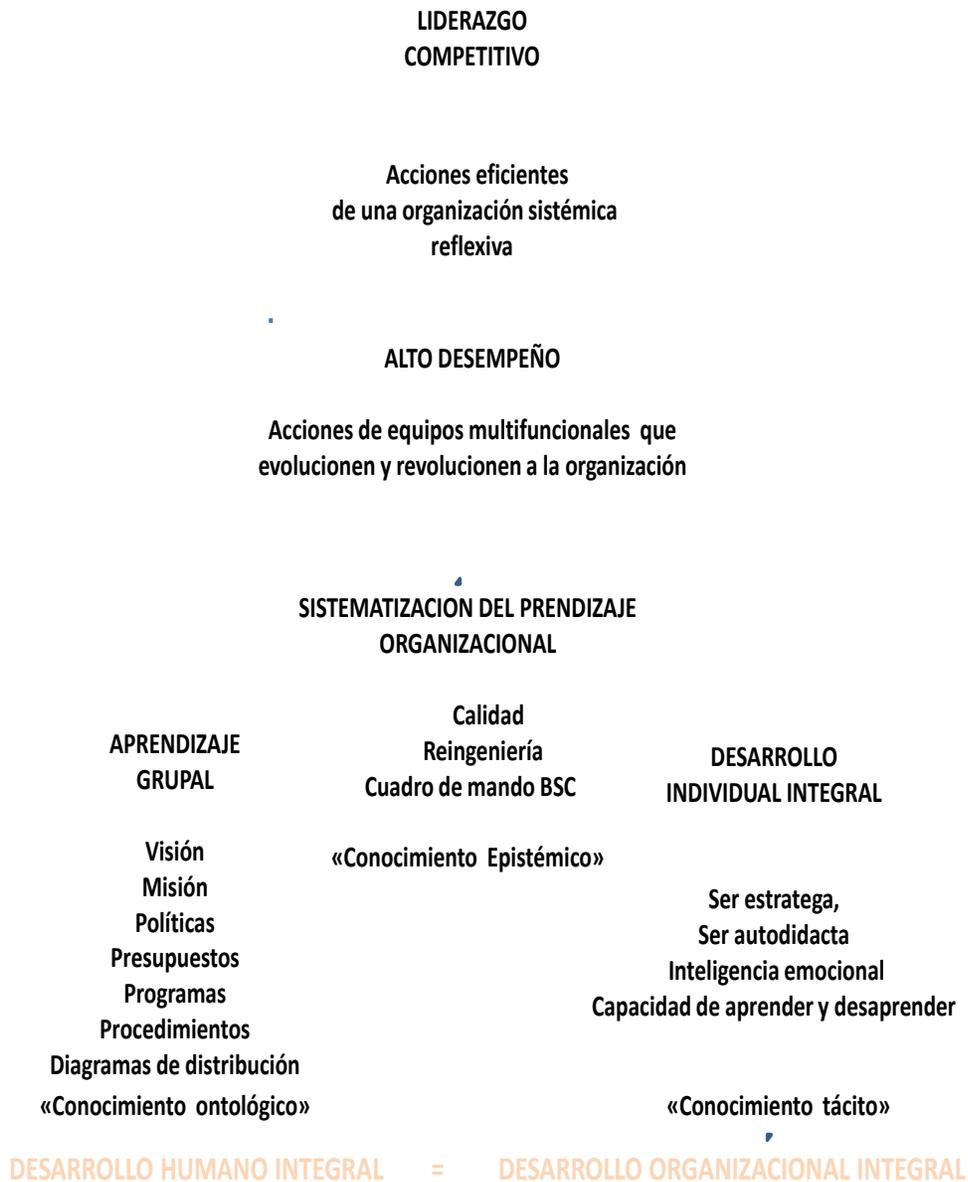
Pirámide para el estudio de la competitividad basada en el Aprendizaje Organizacional y en el Alto desempeño

El modelo que se propone en esta investigación está cimentado en el desarrollo integral del ser humano que es la base del desarrollo de las organizaciones (Figura 5.15) Existen organizaciones muy competitivas, pero generan mal uso de recursos, desapego del ser humano e incoherencias en sus sistemas de trabajo, provocando corrupciones malos manejos impregnan el ambiente de problemas y evitan su trascendencia.

Las organizaciones que nacen desde el desarrollo integral de su gente, reparten sus beneficios, impulsan la disciplina en el ser humano y generan culturas de emprendedurismo, porque el mismo trabajador que labora en la empresa, se convierte en promotor y transmite con acciones las nuevas competencias adquiridas, para aprender y desaprender, ser autodidacta, se exige formación integral, que lo equilibra en su vida personal y laboral y logra la inteligencia emocional para detectar el beneficio de adaptarse con rapidez a las nuevas circunstancias. La organización coopera con un ambiente coherente con las expectativas, con procesos que explican y facilitan el aprendizaje para agilizar su transmisión. Al diseñar sus sistemas lo hace con la reflexión de la experiencia y no con utopías, enfocando siempre a subir un escalón, lograr el alto desempeño, pero no individualmente, sino con equipos multifuncionales encargados de investigar, proponer e implementar las ideas de sus miembros acordes con las necesidades de los clientes. Es entonces cuando nace el producto y el servicio diferenciado, que propicia una posición sostenible de la organización. Los escalones de esta pirámide siempre van unidos y las prácticas efectivas generan nuevos niveles de aprendizaje y reflexión. El problema no es que el ser humano y sus organizaciones crezcan, el éxito está en mantenerse integrados durante el proceso de crecimiento.

