



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.



UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

CENTRO UNIVERSITARIO DE LA CIÉNEGA

División de Ciencias Económico Administrativas

Departamento de Negocios

Cuerpo Académico UDG-CA-301

ÁREA DEL CONOCIMIENTO:

VENTAJA COMPETITIVA Y DESARROLLO ECONÓMICO.

La tendencia a crear una ventaja competitiva basada en el aprendizaje.

Desarrollo de la Competitividad a través del Mejoramiento del Aprendizaje Individual y Colectivo. Caso Consejo Regulador del Tequila (CRT) en Jalisco, México.

Autores: **Dra. Claudia Verónica Gómez Gómez**
Centro Universitario de la Ciénega.
claudia.gomez@cuci.udg.mx

Mtro. Héctor Cuellar Hernández
Centro Universitario de la Ciénega.
hcuellar@cuci.udg.mx

Dr. Lucio Guzmán Mares
Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega.
luciog34@hotmail.com

RESUMEN - ABSTRACT DE LA PONENCIA

Las organizaciones humanas requieren construir ambientes propicios al aprendizaje, donde se desarrollen las habilidades adaptadas a procesos de mejora continua convenientes en toda organización. El objetivo general es la contribución empírica del mejoramiento en procesos de aprendizaje en ambientes diseñados exprofeso, dentro de asociaciones. Metodológicamente, seguimos dos vertientes. La primera el análisis de fuentes de información sobre la cadena agave-tequila. La segunda orientada a la obtención de datos sobre los procesos de aprendizaje del CRT. Dicha investigación permitió avanzar en la observación integrada de cadenas sociales, patrones de interacción-asociación, así como el grado de socialización del aprendizaje individual y colectivo.

It is very important for human organizations to build environments that help learning in which will be possible to develop, new abilities in the process of the continuous improvement in associations. The general objective is the empirical contribution in the learning processes into the associations. Methodologically, we follow two ways: First of all the sources analysis information about the network Agave-Tequila. The second to get data about learning processes in the CRT. This research helps us to improve our observation of social networks, patterns of interaction-association, and level of socialization grades in both individual and collective learning.

INTRODUCCION

Los administradores, ante la tarea de monitorear el desempeño de los empleados, no pueden delegar la responsabilidad de mejorar el aprendizaje dentro de la organización para la que trabajan. De manera que individualmente, no tendrían suficiente capacidad para redirigir los esfuerzos encaminados al desarrollo de habilidades, si no fuera motivando y creando un ambiente en donde se comparta el aprendizaje. Un ambiente en que el propio empleado pueda identificar sus errores y al mismo tiempo, individualmente o en forma colectiva, autocorregirse. El presente trabajo se concentra en el análisis del papel que juega el CRT. Por tanto, si el Consejo está logrando, a través de sus sesiones informativas, generar entre sus miembros el necesario aprendizaje individual y colectivo; estudiar los efectos de dicho aprendizaje e identificar los factores relevantes que inhiben o favorecen a los mismos y finalmente generar información acerca del diseño de las sesiones informativas, para obtener mejores resultados.

La primera condición del aprendizaje, según Argyris (1998) es la detección y corrección del error. La segunda condición es la habilidad para crear entornos en los que se hagan corresponder planes y expectativas con las acciones efectivas requeridas. Las organizaciones aprenden a través de los individuos, que actúan como agentes generadores del aprendizaje. Lo que se requiere, entonces, es identificar la existencia de los canales que coadyuven al fortalecimiento del aprendizaje individual y colectivo, creando interacciones que puedan generar tendencias a reforzar ambas formas de aprendizaje y a eliminar las tendencias opuestas, las que hacen cometer y reproducir errores, acrecentar los problemas ó ignorar sus alternativas de solución. Tales son las condiciones necesarias para que las empresas sean más eficientes y tengan una mayor capacidad de respuesta.

Actualmente, se observa la generación de temas teóricos que abarcan el proceso social del aprendizaje en forma individual y su desarrollo en la colectividad. Sin embargo, teórica y cualitativamente, la investigación ha dominado en esta área y existen pocos estudios empíricos que midan a la vez el aprendizaje individual y el colectivo, dentro de una misma asociación privada. Es por eso que se determina si se han incorporado aprendizajes de carácter individual y colectivo en los miembros del Consejo Regulador del Tequila (CRT) ¹ identificando sus posibles efectos sobre la productividad de las empresas que integran en Consejo, además de conocer y describir los factores que inhiben o favorecen ambos tipos de aprendizaje.

EL TEQUILA

El tequila es, en todo el mundo, la bebida representativa de México, de su historia y su nobleza. Por sus cualidades y múltiples usos –desde placentero licor hasta medicamento tradicional–, ha contribuido notablemente al desarrollo económico básico, tanto de las comunidades indígenas, en el pasado, como ahora del país entero, gracias a su exitosa participación en los mercados internacionales².

En la última década, la producción de tequila ha vivido una etapa de auge. El crecimiento entre 1995 y 2005 fue del 70 por ciento de acuerdo al CRT (2005). Sin embargo, pese a su incuestionable dinamismo, el sector carece de la necesaria planeación estratégica para el cultivo del Agave Tequilana Weber variedad azul, cultivo que se extiende entre ocho y doce años, desde que es plantado y hasta su cosecha. Este largo periodo, combinado con los altibajos de la demanda interna y externa, agudizan el problema.