Figura 5.16

Pirámide para el estudio de la competitividad basada en la estructuración del Aprendizaje Organizacional y en el Alto Desempeño



Fuente: Elaboración propia.

La disertación de la presente tesis es analizar y reflexionar sobre el modelo propuesto. La evolución hacia el crecimiento y la superación hace obligatorio la restructuración de las organizaciones con una visión clara:

- 1) **DESARROLLO HUMANO INTEGRAL:** Los nuevos paradigmas organizacionales deben generar riqueza interna en las organizaciones para su fortalecimiento. La riqueza interna implica ampliar las oportunidades vitales de sus integrantes, aprovechando la dinámica de trabajo y reestructurando la visión de la vida laboral. La empresa brinda la oportunidad al individuo de incrementar las relaciones sociales condicionadas por el apoyo, la cooperación y los acuerdos que pueden darse por la cercanía y las jornadas de trabajo. La empresa impulsa la cooperación, mejora la comunicación y permite la interacción entre sus miembros. La superación individual se promueve con estrategias :
 - a) procesos educativos obligatorios a través de capacitación interna,
 - b) políticas de superación educativa externa, que fomente el desarrollo de sus competencias, vistas como habilidades, destrezas, conocimientos.
 - c) Reforzamiento de valores comunitarios que afecten al individuo para lograr modelar una personalidad con actitud positiva.
 - d) La cooperación en el trabajo incrementa la sapiencia de los grupos, es necesario incluirla como un elemento de enriquecimiento de puestos.
 - e) El empleado debe integrarse en grupos para hacer labor altruista colectiva dentro de la organización, que fortalezca su espíritu emprendedor y fuera de ella que impacte a la comunidad en la que vive vinculando la imagen empresarial con las acciones de beneficio comunitario.

- f) La organización requiere apoyo para campañas de reciclaje, de mantenimiento de áreas, cuidado de recursos, la unión colectiva desarrolla el bienestar común, donde la visión cambia, compartir responsabilidades, incrementa el compromiso.
 - g) Hacer campañas por el respeto y la unión familiar se liga con el estado de bienestar, la organización a través de campañas ecológicas promueve la siembra de árboles, torneos deportivos internos, convivencias que unan y eduquen al mismo tiempo.
2. **DESARROLLO ORGANIZACIONAL INTEGRAL:** Los nuevos planes de trabajo deben incluir la visión individual de cada empleado, porque identifica los detalles de mejora de las organizaciones, pero al mismo tiempo considerar la visión directiva impulsora que obliga a construir un proyecto integral de desarrollo que depende de la voluntad política y de la realidad financiera. La empresa actual ha entendido que la palabra clave es competitividad, pero la palabra superior es cooperación, las alianzas, asociaciones y apoyos que realice con el exterior la fortalecen para enfrentarse a un mercado elitista, diversificado y extenso, del cual depende su crecimiento y rentabilidad. La planeación a través de programas, procedimientos, políticas, presupuestos permite desarrollar la visión empresarial, sin embargo la improvisación que el empleado realiza en su práctica diaria para solucionar los problemas de rutina también es importante porque es lo que hace que aprenda y desaprenda acorde con la situación y las necesidades, de esta manera la improvisación es igual de importante que la planeación, y ambas van flexibilizando el sistema.
3. **REVOLUCIONAR EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL.** Las diversas propuestas analizadas desde la perspectiva teórica y empírica muestran el énfasis en el impulso al conocimiento tácito. El aprendizaje individual se logra cuando la capacidad de respuesta

ante los conflictos es cada vez más rápida, precisa, y con resultado favorables. El empleado debe valorar el aprendizaje como un proceso continuo infinito porque cuando se suspende se retrocede. Aprender implica repetir, razonar, reflexionar, todas las etapas igual de importantes y observar que cada persona desarrolla su propia técnica diferente que puede mejorar el trabajo, de ahí la importancia de dominar un sistema y desaprender para rediseñarlo, siempre considerando mejorar. La individualidad genera reacciones distintas ante los procesos de aprendizaje, y ante lo complejo es importante identificar las emociones como un factor que impulsa o detiene el proceso. Lograr la inteligencia emocional que se requiere para enfatizar el proceso, es un trabajo de introspección continuo, para identificar las emociones negativas que generan el desánimo, la falta de energía y las barreras que el empleado va construyendo a través de temores u obstáculos que limitan la superación. El vencer temores y barreras también es aprender y crecer, se convierte en un reto continuo infinito. La cúspide del desarrollo de competencia individual es lograr la capacidad para ser estratega, esto quiere decir, tener visión y metas, ser organizado para aprender de los demás y enseñar a otros, y autoevaluarse. La capacidad autodidacta se va incrementando paralelamente a la confianza que se adquiere en el camino del aprendizaje. Las nuevas generaciones de jóvenes, muestran más esta capacidad debido al despliegue de tecnologías de la comunicación que están al alcance de las mayorías. La capacidad autodidacta está revolucionando el aprendizaje individual.

4. **IMPULSAR EL APRENDIZAJE GRUPAL.** El estudio de caso muestra como la organización se fortalece con el trabajo grupal. El aprendizaje se acelera cuando la disposición es para mejorar y la actitud es positiva. La interacción, las reglas claras y las diversas competencias individuales nutren el sistema de trabajo grupal. La variabilidad de actividades hace que se desarrollen más capacidades. El trabajo en equipo implica visión y

misión conjunta, políticas aterrizadas en reglas claras, claridad en la disponibilidad de recursos a través de presupuestos acotados a la realidad del equipo, planteamiento preciso de actividades en programas y procedimientos con instrucciones entendibles para todos, sencillos, prácticos además de planes que muestren los proyectos integrales para aumentar la comprensión y generar la reflexión como cúspide del aprendizaje grupal.

5. SISTEMATIZAR EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. La organización es una red de pequeñas acciones constantes que se extiende a proveedores, intermediarios clientes o comunidad y generan una imagen corporativa, de ahí la importancia de sistematizar a través de la calidad, reingeniería y la planeación estratégica del cuadro de mando. La calidad implica una mejora constante en las acciones repetitivas y periódicas, lo que lleva a actualizar el aprendizaje y a rediseñar, con aportaciones de cada empleado y de los grupos de trabajo. Calidad significa atención especial a cada necesidad, pedimento o instrucción del cliente y a cada eslabón en la cadena de valor, significa reconocimiento del *saber*, pero un mayor énfasis en el *hacer*, porque son las acciones exitosas las que favorecen el desarrollo organizacional y muestran el nivel de aprendizaje de las personas. La reingeniería es la herramienta que introduce la innovación a la empresa, cada uno de los expertos en su área tiene la obligación de aportar ideas nuevas, las nuevas tecnologías y los proyectos en cooperación con proveedores o intermediarios son los promotores de la innovación. Innovar implica riesgos, problemas, incertidumbre, es decir retos que requieren la unión voluntaria y obligatoria de todos los involucrados en los nuevos proyectos. La empresa es de naturaleza evolutiva y los líderes ocupan fuerzas impulsoras que despeguen los nuevos procesos, actividades o proyectos.

El cuadro de mando funciona con indicadores analizados para exigir la mejora, comparando lo que se hace, la propuesta de mejora establecida como una meta alcanzable

y realista y registrando lo que realmente se logra, para el recurso financiero, tecnológico, material y técnico con estándares en cada uno de los procesos. Uno de los renglones que entran en este cuadro de mando es el aprendizaje individual y grupal, controlado como un renglón que demuestra el cumplimiento de las acciones preestablecidas y detecta las inconsistencias, errores y deficiencias repetitivas o esporádicas. De aquí nacen las medidas para estimular o corregir las malas prácticas. El aprendizaje organizacional es el resultado de la reflexión de las acciones, procesos o recursos y la actuación para corregir, mejorar y rediseñar, es aprendizaje explícitamente establecido cimentado por la experiencia y la colaboración, el ritmo de cambio en la organización va paralelo al poder de adaptación de los empleados, se muestra en acciones y en el comportamiento siempre y cuando muestre actitud positiva.

6. CANALIZAR E INSTITUCIONALIZAR EL ALTO DESEMPEÑO

Las organizaciones nacen con metas orientadas a la sostenibilidad y a la competitividad. Lograr el alto desempeño implica un cambio de mentalidad institucional, un análisis crítico para identificar las practicas deficientes, costosas que anclan a la empresa. La empresa de alto desempeño trabaja con equipos multifuncionales, adaptados a una realidad actual. Los integrantes desarrollan competencias para detectar problemas, aportan alternativas para solucionar o mejorar, miden y comparan los nuevos procesos, retroalimentan a través de capturar información, exponerla a todos los involucrados y recabar nuevas posturas ante la problemática, diseñan proyectos integrales para cada nueva propuesta y ejecutan rodeados de seguridad los nuevos proyectos porque previamente se calculan riesgos e incertidumbre. Estas acciones hacen la evolución y revolucionan a la organización. Cooperación, interés y cercanía por parte de los

involucrados, e información y comunicación que retroalimenta, permite reflexión y confianza para lograr acciones exitosas.

7. PROSPECTIVA: EL LIDERAZGO COMPETITIVO

La meta de las organizaciones actuales va más allá de lograr estrategias de rentabilidad, se cuida la sustentabilidad a través de la optimización de recursos, se busca el incremento en sus ventas a través de la estrategia de servicio diferenciado con productos que no solamente satisfacen, sino que además sorprenden por las variaciones que mejoran el producto haciéndolo diferente. Diseñar la prospectiva, hacia el liderazgo competitivo, con prácticas efectivas acordes con las tendencias sociales, culturales, económicas y tecnológicas, en un constante rediseño que logra un mayor impacto en el cliente. El enfoque al cliente se debe sentir en cada trabajador, en cada máquina, en las decisiones de jefes y empleados, unidos por un compromiso, “hacer el mejor papel”. Las fórmulas mágicas no existen, las acciones rápidas sí, la gran variedad de productos, el mejor precio, la mayor cantidad, el regalo adherido al producto, las buenas relaciones con los intermediarios, la distribución efectiva, una eficiente publicidad, la propaganda hecha por los mismos empleados, los distintos colores y texturas de los productos, los aromas que sensibilizan los sentidos, todo es válido, todo es estrategia acorde con el enfoque al cliente.

La posición sostenible es el resultado de la integración de un sistema coherente. Las empresas sustentan su liderazgo en la innovación y el desarrollo de sistemas que mejoren las condiciones actuales y para dar respuesta a ese entorno, se diseñan procesos de adaptabilidad al mercado, procesos de aportaciones múltiples, que enriquezca el cuidado de los recursos, apoye a la comunidad inmediata y aporta a sociedad en general.

Fomentar una cultura de involucramiento y de acciones comunitarias incluye a todos, ese es el verdadero fin del aprendizaje organizacional enfocado hacia el alto desempeño, mejorar

la calidad de vida dando oportunidad de competitividad para todos siempre con el afán de superación. Alinear el desarrollo individual y el desarrollo organizacional es reorientar las nuevas estrategias para alcanzar el liderazgo competitivo con el crecimiento de todos los involucrados.