EL CONSEJO REGULADOR DEL TEQUILA (CRT)

En ese contexto, un elemento fundamental para fortalecer el desarrollo de la cadena agave-tequila ha sido la creación y consolidación del CRT, organización interprofesional que, a partir del 16 de diciembre de 1993, agrupa a todos los actores y agentes productivos participantes en la elaboración de tequila, con el múltiple objetivo de preservar el prestigio de la bebida, optimizar su calidad, y consolidar y difundir los elementos que le confieren valor y recrean su cultura. Es la única organización que ha sido acreditada por la Entidad Mexicana de Acreditación (EMA) para verificar y certificar que la producción y comercialización del tequila sea realizada de conformidad con la Norma Oficial Mexicana del Tequila. Es una asociación de carácter privado, sin fines de lucro, con personalidad jurídica propia y competente a nivel nacional e internacional.

El CRT hace investigación directa y participa en estudios especializados en las diferentes fases de la cadena de producción del tequila. En términos más específicos, el CRT tiene como objetivos fundamentales:

- 1.** Asegurar, a través de la verificación, el cumplimiento de la NOM-TEQUILA.
- 2.** Garantizar al consumidor la autenticidad del producto.

- Certificar el cumplimiento de la NOM-TEQUILA, salvaguardando la denominación de origen, en México y en el extranjero.

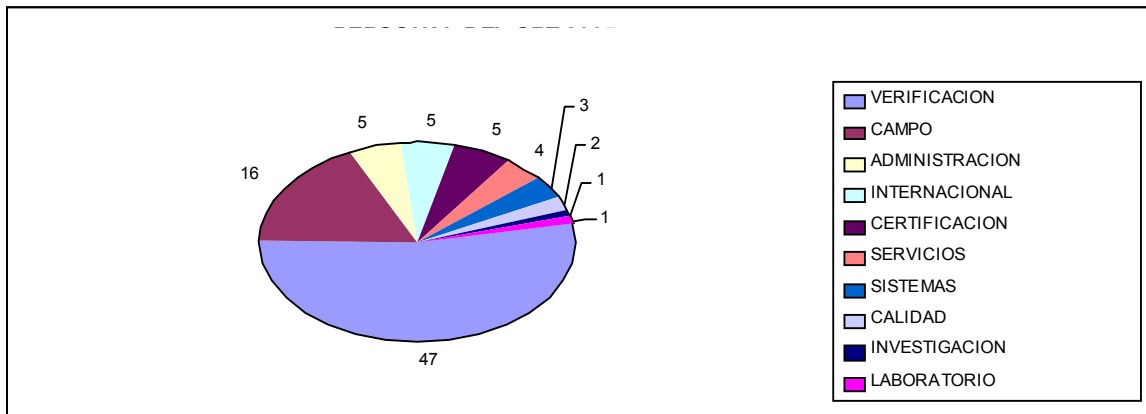
El Consejo brinda sus servicios principalmente a los participantes en el proceso de producción del tequila, incluyendo a los cultivadores de agave, los envasadores y los comercializadores.³ Su marco jurídico está integrado básicamente, por la Ley de la Propiedad Industrial, el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial, la Declaratoria de Protección a la Denominación de Origen Tequila, la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, Norma Oficial Mexicana y Tratados Internacionales. Cumpliendo con los estándares internacionales para comercializar la bebida en Estados Unidos y Europa (CRT, 2005).

Para poder cubrir sus objetivos, el CRT cuenta con personal agrupado por áreas, como se muestra en la *gráfica 1*. Donde se destaca la importancia del área de Verificación y Campo, la cual vigila, principalmente, que se cumpla con las normas establecidas para el correcto uso y manejo del producto, a nivel nacional e internacional.

GRÁFICA 1

PERSONAL DEL CRT 2005

No. de Personas



Fuente: CRT, 2005

De acuerdo a su estructura funcional del CRT este estudio, básicamente, se integró tomándose una muestra de sesión informativa organizada directamente por el Departamento de Verificación. La principal razón para hacerlo fue que dicho departamento reúne, en este tipo de

evento anual, a la gran mayoría de los integrantes de la cadena productiva agave-tequila, además de que en tales sesiones se tratan temas concernientes a todas las áreas.

El CRT se encuentra integrado principalmente por cuatro sectores, que son:

- SECTOR A Productores de Tequila
- Grandes - producción de más de 3 millones 1 litro anuales
- Medianos - producción de 1 millón 1 litro a 3 millones de litros anuales
- Pequeños - producción de 300 mil 1 litros a 1 millón de litros anuales
- Micro - producción de 1 a 300 mil litros anuales
- SECTOR B Sector Agrícola
- SECTOR C Envasadores y Comercializadores
- SECTOR D Gobierno,

SESIONES INFORMATIVAS

Las sesiones informativas que promueve anualmente el Consejo en sus distintos comités de apoyo son, básicamente, reuniones en las que se discuten problemas y alternativas de solución, así como temas de interés y necesidades de actualización en las distintas áreas del giro tequilero y que se ven concretadas a través de los Seminarios sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicables al Tequila. De tales sesiones se espera que produzcan un impacto en el desempeño de las funciones de sus miembros y, en consecuencia, de sus respectivas empresas. En este contexto, debe suponerse que el compromiso del CRT es prestar servicios con altos índices de calidad. Nos preguntamos, por tanto, si el Consejo está logrando, a través de sus sesiones informativas, generar entre sus miembros el necesario aprendizaje individual y colectivo.

Para proceder al desarrollo del análisis, se asume la hipótesis de que la pertenencia a una asociación profesional tiende a favorecer al aprendizaje individual y colectivo de sus miembros, a través de las sesiones informativas en que participan, considerando que los efectos de dicho aprendizaje individual y colectivo difieren en función de la forma en que los conocimientos se transmiten y comparten, del grado de utilidad estimado por cada miembro, y del tiempo de su participación en este tipo de asociaciones.