REFERENCIAS

- Alarcón, G. J.A.(2002). *Reingeniería de procesos Empresariales: Teoría y Práctica de la Reingeniería de la Empresa a Través de su Estrategia, sus Procesos y sus Valores Corporativos*. España: FC editorial.p.33
- Alcalá, C.R. (2002). *Hermenéutica, teoría e interpretación*. México: Plaza y Valdés.
- Alforja (28 febrero al 31 marzo 2005) *Un completo análisis de los sectores de la distribución y producción de gran consumo. Estudio de los sectores alimentarios y de sus canales de distribución*. No. 298 España p72
- Alles, M.A. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Volumen I*. España, Granica p.262-274
- Amendola, L.J.(2006), *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. España: Univ.Politec. p.127-130
- Argyris, CH. (1999), *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: OXFORD UNIVERSITY PRESS. pp.xiii, 82-102
- Argyris, C. y Schon, D. (1978), *Organization learning: A theory of action perspective*, U.S.A., Addison Wesley, p.36
- Ausubel D. P. (2002) *Adquisición y Retención del Conocimiento: Una Perspectiva Cognitiva*, México: Editorial Paidós p14
- Báez, E. C. (2000) *la comunicación efectiva*, Santo Domingo INTEC P 168
- Báez,J., P. de T. (2007), *Investigación cualitativa*. España: ESIC editorial.
- Balanyá, B. Ortega, C. M. (2005) *La deuda Ecológica Española: Impactos ecológicos y Sociales de la Economía Española en el Extranjero*, España: Universidad de Sevilla p33-36
- Banco de México con base en datos del INEGI (2011), Informe sobre economías regionales. Consultado el 20 de mayo 2011, desde: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sobre-las-economias-regionales/%7B065241BF-06C0-9ED4-3FEA-86888CB8F2B7%7D.pdf>
- Banco Interamericano De Desarrollo (2001), Competitividad. El motor de crecimiento progreso económico y social en América latina informe (2001), Estados Unidos de América: IDB, p118

- Burton, W. (1963) *Basic principles in a Good Teaching Learning situation*, Nueva York: McKay, pp. 7-19, 110.
- Blanchard , K. H. (2007) *Liderazgo al más alto nivel: Como crear y dirigir organizaciones de Alto Desempeño*, Colombia: Editorial Norma, pp 5-15
- Calderón , H.G., Castano, D.G.(2005) *Investigación en Administración en América Latina*, Colombia:Universidad Nacional de Colombia p 731
- Camacho, S.R.(2008) *Mucho que ganar, nada que perder. Competencias. Formación integral de los individuos*. México: STEditorial p32.
- Cámara del Papel (2012) *Información Corporativa 2012*. Consultado el 21 de octubre del 2012 de http://www.camaradelpapel.com.mx/If_coor/corporativa.htm
- Cantú, O.S, Pedroza Z. A. (2006), *¿Qué es la gestión de la Innovación y la Tecnología?*. Journal of Technology Management & Innovation. Vol I, No.2, Chile: Universidad de TALCA . p66
- Carrión, M.J. (2007) *Estrategia: De la visión a la acción*. España: ESIC Editores p315
- Castañeda, D. & Pérez, A. (2005), *¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir*. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Chile. Consultado 22 febrero 2012, desde: <http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9L25B8J-7SM7ZL-BZ1/ModeloAOCastaneda-Perez.pdf> 24, 3-15.
- Castañeda, D.I., Fernández, R. M. (2007), *Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional*. *Universitas Psychologica*,6. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, 245-254
- Cegarra S.J.,(2011) *Metodología de la Investigación científica y tecnológica*,España: Díaz de Santos, p. 10.
- CEPAL (2004) *La inversión extranjera en América Latina y el Caribe*. ECLAC/UNCTAD Joint Unit on Transnational Corporations p 131
- CEPAL (2005)*Desarrollo local, ¿hay algo detrás de la tautología?*. Revista de la CEPAL, Chile: Naciones Unidas AGOSTO DEL 2005, p.53
- CEPAL (octubre 2012) *La Unión Europea y América Latina y el Caribe: Inversiones para el crecimiento, la inclusión social y la sostenibilidad ambiental* pp19 -114 consultado el

- 12 de octubre del 2012 de <http://www.bnamericas.com/research/es/cepal-la-union-europea-y-america-latina-y-el-caribe-inversiones-para-el-crecimiento-la-inclusion-social-y-la-sostenibilidad-ambiental> archivo
- .CEPAL(NOVIEMBRE 2012) La inversión extranjera. Oportunidades para impulsar una relación renovada. Informe de la Cumbre de Cádiz 2012 , España: CEPAL y SEGIB <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/9/48329/EspaciosIberoamericanos.pdf> p 19-28
- CEPAL), sobre la base de Banco Mundial, indicadores de desarrollo mundial. <http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/48080/UnionEuropea.pdf>
- Chiva G.R. y Camisón Z.C. (2002) Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad. Revista: Investigaciones Europeas de Dirección y Economía Vo. 8, No.3 España: Universidad Jaume I pp,181-198
- Cisterna, C.F.(2005) Categorización y triangulación como proceso de validación del conocimiento en la investigación cualitativa. Revista Redalyc vol 14,num01. Chile: Universidad del Bío-Bio.p.68
- Cortes, L.C.(2008) *Gestión de personas en la empresa social*. España: grupo5 LDM P202, p.51
- Crossan, M. M. , Lane, H: W. & White, R.E. (1999). An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution. USA: Academy of Management Review, 24, 522-537.
- Crow, L.D. y Crow A. (1963) *Readings in Human Learning*, Nueva York: McKay, p.14
- Cummings, J. (2003). Knowledge Sharing: A Review of the Literature. Washington, D.C.: The World Bank
- Daft, R. (2007) Organization Theory and Design. México, Cengage Learning p.31-60
- Davenport T.H, Prusak, L. (2001) *Conocimiento en Acción, como las organizaciones manejan lo que saben*, Argentina: Pearson Educación p 8, 79-110
- De la Madrid C.(2008)La situación de la Celulosa y el Papel en el Mundo, México: Financiera Rural. Consultado el 12 enero del 2012 de <http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/Articulos%20FR/Microsoft%20Word%20-%20art%20C3%ADculo%20Celulosa%20y%20Papel.pdf>
- Del Castillo, Mancebo (1992). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. México: Limusa, p. 36

- Dodgson, M. (1993): "*Learning, Trust, and Technological Collaboration*", *Human Relations*, vol. 46, n° 1, pp. 77-95.
- Duane, I.R., Hitt, M.A., Hoskisson, R.E.(2004) *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson Learning pp.385,389
- ECLAC/UNCTAD Joint Unit on Transnational Corporations, United Nations (2004) La inversión Extranjera en América Latina y el Caribe: Informe. United Publications p 131
- EL ECONOMISTA (25, abril 2011)P &G sube precios en EU por Insumos, consultado 11 de agosto del 2012 de <http://eleconomista.com.mx/>
- EL UNIVERSAL.mx (28 septiembre 2012) NL, DF Y QUERÉTARO, los más competitivos. Consultado de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/97897.html>
- Enciclopedia virtual eumed.net . Institutionalization
- Estay, R.J., Caputo, O. (2008) La inserción de América Latina en la economía Internacional. Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Grupo de Trabajo: Globalización, Economía Mundial: Siglo XXI.p.53-54
- Evans, J.R., Lindsay (2008) *Administración y Control de Calidad*. México: Cengage Learning. P277
- Eyssautier De la M. M. (2006) Metodología de la investigación desarrollo de la inteligencia, México: International Thomson. P 98
- FAO (200) Consultada de <http://www.fao.org/docrep/013/i2000s/i2000s.pdf>
- Feigenbaum, A.V.(2007) CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD, México: CECOSA, México pp 655-716
- Fernández, D.A.O., Hernández, A.J., Martínez M. J. (2010) Competitividad: Nociones Generales para su medición. Revista Synthesis, México: Universidad Autónoma de Chihuahua p1 consultado el 3 febrero 2012 http://www.uachnet.mx/extension_y_difusion/synthesis/2011/06/13/competitividad_nociones_generales_para_su_medicion.pdf
- Fernández, R. A. (2005) *Creatividad e innovación en empresas y organizaciones. Técnica para la resolución de problemas*. México: Díaz de Santos p. xv y 6
- Flick U. (2004) *Introducción a la investigación cualitativa*. España: Ediciones Morata p.228
- Forteza,J., Helman,H. (1997), *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO de la visión a los resultados*. Buenos Aires: GRANICA. p.II

- Frances, A. (2006) *ESTRATEGIA Y PLANES PARA LA EMPRESA: CON EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. México: Pearson Educación p:101
- Fred D. R. (2003) *Conceptos de Administración estratégica*, México: Pearson Educación, p.56-200
- Galeano, M.M.E.(2004) *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia:Universidad Eafit. P.42
- Gan, B. F., Berbel, G. G. (2007) *Manual de recursos Humanos, 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales*. España: UOC. Pp 195
- García M. (1997). Comentario a la Lectura de Argyris y Schön. Revista Española de Investigaciones Sociológicas No.77-78. Centro de Investigaciones Sociológicas CIS. España, p341
- García M.J.V: (2010) *Innovar en la era del conocimiento, claves para construir una organización innovadora*, España: Netbiblo. P22
- Goñi Z.J.J. (2010) *Talento, tecnología y tiempo*, México: Díaz de Santos p.75,
- Grouard, B. Meston, F. (1996) *Reingeniería del cambio, Diez claves para transformar la empresa*, España: Marcombo. 25-120
- Guns, B. (1996) *Aprendizaje organizacional, como generar y mantener la competitividad*. México: Prentice Hall. Hispanoamericana, p.130
- Hammer, M., Champy, J. (1994) *Reingeniería*. Colombia: Norma. pp 7 -221
- Hammer, M., Stanton S.A.(1997) *LA REVOLUCIÓN DE LA REINGENIERIA*, España: Díaz de Santos.
- Hax, A., Majluf, N. (2004) *ESTRATEGIAS PARA EL LIDERAZGO COMPETITIVO de la visión a los resultados*. Argentina: GRANICA. ISBN: 950-641-465-3 p,i- iv, 203
- Hayes, N(2002) *Dirección de equipos de trabajo, Una estrategia para el éxito*. España: Thomson Paraninfo, pp 2-45
- Hellriegel D. y Slocum, W. (2009) *Comportamiento Organizacional*, México: Cengage Learning, pp. 57- 426
- Herrscher, E.G., Rébori A., D'annunzio C. (2009) *Administración aprender y actuar Management sistémico para PyMEs*, México: Granica.p 93, 225