Existen en el organigrama funcional del CRT algunos departamentos que tienen contacto muy frecuente con los miembros, puesto que están dedicados a brindarles servicio directamente, así como información pertinente para la realización de las diferentes actividades que les imponen sus requerimientos. Estos departamentos son, principalmente:

Agrícola. Su función es inventariar el agave cultivado en toda la zona protegida, se han impartido, desde hace 11 años, aproximadamente 500 pláticas informativas, cada una con un promedio aproximado de cincuenta asistentes, lo que da un total de 25 mil asistentes a sesiones informativas y de trabajo hasta el año 2005. Esto significa que el Departamento Agrícola ocupa el primer lugar.



2º. Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicables al Tequila

En segundo lugar tenemos el departamento de **Aseguramiento de Calidad**. Hasta 2005, se tiene un registro de 50 sesiones informativas sobre temas referentes a la calidad, con una participación de 80 personas y 130 sesiones informativas del “Distintivo T”, con una participación de más de tres mil personas. Por consiguiente, esta área ha realizado, en total, aproximadamente 180 sesiones hasta el año 2005, con una impresionante participación de más de 3 mil 100 asistentes, de distintas fases de la cadena productiva agave-tequila.

En tercer lugar se encuentra el departamento de **Certificación y Verificación**. Se encarga de toda la información documental de todas las empresas. Se han impartido 180 de estas pláticas o sesiones informativas, siendo el número aproximado de personas que han asistido de 460, desde 1995 y hasta 2005. Se cuenta ya con 160 puntos de verificación. Con respecto a los certificados, en el año 2001 se emitieron 7 mil 400, cifra que en 2004 ascendió a más 13 mil 800 certificados para avalar la exportación de más 209 millones de litros de tequila.

Finalmente, acerca del departamento de **Sistemas**, hay que mencionar que esta área es relativamente nueva. Se realizaron, por medio de este sistema, aproximadamente 60 sesiones de trabajo.

APRENDIZAJE EN EL CRT

El aprendizaje a nivel regional a través del CRT se enfoca en los lazos y sistemas conformados entre las empresas de una región geográfica, lo cual da oportunidad para que se puedan generar otras de la misma especie. En conjunto, el trabajo en equipo incide en un mejor desarrollo a través de compartir el aprendizaje de procesos y procedimientos, creando al mismo tiempo un aprendizaje colectivo básico, común a todas las empresas de un giro o zona en específico. Lo anterior facilita la cooperación y solución de problemas, estableciendo un lenguaje compartido, con estándares de producción básicos, que coadyuvan al mejoramiento en el manejo de honestidad y colaboración en la generación de información útil para todas las partes.

Es evidente que, ante la aquiescencia para compartir reglas comunes, se promueven las bases para crear una cadena progresiva de generación de confianza, lo cual es un elemento indispensable para la colaboración innovativa, además de que da la certeza de respeto y honestidad a la información que se maneja, estableciendo códigos de conducta tácitos y creando sinergias culturales comunes.

Parece que el hecho de que el CRT se encuentre ubicado en Jalisco representa una enorme ventaja geográfica, por la proximidad en el desarrollo de aprendizaje colectivo, por la presencia de capital humano valioso y por los contactos informales entre los miembros, que así van creando lo que Keeble, Lawson, Moore y Wilkinson (1999) llaman una *Atmósfera Industrial*, en donde el contacto es cara a cara, la información informal fluye y toda la sinergia local construida beneficia a la cultura común de toda una región.

La vinculación con otras instancias con las que cuenta el CRT a nivel nacional e internacional es un elemento de vital importancia para determinar el grado de contacto que se tiene hacia el exterior, y para comenzar a vislumbrar la interrelación entre las instituciones y asociaciones a su alrededor, aspecto que, de otra forma, sería difícil conjuntar.

APRENDIZAJE INDIVIDUAL

Para medir el aprendizaje individual, se utilizan las herramientas propuestas en el trabajo de McGrath, Vance y Gray (2003), que es una versión modificada del instrumento desarrollado por Schott (1994), en que se estudiaron patrones de interacción entre académicos del área de ingeniería, para identificar las ventajas que obtienen, en orden de importancia, al pertenecer a una asociación profesional. En el citado trabajo se manejan diferentes categorías de empleados de empresas pequeñas y medianas, altamente innovadoras, en el área electrónica. Además, se mide el aprendizaje colectivo que se adquiere dentro de la empresa, complementado con un instrumento para medir el encadenamiento social interno (Cross y Prusak, 2002) y externo Keeble *et al.* (1999), con la intención de determinar la forma en que se encadenan el aprendizaje individual y el colectivo, dentro de la asociación profesional.

Para medir el aprendizaje individual, se requiere primero conocer el lapso durante el que las empresas han pertenecido al CRT. Los resultados que arrojó el estudio se muestran en la *tabla 1*. Un 45 por ciento de los asistentes pertenecen al CRT desde su fundación, en 1994; otro 13 por ciento pertenecen al Consejo desde el periodo 1997 – 1999; 8 por ciento más, de 2000 a 2002; 18 por ciento de 2003 a 2005, lapso en el que se identificó un gran interés por pertenecer a la asociación. Otro 13 por ciento no contestó a este punto sobre tiempo de pertenencia al CRT, lo cual, se puede deducir, se debió a distintos motivos –entre ellos el hecho de que no sabían o no estaban seguros de la fecha exacta–, y el 5 por ciento de la audiencia no es miembro, aunque estaba en proceso de serlo, o eran consultores independientes invitados al evento.

TABLA 1

ANTIGÜEDAD EN EL CRT

Período de inscripción	No. de Empresas	Empresas %
1994 al 1996	18	45.0 %
1997 a 1999	5	13.0 %
2000 al 2002	3	8.0 %
2003 al 2005	7	18.0 %
No miembro	2	5.0 %
No contestó	5	13.0 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: C1 Encuesta realizada en el 2º. Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila. 2005.

Adicionalmente, el estudio revela que la participación en eventos del CRT es de 35 por ciento, cifra que podemos considerar baja tomando en cuenta que la mayoría de las empresas (45 por ciento) son miembros desde que inició funciones la asociación; sin embargo el CRT esta tratando de identificar las sesiones que podrían manejarse como conocimientos estandarizados y generalizados, para poderlos brindar a los socios con una certeza de calendarización de eventos informativos. Es de llamar la atención que el 23 por ciento de los asistentes seleccionó otros criterios diferentes a los mostrados para concurrir a dichos eventos, tales como conocer los cursos que se imparten, aprender sobre la industria y conocer el funcionamiento del CRT.

De acuerdo con Vance, Boje, Mendenhall y Corp. (1991), el conocimiento externo que se comparte en las sesiones informativas representa un importante mecanismo de colaboración para promover el aprendizaje y la innovación, e incrementar la productividad. Cuando no se comparten las decisiones entre las organizaciones y se restringe su participación a eventos externos, a largo plazo se está impidiendo la diseminación de la información y la implementación de beneficios de innovación.

ASISTENCIA A EVENTOS ORGANIZADOS POR EL CRT

En la *tabla 2*, podemos apreciar el gran interés (35 por ciento) que están mostrando los asistentes ante esta clase de eventos, a los que nunca antes habían asistido.

TABLA 2

ASISTENCIA A EVENTOS ORGANIZADOS POR EL CRT

No. de Respuestas	No. de Personas	%
Nunca antes: 1	14	35.0 %
Mensual: 2	3	8.0 %
Semestral: 3	4	10.0 %
Anual: 4	6	15.0 %
Otro: 5	9	23.0 %
Invitación: 6	4	10.0 %
TOTAL	40	100.0 %

Fuente: Encuesta realizada en el 2º. Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila. 2005.

Se encuentran tres beneficios principales de asistir a una sesión informativa y son: Primero, confirmar lo que se sabe, esto es, que a través de las reuniones se comprueba si se está al nivel de otros; segundo, enterarse de lo que no conocemos, lo cual se refiere principalmente a la validación externa del grado de acierto que se tiene en los propios conocimientos –los participantes comparten ideas, percepciones y experiencias, lo que les hace percatarse de sus limitaciones o carencias de conocimientos y aprender de ciertos tipos de industrias, dándose cuenta de que no pueden generalizar sus conocimientos para todas ellas. A la mayoría de los asistentes realmente no les interesaba participar con la finalidad de autoevaluarse, y esto habla de una falta de interés por medir el avance personal frente a los diversos conocimientos mostrados. Finalmente, el tercer beneficio consiste en que, al *compararnos con la competencia*, confirmamos nuestros conocimientos, pero en forma más personal, lo que para algunos puede ser altamente gratificante. Por tanto, se examinaron los beneficios en orden de importancia en dos reuniones, en las que participaron asistentes de 44 empresas diferentes entre las 108 registradas en el CRT. A los asistentes se les pidió que eligieran, según su criterio y en orden de importancia, los aspectos que consideraran más relevantes o valiosos acerca de los seminarios o sesiones informativas, seleccionándolos de una lista donde el primer lugar, con 14 por ciento, los participantes seleccionaron el nuevo conocimiento que están adquiriendo. En segundo lugar, con 13 por ciento, eligieron las nuevas habilidades del pensamiento útiles, que pueden aprender para analizar problemas y tomar decisiones desde otra perspectiva. En tercer lugar, con 12 por ciento, consideraron que se incrementa la actualización de fuentes de información útiles. En cuarto lugar, con 10 por ciento, se define y clarifica mejor la terminología propia del área, además de que se generan nuevos enfoques o puntos de vista. En quinto lugar (nueve por ciento), se produce conocimiento basado en la interactividad con otros miembros de diferentes empresas –de hecho, se muestra una marcada minimización del aprovechamiento del aprendizaje colectivo, debido posiblemente a la falta de una experimentación personal de los miembros–, y, básicamente, habría que trabajar mucho en este rubro para mejorar los procesos de autoaprendizaje personal y colectivo. También con nueve por ciento, aparece el hecho de que se adquieren nuevas habilidades de pensamiento útiles, así como nuevos caminos para analizar problemas y tomar decisiones. En sexto lugar, con siete por ciento, está la advertencia de falta de conocimientos y la confirmación de otros conocimientos, así como la autocomparación profesional.

Cuando se les preguntó a los asistentes si podrían describir algún ejemplo específico de los tres beneficios de aprendizaje que les proporcionaron alguna utilidad valiosa, 33 por ciento de ellos no contestó o no contestó completamente a la pregunta; 68 por ciento tienen claros los beneficios,

que son, por ejemplo, el ver los criterios de cada uno de los sectores involucrados, conocer las tendencias de manejo de eventos actuales y futuros, la especialización, el formar un equipo técnico de diversas áreas, la información sobre registros de marcas, estrategias de verificación y protección de la DOT, y demás. Por tanto habría que trabajar aún más sobre las necesidades de los miembros para mejorar sus labores y sus procesos de aprendizaje.