- Hill, C.W., Jones, G. R. (2005) *Administración Estratégica, un enfoque integrado*, México: McGraw Hill, pp 11, 110, 448-451
- Ibáñez, P., García, G.,(2009)*Con enfoque en Competencias*, Computer Science, USA: Cengage Learning,pp 17-22
- ILPES (2006) *Guía Para la Presentación de Proyectos*, México: SIGLO XXI Editores P 116
- INFORMADOR (8octubre 2012) González Escobar Martha. La industria del papel en México agoniza por falta de bosques, Guadalajara, Jalisco: U de G. consultado de 8 octubre 2012 <http://www.informador.com.mx/jalisco/2009/152544/6/la-industria-del-papel-en-mexico-agoniza-por-falta-de-bosques.htm>
- Ishikawa, K.(2001) *Que es el Control Total de la Calidad?* México: Editorial Norma, pp45-165
- Kaplan,R. Norton,D. (1992) *Balance Scorecard*, Harvard University,acceso a figuras. Consultado el 22 febrero del 2012 <http://www.sixtinaweb.com/pmslogistica/Magnitude.aspx>
- KCM (2012) consultado abril 2012 de http://www.KCM-.com.mx/Empresa/KCM_historia.asp
- KCM (2011) Informe anual 2011 http://www.KCM-.com.mx/informacion_financiera/anual/IAAnual2011.pdf consultado el 12 de noviembre del 2012
- Keat, Paul G y Young Philip K.Y. (2011) *Economía de Empresas*, México: Ed.Pearson Educación p358.
- Knowles, Holton, E.F., Swanson, R.A: (2001) *Andragogía, el aprendizaje de los adulto*, México: OXFORD UNIVERSITY PRESS, p.22-23
- Kotler, P.(2003) *Dirección de Marketing. Conceptos esenciales*, México: Pearson Educación, ISBN 9702603455. Pp 22- 24
- Kotler,P., Lane,K.K:(2009) *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación p.53
- Likert, R (1967) *New patterns of management*, USA: Mc Graw-Hill. p. 102,
- Likert, R. Gibson J. (1986) *Nuevas formas para solucionar conflictos*, México: Trillas p.138
- Linderman, E.C. (1926) *The meaning of Adult Education*, USA: Press Inc pp9-10
- López C. A., Grandía D.A. (2005) *Capital Humano Como Fuente De Ventaja Competitiva: Algunas Reflexiones y Experiencias*. Catálogo General. España: Netbiblo, p 37

- López J. (2006) LOS LÍMITES DE LA IMAGINACION Y DE LA CREATIVIDAD: EL INGENIO Y LA INNOVACION EN LA GESTION DEL CONOCIMIENTO, EL MODELO DE LA INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL. Revista UNIVERSIDAD EAFIT. Vol 42 núm. 144. Colombia, p.10
- Ludeña, A.(2004) La formación por competencias laborales. Perú: CAPLAB, pp 16-17 consultado el 15 junio 2012 de <http://www.caplab.org.pe/descargas/la%20formacion%20por%20competencias%20laborales.pdf>
- Lusthaus, CH. (2002) *Evaluación organizacional*, Canadá : International Davelopment Research Centre pp 5-22
- Manganell, R.y Klein, M. (1995) Como hacer reingeniería. México: Norma, pp 22-150
- Mapcal, (1998) *Marketing Publishing. Gestión Eficaz del Trabajo en equipo*, México: Díaz de Santos, p 48-55
- Marr, R., García, E.S. (1997) *la Dirección corporativa de los recursos humanos. Management Series*. España: Díaz de Santos. Pp 108-109
- Martínez P.D, Millan G.A.(2005) *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. México: Ediciones Díaz de Santos p130
- Martínez S.M.C. (2004) *Orientación al mercado un modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional*, Ed. UAA. México p 70-71
- Martínez, M., Prieto, A. T. Rincón Y. Carbonell, D. (2007) *Aprendizaje en las comunidades del conocimiento desde una perspectiva organizacional: una aproximación teórica*. pp 46-64. Revista ORBIS. Ciencias Humanas. Consultado el 22 junio 2010. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/709/70930704.pdf>
- Maruyama,M. (1980), Mindscapens and Sciencie Theories. Current Anthropology. Vol. 21, núm 5 pp 58-93
- Mayo, E. (1972) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Argentina: Ediciones nueva visión. Pp. 65-99
- McClelland, D.C.(1973) *Testing for competence rather than for intelligence*, USA: American Psychologist, p28
- Mejía, N.J.V. (2002) Problemas metodológicos de las ciencias sociales en el Perú, Perú: UNMSM pp 115-125

- Méndez G. J. C., Jaramillo V.D., Serrano,C.I.(2006), *Gestión de la calidad en procesos de servicios y productivos*, México: Ed. Instituto Politécnico Nacional. p100
- Mesquita, C.A.B.(2012) *Mosaicos Foerestales Sostenibles: monitoreo integrado de la biodiversidad y directrices para la restauración forestal*, Brasil: Belo Horizonte, p 9
- Mintzberg, Brian, Voyer (1997) *El proceso estratégico*, México: Prentice Hall Hispanoamericana, p. 403-408
- Mintzberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, Joseph, L.(1999) *Safari a a la estrategia*. México: Granica, pp.21-257
- Moguel L. M.(2005) *Aprendizaje organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas*. México: Universidad Autónoma de Chiapas pp 56-145
- Montaño,H. L. (1999) *Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden*”, en *Comportamiento organizacional 2*, UNITEC, Colección de Humanidades de UNITEC, México: Instituto de investigación de Tecnología Educativa de la Universidad Tecnológica de México, p 128-290
- Montuschi, L. (2000), *La economía basada en el Conocimiento, importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*. Argentina:CEMA.
- Mora, M. J.R (2003) *Guía metodológica para la gestión clínica por proceso*. España: Días de Santos p140
- Morgan, B.J.(2011) *Cultura, competitividad y globalización*, México: Universidad Autónoma de Querétaro, p.31,52,86
- Muchinsky, P.M. (2002) *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional*. USA: Cengage Learning, pp274- 401
- Mundo Express (22 agosto 2012) *Industria papelera invierte 1,000 mdd en reciclaje* consultado el 12 octubre <http://www.mundoejecutivo.com.mx/>
- Nadal J. (1994) *Historia Industrial*. España: Universitat de Barcelona, p34
- Narro (13 diciembre 2012) *la UNAM presentó documento sobre sistema Educativo en México*, México: UNAM, Consultado el 20 de diciembre del 2012 <http://noticias.universia.net.mx/vida-universitaria/noticia/2012/12/13/988843/unam-presento-documento-sistema-educativo-mexico-PRINTABLE.html>
- Nespereira, F.(2011) *Reporte de la Industria del papel en España*, España: Aspapel p.42

- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, México:Editorial Oxford. University Press.pp 1-17
- OIT, CINTERFOR (1996-2012) “Aprendizaje permanente, formación por competencias, para la empleabilidad y la ciudadanía y género.
- ONU (marzo del 2012) DECLARACIÓN DE ESTAMBUL: UN FUTURO EQUITATIVO Y SOSTENIBLE PARA TODOS. Obtenido el 12 octubre 2012 de <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/foromundial2012/>
- Ortegón, E. (2010). *Manual de prospectivas y decisiones estratégicas: Bases teóricas instrumentos para América Latina y el Caribe*, Colombia:United Nations Publications, p.183
- Ortiz-Osés, A., Lanceros Patxi(2009) *Claves de Hermenéutica: para la filosofía la cultura y la sociedad*. España:Universidad de Deusto pp 202-208
- Padua I.S. (2009) la cultura del aprendizaje desde el punto de vista del alumno p. 3 consultado el 22 de junio 2012 de <http://cecip.upaep.mx/coloquio2009/papers/pedagogia/06.pdf>
- Peddler, M.,Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The Learning Company*. Inglaterra: McGraw-Hill. p. 3
- Peluffo A. M. B. y Catalán, C. E. (2002) *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación en el sector público Instituto latinoamericano y del Caribe Planificación económica y social. Serie manuales*. Chile: CEPAL ECLAC. (p.11)
- Peluffo, A.M.B.(1999) *Globalización: los efectos sobre las organizaciones y las relaciones del trabajo, una aproximación al tema*. Chile: MIMEO, p.233
- Pfeiffer, J.(1997) *Nuevos rumbos en la teorías de las organizaciones. Problemas y posibilidades*. México: OXFORD UNIVERSITY PRESS. pp 55-106
- Pozos, J.I. Scheuer, N., Pérez, P.E (2006) *Las nuevas formas de pensar, la enseñanza y el aprendizaje*, España: Grao, pp 26-30
- Reeder, H.(2011) *La praxis fenomenológica de Edmund Husserl*. Colombia: Editorial San Pablo, pp.10-40
- Reyes, P. A.(2007) *ADMINISTRACIÓN MODERNA*. México: LIMUSA. pp. 49-136

- Reyes M. (1992) *Invitación a la fenomenología*. Volumen 21 de *pensamientos contemporáneos*. España: Paidós p.14)
- Rice. P. F (1997) *Desarrollo Humano. Estudio del Ciclo vital*. México Pearson Educación pp 25-50
- Robbins, H., Finley, M.(1999) *Por qué fallan los equipos: Los Problemas y Cómo Corregirlos*. España: Granica, pp 22-26
- Robbins S., Judge T. (2009) *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación, pp16-37
- Robbins S.P. (1998) *Fundamentos de comportamiento organizacional*. Ed. Pearson Educación. P 129
- Robbins, S.P. (2004) *Comportamiento Organizacional*, México: Ed Pearson Educación pp 37-55
- Rodríguez D. (1996) *Gestión Organizacional, elementos para su estudio*. México: Universidad Iberoamericana. p 54-55
- Rodríguez V. J. (2007) *Administración Moderna de Personal*, México: Cengage Learning Editores p.248
- Rojas, B. J. (2001) *Empresas competitivas, como lograrlas*, Colombia: RAM Ediciones , pp.35, 121,122
- Ruiz, L. L (2004) *Formación integral: desarrollo intelectual, emocional social y ético de los estudiantes*. Revista Universidad de Sonora. México. Consultado el 12 junio 2012 <http://www.revistauniversidad.uson.mx/revistas/19-19articulo%204.pdf>
- Ruiz, O.J.(1999). *Metodología de la investigación Cualitativa*. Universidad Deusto, España. pp 15-35.
- Sabbag, A., Macklinlay, M.(2011) *Métodos de la Innovación creativa*. Argentina: Granica p 23-24,166
- Sánchez G.J., Gaytán C.J., Vargas H. G. (2009) *Los desafíos de la competitividad sistémica*. México: Universidad de Guadalajara pp. 9,83,110
- Schein, E. H. (1992), *Organizational Culture and Leader-ship*. USA: Jossey. Bass Publishers p.42
- Schein, E. H. (1999), *The corporate Culture Survival Guide*. San Francisco: Jossey Bass Publishers, p.77