OBJETIVOS AL ASISTIR A EVENTOS

En relación a los objetivos perseguidos con la asistencia a los eventos organizados por el CRT, la *tabla 3* muestra que el 60 por ciento respondió que su meta era conocer y aprender, lo que

TABLA 3
PRINCIPALES OBJETIVOS AL ASISTIR A LOS EVENTOS DEL CRT

No. Opciones	No. de Personas	%
1 Conocer y Aprender	24	60.0 %
2 Actualizar	12	30.0 %
3 Comparar	1	2.5 %
4 Reafirmar	3	7.5 %
TOTAL	40	100 %

Fuente: Encuesta realizada en el 2º. Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila. 2005.

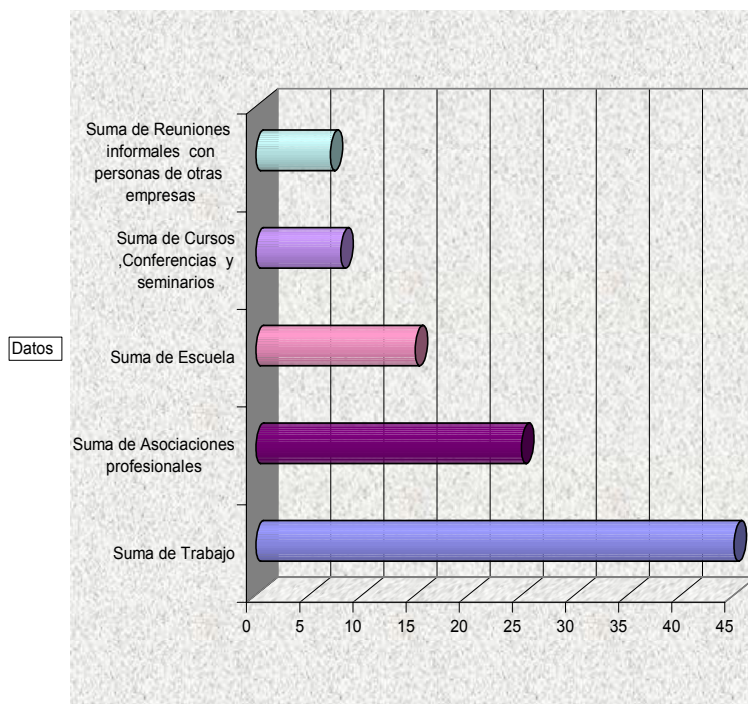
corresponde a la categoría de Acceso a Información –debido a los diferentes puestos que desempeñan, este punto se manejó como un solo objetivo–. En segundo lugar, los asistentes acuden para actualizarse, en un 30 por ciento, lo que sería la parte de Desarrollo Cognitivo. El puntaje más bajo (10 por ciento), correspondió a el comparar niveles de conocimiento, lo que corresponde a la categoría Autoevaluación.

En la *gráfica 2* se quiso saber con mayor exactitud la idea de dónde se generan los conocimientos y el aprendizaje más adecuado para los participantes, de acuerdo a su criterio. La

pregunta fue: ¿De dónde considera que recibe más consejos o sugerencias valiosas que le ayudan a mejorar su trabajo?

GRÁFICA 2

LUGAR DE OBTENCIÓN DE CONOCIMIENTOS ÚTILES



Fuente: Encuesta realizada en el 2º Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila. 2005

El 45 por ciento de los encuestados contestó que en su mismo trabajo, lo que significa que se requiere un mayor esfuerzo por parte del CRT para mejorar la forma de intervención entre sus agremiados, de manera que sea percibido como una más importante fuente de nuevo conocimiento.

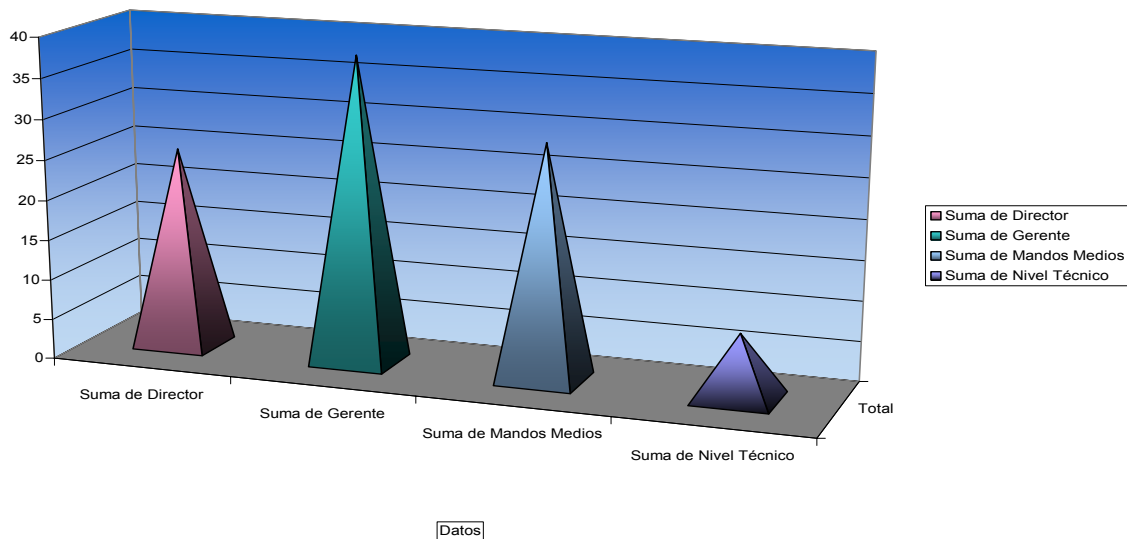
En segundo lugar tenemos a las asociaciones profesionales, con 25 por ciento, y en tercer lugar, a la escuela, con un 15 por ciento. Cabe mencionar que los lugares cuarto y quinto lo obtuvieron los cursos, conferencias y seminarios, con un 8%.

JERARQUIA LABORAL DE PARTICIPANTES

En cuanto a los cargos que ocupan los individuos objeto de estudio, la *gráfica 3* permite apreciar que el 38 por ciento son gerentes de empresas y sólo el ocho por ciento de los asistentes cuenta con un nivel por debajo de los mandos medios. Esto quiere decir que asisten a estos seminarios los directores, gerentes o dueños de empresas, y que hace falta una mayor participación de su personal para mejorar los procesos de aprendizaje entre pares que realicen las mismas funciones y cuenten con la información pertinente.

GRÁFICA 3

PUESTOS DE LOS PARTICIPANTES



Fuente: Encuesta en el 2º Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila. 2005

PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS CADENA AGAVE-TEQUILA

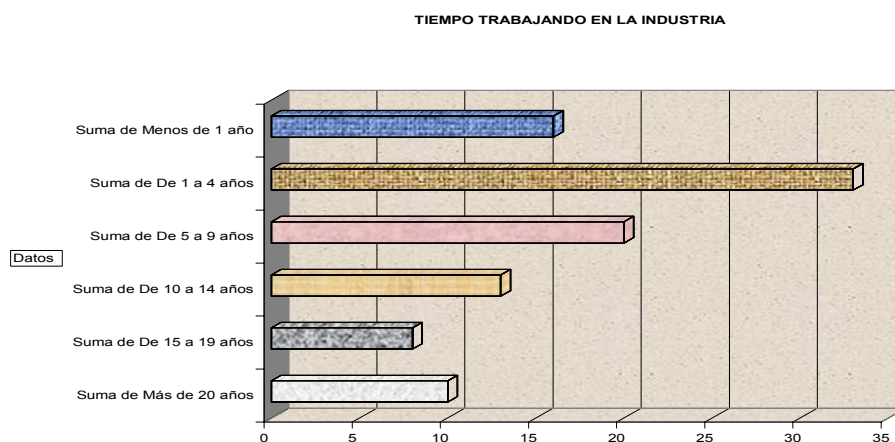
Respecto a la participación de las empresas en este tipo de seminarios, la que envió un mayor número de empleados fue Casa Cuervo, con tres participantes. En segundo lugar, con dos asistentes cada una, estuvieron Herradura, Tequileña, La Parreñita, La Primavera, Industrias de Agave San Isidro, Fábrica Tequilera Hacienda La Noria, Tequila Supremo, Tequila Don Julio, Tequila Tres Mujeres, y Productos Finos de Agave. Tal participación se podría explicar en función

del tamaño de las empresas, ya que podemos asumir que las PYMES no cuentan con recursos para enviar más personal y que las grandes pueden hacerlo con mayor facilidad, o que simplemente los perfiles del personal con que cuentan las PYMES no son adecuados a los cursos que se imparten.

Para medir la posibilidad de aprovechamiento de la experiencia de los mismos asistentes, se les preguntó el tiempo que tenían trabajando para la industria tequilera. En la *gráfica 4* se aprecia que 33 por ciento –el rango mayor–, tiene una experiencia en la industria de uno a cuatro años; que en segundo lugar está el rango de cinco a nueve años de experiencia, y en tercero los que

GRÁFICA 4

TIEMPO TRABAJANDO EN LA INDUSTRIA TEQUILERA



Fuente: Encuesta realizada en el 2º Seminario sobre Procedimientos de Verificación y Legislación Aplicable al Tequila. 2005

tienen menos de un año, mientras que sólo el 10 por ciento tiene 20 o más años en el ramo, experiencia esta que bien valdría la pena aprovechar en la conformación de grupos de aprendizaje.

APRENDIZAJE COLECTIVO

Actualmente, las reuniones, sesiones, conferencias, cursos y seminarios que tienen lugar fuera de las empresas y que se ofrecen a las organizaciones, están proliferando ampliamente (basta ver el incremento en el número de instituciones de educación superior y la oferta en cursos y sesiones de las diferentes instituciones en la región). Los objetivos de los participantes en dichas

organizaciones se resumen en obtener básicamente conocimientos y competencias críticas para desempeñar mejor sus labores Vance et al. (1991). Este conocimiento externo se obtiene en reuniones típicamente llamadas “conferencias” o “seminarios” (Feuer,1986). El diseño de estas reuniones en donde se comparte conocimiento puede ser de dos tipos. El primero es el tradicional, con una estructura de sesiones de entrenamiento (seminarios y grupos de trabajo enfocados a desarrollar una habilidad específica). El segundo tipo es el de aquellas reuniones sin estructura alguna, menos formalmente organizadas, que proporcionan oportunidades de información para que puedan ser compartidas entre todos los participantes (Schachter, 1989).

Aunque este tipo de programas gozan de popularidad, las empresas están reduciendo cada vez más sus presupuestos para este tipo de programas externos, buscando, a cambio, contratar consultores externos o aprovechar sus recursos internos Feuer (1986). La desinformación en la toma de decisiones limita severamente a las personas y excluye totalmente a los programas externos. Desafortunadamente, algunas empresas no toman en cuenta el costo de oportunidad y, al dejar de asistir a estas reuniones, pierden valiosos contactos, consejos y sugerencias.