- SECRETARÍA DE ECONOMÍA (AGOSTO 2012) Boletín No. 34 informativo en materia de IED, MÉXICO: Subsecretaría de competitividad y normatividad. Consultado el 12 octubre del 2012 de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/upci/Boletin_34.pdf p 9
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B. & Kleiner, A.(1995). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica pp. 11-12
- Sfez, L. (1987) *La decisión*, México: Fondo de Cultura Económica, pp 47, 184,184,191
- Shunk, D.H. (1998), *Teorías Del Aprendizaje*, México: Perason Educación pp 190-200
- Sistema de la Medición y Avance de la Productividad (SIMAPRO) Consultado el 20 de diciembre del 2010 <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/prod/simapro/autopar1.pdf>
- Soldevila, G. P. Roca, B.E. (2004) *La Contabilidad de Gestión en las Organizaciones Sin Ánimo de Lucro*. España: Universidad Pontificia Comillas. Pp.6,7
- Somavia, J. (2005) Recomendación sobre el desarrollo de los recursos humanos: educación, formación y aprendizaje permanente, OIT: Suiza pp 4-17 tomado el 22 febrero 2012 de <http://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/edit/docref/rec195.pdf>
- Sosa, P. D. (2003) Manual de calidad total para operarios /Total Quality Manual for Operators: México: Limusa pp175-209
- Stake (2007) *Investigación con estudio de caso*, España: Ediciones Morata p11-45
- Stoner, J.A.F. y Freeman, R.E. (1994) Administración. México: Prentice Hall pp35, 242-250
- Szulansky, G. (2000). *The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness*. Organizational Behavior and Human Decisión Processes, 82, 9-27
- Tarrés, M.L. (2001) *Observar, escuchar y comprender: Sobre la tradición cualitativa en la investigación social*. México:Ed FLACSO, pp.116-117
- Taylor, S.J. y Bogdan R.(1994) Introducción a los métodos cualitativos de investigación, España: Paidos, p.17-21
- Teschke, K., y Demers, P. (2005) INDUSTRIA DEL PAPEL Y LA PASTA DEL PAPEL. Enciclopedia de la salud y seguridad en el trabajo, EnciclopediaOIT/tomo3/72 consultado el 20 junio 2011 de <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/>

- Trice, H. M. & Beyer, J.M. (1993), *The Culture of Work Organizations*. Englewood, Cliffs, USA:Prentice Hall.p.98
- UNESCO (2012) Informe Regional Del Monitoreo Del Progreso Hacia Una Educación De Calidad Para Todos En América Latina Y El Caribe. EPT 2012 consultado de <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002158/215880s.pdf>
- Uribe, H.(2009) Modelo para el análisis de una actitud cognitiva para el aprendizaje. Revista Redaly. Ciencia Ergo Sum, Vol. 16, no. 3. México p.221-256
- Uwe, F. (2004) Introducción a la investigación cualitativa. Educación crítica, España: Ediciones Morata pp 213 -225
- Viera, T.T. (2003) El aprendizaje Verbal Significativo de Ausbel. Algunas consideraciones desde el enfoque histórico cultural. México: Revista Redalyc, num 026, julio-diciembre pp 37-43
- Vogel, M. (2009) Balanced Scorecard y la Alineación Estratégica de Competencias. Consultado desde <http://www.tablero-decomando.com/blog/?p=285#ixzz1uKjgurHS>
- Yahya, S. & Goh. W. (2002). Managing Human Resources toward Archieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468
- Zietsman, C. , Winn, M., Brannzei, O&Vertinsky, I.(2002). The War of the Woods: Facilitators and impediments of Organizational Learning Processes, *British Journal of Management*, 13, 61-74.
- Zimmermann. A.(1998), Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas. Ecuador: Abya-Yala. p94

Anexo

GUIA 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

OBJETIVO DE LA ENTREVISTA: conocer el aprendizaje organizacional alineado hacia el alto desempeño y la competitividad

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

1. ¿Qué cambios ha tenido la organización en los dos últimos años que han sido más notorios? ¿Te han afectado los cambios? ¿De forma positiva o negativa? ¿Por qué?
2. ¿Qué propuestas has hecho para mejorar tu trabajo o para mejorar la empresa y se han llevado a cabo
3. ¿Cuándo se dan los cambios en tu área como y cuando se te capacita?
4. ¿Cuáles son los problemas más comunes en tu departamento y de que forma la empresa te motiva para que aportes tus conocimientos y que sea más efectivo el trabajo?
5. ¿Qué debería hacer la empresa para mejorar el aprendizaje de los empleados?
6. ¿Qué deberías hacer tú para mejorar tu aprendizaje?

ALTO DESEMPEÑO

7. ¿Qué problemas y que beneficios tiene trabajar en equipo?
8. ¿Cómo le hacen para unificar las opiniones individuales y trabajar hacia lo que más le conviene a la empresa en general?
9. ¿Qué es ser productivo y como le haces para serlo?

10. ¿Qué te hace falta cambiar para ser mejor en el trabajo?

11. ¿Qué debe hacer la empresa para que aprendas y alcances un alto desempeño?

12. ¿en el trabajo te toca investigar analizar y proponer mejoras?

COMPETITIVIDAD

13. ¿Qué hace falta que cambie en la empresa para que sea mejor?

14. ¿Qué crees que hace la empresa para mantener su posición sostenible en el mercado?

15. ¿En qué participas para que los productos logren satisfacer al cliente?

16. ¿Qué prácticas efectivas lleva a cabo la empresa en ecología, en apoyo comunitario y en beneficio de sus trabajadores y sus familias?

17. ¿En qué te ves beneficiado tú de que KMC sea competitiva?

18. ¿Qué crees que hace diferente a KMC de las demás empresas y a sus productos de los demás productos