El compartir conocimiento a través de estas reuniones de naturaleza multiorganizacional –en las que los asistentes pertenecen a distintas empresas, pero a la misma asociación profesional– representa un valioso mecanismo de colaboración que promueve el aprendizaje y la innovación, resultando un marcado incremento en la productividad. Colectivamente, las reuniones externas deberían contribuir a una competencia saludable, orientada al crecimiento y al continuo avance de las prácticas de administración y negocios. Los esfuerzos previos para identificar los beneficios de las reuniones en que se comparte el conocimiento se basaron, primeramente, en reportes de experiencias personales y evidencias anecdóticas (Schachter, 1989; Crotty, 1974).

Para determinar el aprendizaje colectivo se consideró que el valor del diálogo en un contexto organizacional puede formar la base del aprendizaje. De acuerdo con Gear, Vince, Read y Minkes (2002), con esta forma colaborativa de aprender se deben reducir las acciones defensivas y las reacciones que pueden impedir el aprendizaje.

En relación con el grado de generación de emprendedores, entrevistamos al director general del CRT, quién, ante la pregunta de si conocía a alguna persona que hubiera trabajado en el CRT y ahora hubiera formado su propio negocio relacionado con la industria tequilera, nos respondió afirmativamente, lo cual nos hace identificar al CRT como una asociación que, de diversas formas,

está generando nuevas oportunidades de creación de empresas, al tiempo que hace que estas comiencen a trabajar entre sí, aunque sea de manera muy sutil. Esta forma característica de generación de empresas, según observamos, se ha presentado en países como Francia, Alemania e Italia (Rueda: 1997), que cuentan con cadenas productivas trabajando exitosamente a nivel nacional e internacional.

Con respecto a la importancia y frecuencia de la interacción entre empresas, así como a la importancia del flujo de la información de la investigación y especialistas en el área entre empresas locales, es de resaltar el hecho de que el CRT cuenta con vínculos, a nivel nacional e internacional, que de diversas formas se están aprovechando mutuamente para mejorar sus procesos y brindar un mejor servicio a sus miembros. Prueba de ello son sus certificaciones y acreditaciones, que les brindan la posibilidad de trascender. Con el objetivo de determinar un porcentaje aproximado general de vinculación entre dichas instancias y otras organizaciones e instituciones, a nivel nacional e internacional, abordamos al director del CRT, quien, con base en su puesto, responsabilidad y experiencia, nos manifestó que la mayoría de sus contactos al exterior son con universidades nacionales (38 por ciento); con empresas de capacitación y soporte nacionales (9.4 por ciento); en la misma proporción (9.4 por ciento), con secretarías de gobierno nacionales y extranjeras, debido a los tratados internacionales, y también con empresas de capacitación y soporte en México y el extranjero (4.73 por ciento). En consecuencia, podemos deducir que el CRT tiene una marcada inclinación hacia el aprendizaje y la capacitación de sus miembros a través de los vínculos con otras instancias. Los efectos, en ese sentido, pueden evidenciarse a través de lo mencionado anteriormente, de las certificaciones y acreditaciones obtenidas, y de su propia conformación como único Consejo Regulador del Tequila en el mundo. De esta forma, el consejo brinda y transmite la información adquirida a través del contacto permanente con los miembros. En esta misma perspectiva, los rubros que presentan menor porcentaje son las relaciones que mantiene el CRT con instituciones financieras, cuerpos clericales y sindicatos, en un 0.47 por ciento.

El aprendizaje colectivo regional en la literatura, de acuerdo con Lehesvirta (2004); McGrath et al.(2003), y Keeble et al.(1999), sugiere que nosotros podemos utilizar las mismas herramientas para determinar si existe y se está generando una capacidad de aprendizaje colectivo en el estado de Jalisco, a través del CRT.

Con base en las respuestas de los 44 participantes, 71 por ciento estaban totalmente informados de las características del CRT. Sin embargo, no se puede dejar a un lado el hecho de que

el 5 por ciento de los asistentes estuvieron en desacuerdo ante esta afirmación, posiblemente porque consideraron que no se encontraban totalmente informados de las características y aspectos generales que integran al CRT, lo que nos muestra la necesidad de hacer un mayor énfasis en la promoción de las actividades realizadas por dicha asociación hacia sus miembros.

Por otra parte, el 50 por ciento de los asistentes estuvo de acuerdo en afirmar que trabajan juntos y encuentran caminos de acción alternativos. No obstante, 27 por ciento de los asistentes piensan que no trabajan juntos, y tampoco se discuten en grupo sugerencias a su trabajo, ni se proponen cursos de acción alternativos. La percepción de este grupo, más el de los que no contestaron y los que aún no están convencidos, nos muestran las pautas a seguir con actividades que conlleven al trabajo en conjunto de sugerencias para mejorar sus procesos laborales.

En cuanto a estar bien informados de los requerimientos de la industria tequilera, el 84 por ciento estuvo de acuerdo o extremadamente de acuerdo con esta declaración, mostrando así un alto grado de aceptación hacia el contenido del mismo seminario, que consideraron adecuado para el mejoramiento de sus procesos; el 16 por ciento de los asistentes, por tanto, representa el área de oportunidad. Respecto a si el trabajo en equipo que realizaron lo consideraron útil, 39 por ciento respondió afirmativamente y 16 por ciento consideró no estar de acuerdo, porque no le parece que exista, o no percibe que exista, trabajo en equipo o actividades que promuevan el trabajo en equipo y la integración de los miembros.

En el CRT siempre se obtiene una respuesta útil, sólo el 57 por ciento de los encuestados contestaron estar de acuerdo, el 16 por ciento está extremadamente de acuerdo, y el área de oportunidad es 27 por ciento, integrado por miembros que no han tenido oportunidad de aclarar dudas y obtener respuestas útiles para el mejor desempeño de su trabajo.

Finalmente, en cuanto a considerar si la retroalimentación entre el CRT y sus miembros es buena, es de considerarse que sólo el nueve por ciento de los encuestados estuvo extremadamente de acuerdo, y el 64 por ciento sólo estuvo de acuerdo. Lo interesante es que el 14 por ciento consideró que la retroalimentación entre el CRT y ellos no es buena. Al 11 por ciento le parece que la retroalimentación no es ni buena ni mala. Esto señala una área en que la retroalimentación no es ni buena ni mala. Nos señala un área de oportunidad para trabajar más en aspectos básicos de comunicación y enlaces de confianza en el cumplimiento de los objetivos de los miembros de esta asociación profesional.

CONCLUSIONES

El Consejo Regulador del Tequila, mediante este estudio, pone de manifiesto no sólo la necesidad de la transformación interna para mejorar sus procesos, sino también de orientar los esfuerzos del aprendizaje hacia la participación, la autogestión y el trabajo en equipo, para entender las sesiones como una red de conversaciones que constituye una interrelación de lenguaje y emociones, de las mismas relaciones entre los individuos, al interior y exterior de la asociación.

La creación de confianza es uno de los puntos débiles que deben considerar los miembros del CRT en este tipo de sesiones informativas, precisamente porque la mayoría de los asistentes casi no se conocen al principio. Es necesario hacer especial énfasis en crear vínculos entre ellos que se conozcan, entablen relaciones de trabajo y, ¿por qué no?, de confianza.

El tipo de enseñanza aprendizaje y las técnicas de impartición del conocimiento deben ser mejoradas. Hacer algunas dinámicas donde se transmita el aprendizaje en forma más personalizada hacia otros miembros, y resolverse casos específicos de problemas que enfrentan los asistentes. Recomendamos reuniones periódicas informales para convivir CRT cuente con un directorio, con los nombres y direcciones electrónicas del personal y es necesario mejorar la página web, haciéndola completa y rápida, finalmente es necesario se realicen reuniones periódicas formales.

Asimismo, podemos afirmar que las perspectiva conductual y cognitiva abordan al cambio como un indicador del aprendizaje, en donde este último es visto como el conductor de la alteración de la conducta y, en el aspecto cognitivo, incrementa el entendimiento y el conocimiento, el cual no siempre se manifiesta en acciones inmediatas, pero posiblemente, con el tiempo, se puedan observar esas mutaciones.

NOTAS

¹ El CRT es analizado desde el punto de vista de los miembros que lo conforman y no como la parte operativa administrativa.

² Producto de exportación, el Tequila encara la problemática derivada, en buena medida, de su proceso industrial de producción. Son dos, en particular los aspectos básicos conflictivos en ese proceso: por un lado, la producción misma del agave; por otro la nueva clase social que constituyen los industrializados de la planta.

³ Asimismo brinda servicios de verificación y certificación del tequila, controlando acciones y normas referentes a la apertura de empresas productoras o envasadoras, requisitos de comercialización, requisitos para la obtención del dictamen técnico, derechos y obligaciones del productor certificado y requisitos para asociarse al CRT.

LISTA DE REFERENCIAS

- Argyris, C.(1998). Managers, workers, and organizations. *Sociological collection*. Society; Jan, Vol.35.Issue 2. 1998,pp 15- 33.
- Cross, R. and Prusak, L.(2002). The people who make organizations go-or stop. *Harvard Business School Publishing Corporation*. June. pp 157-170.
- Crotty.P.T. (1974).Developing programs for mature managers. *Business Horizons*, vol.17.pp 321.
- Feuer, D. (1986). Training Budgets. *Training*, Vol. 23. pp.57-83.
- Gear, Vince, Read y Minkes. (2003).Group enquiry for collective learning in organizations. *Journal of Management Development*. Vol.22. No.2. pp 87-96.
- Keeble D. Lawson C. Lawton Smith H. Moore B. and Wilkinson F. (1999).Collective learning processes, networking and institutional thickness in the Cambridge region.(Cambridge, England). *Regional Studies*.v.33.pp 347-357.
- Lehesvirta, Tuija.(2004).Learning processes in a work organization: from individual to collective and/or vice versa?. *Journal of Workplace Learning*. Bradford.Vol.16,Iss.pp1-22.
- McGrath,C.,Vance, Charles & Gray Edmund.(2003) With a little help from their friends: exploring the advice networks of software entrepreneurs. *Creativity and Innovation management*.Vol.12.Number 1 March .pp.57-89.
- Rueda, Peiro Isabel.(1977). *Las empresas integradoras en México*, Siglo XXI. Editores, México.
- Schachter, J.(1989, 21 abril) Support Groups – *Where CEOs help CEOs*. Los Angeles Times, part IV.1-7.
- Schott,T.(1994). Emerging and declining centers of engineering science Japan and the United States. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 15,417-456. pp.48-75.
- Vance, C. M., Boje,D., Mendenhall, M.and Kropp,H.R.(1991). A taxonomy of learning benefits from external knowledge sharing meetings. *Human Resource Development*. Quarterly, 2,3752-3757..pp.56-87.
-