



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.

Factores que facilitan una cultura de aprendizaje y de intra emprendedurismo en las organizaciones

Tomás Francisco del Bosque-Rodríguez¹

*Eiko Gavaldón-Oseki**

Werner Horacio Varela-Castro²

Resumen

Esta investigación tuvo como objetivo conocer las condiciones requeridas al interior de una organización para implementar una cultura empresarial de aprendizaje y de intra emprendedurismo que beneficie tanto a las empresas como a los colaboradores, a través de metodología cualitativa en dónde se muestran los hallazgos encontrados en una muestra por conveniencia de seis organizaciones con diferentes culturas organizacionales, giros, tipos de administración, y diferentes niveles de operaciones, encontrando como factores clave el papel que juegan los estándares de calidad internacionales, espacios de involucramiento de colaboradores en la mejora continua, incentivos a la innovación, grado de institucionalización, y tipo de liderazgo como factores que pueden facilitar una cultura de aprendizaje y de intra emprendedurismo en las organizaciones.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, mejora continua, intra emprendedurismo

Abstract

The objective of this research was to know the conditions required within an organization to implement a business culture of learning and intra-entrepreneurship that benefits both companies and employees, through qualitative methodology in a convenience sample of six organizations with different organizational cultures, lines of business, types of administration, and different levels of operations, finding as key factors the role played by international quality standards, spaces for employee involvement in continuous improvement, incentives for innovation, degree of institutionalization, and type of leadership as factors that can facilitate a culture of learning and intra-entrepreneurship in organizations.

Keywords: Organizational learning, continuous improvement, intra-entrepreneurship

¹ **Universidad Iberoamericana**

² **Universidad Autónoma de Coahuila**

Introducción

Contexto

Dentro de los objetivos y metas de desarrollo sostenible para el 2030 propuestos por la ONU (s.f.) se encuentran el objetivo número 8: “Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos”. Tema de suma importancia, relacionado directamente con el desarrollo humano y la desigualdad económica, ya que implica no solamente desarrollar el talento de las personas, sino también que este desarrollo le permita mejorar su calidad de vida al incrementar sus ingresos.

México es uno de los países más inequitativos del mundo, en donde el 10% más rico de los receptores de ingresos gana 30 veces más de lo que percibe el 50% que menos gana. En patrimonio, el 10% más rico de la población tiene cerca del 80% de la riqueza del país (Chancel, 2022). Específicamente y de acuerdo a datos del Observatorio de la Laguna (Medina López, 2022), en Coahuila muy pocos empleados formales reciben un ingreso digno, ya que cinco de cada diez trabajadores ganan menos de \$10,400.00 pesos mensuales.

De acuerdo al Índice de Competitividad Urbana 2022 (IMCO, s.f.), Monterrey y Saltillo obtuvieron respectivamente el primero y el segundo lugar como las ciudades más competitivas con más de un millón de habitantes mientras que la Comarca Lagunera se posicionó en el número doce. Lo que llama la atención, tomando en cuenta la cercanía existente entre las tres ciudades, es que entre ellas operan empresas comunes, y que existen semejanzas en su vocación industrial.

Algo debemos de estar haciendo mal en la Comarca Lagunera para que las generaciones jóvenes de 18 a 30 años califiquen con una media de 8.0 y de 7.0 respectivamente, al enunciado “si pudiera irme a vivir a otra ciudad, lo haría” (del Bosque, 2017). Lo anterior indica que las respuestas de las dos generaciones más jóvenes de encuestados tenían la percepción de que la ciudad no les estaba dando las oportunidades que deseaban. Posteriormente, en otra investigación sobre las percepciones ciudadanas rumbo a las elecciones a alcalde de Torreón en el 2021, se encontró que la muestra encuestada consideraba que el querer vivir en Torreón el resto de su vida estaba muy asociado con considerar que en la ciudad podían crecer profesionalmente o a poder poner un negocio. (del Bosque, 2021)

Durante los meses comprendidos entre noviembre 2019 y febrero 2020, durante la investigación “Diferentes perspectivas sobre la experiencia del empleado dentro de su organización” aplicada a 205 colaboradores de pequeñas y medianas empresas del giro comercial, industrial y de servicios de la Región, se encontró que sólo el 33% de los encuestados calificaron como “siempre” el que las personas que hacen bien su trabajo podían crecer laboralmente dentro de la empresa. (del Bosque,

2020). Además en la publicación del Blog del Observatorio de La Laguna, Medina López (2022). En su artículo ¿Por qué los jóvenes renuncian a sus empleos? menciona que los principales motivos para dejar sus puestos de trabajo son que buscan mejores oportunidades laborales con un salario más digno y tiempo libre, que les permita aprender cosas nuevas. A pesar de esto en el tema de los jóvenes que desean aprender cosas nuevas, en la investigación “Diferentes perspectivas de la capacitación en la Comarca Lagunera”, se encontró en la muestra que sólo el 31% de los encuestados consideraban que se les permite asistir a capacitaciones relacionadas con su trabajo, de los cuales sólo el 26% consideró que la capacitación recibida les fue útil para hacer su labor, y sólo el 9% consideró que la forma como evalúan su trabajo los ayuda a mejorar su desempeño (del Bosque, 2017)

De acuerdo a Canet Giner, et al., (2019) para que las organizaciones puedan afrontar entornos competitivos, es indispensable formar colaboradores implicados en procesos de intra emprendedurismo que busquen nuevas oportunidades de negocio, lo que genera entre otras interrogantes de investigación ¿Cómo deben ser las condiciones en una empresa para poder implementar una cultura de aprendizaje organizacional que impulse el intra emprendedurismo? ¿Cuáles competencias se deben desarrollar en los colaboradores para que puedan realizar propuestas de mejora?, y por último ¿Cómo funcionan actualmente los planes de aprendizaje organizacional y de incentivos económicos más comunes en las empresas de la Comarca Lagunera?

Planteamiento del problema

Con la información anterior se puede observar que la Comarca Lagunera no es un lugar en donde se puedan encontrar empleos bien pagados, y que el sector empresarial de la Región no está buscando realmente elevar los sueldos, lo que está propiciando que los jóvenes en edad productiva decidan emigrar hacia otras ciudades en donde sí encuentren oportunidades laborales atractivas, preferentemente a ciudades con mayor competitividad y oportunidades.

El Instituto Global de Emprendimiento y Desarrollo (GCASE, 2019), recomienda la construcción de condiciones para emprender, sobre todo en lugares donde los jóvenes encuentran un mercado con ingresos a nivel de sobrevivencia, lo cual puede ser una posible solución para retener al talento en la ciudad y hacerla más competitiva, sin embargo, el poder poner negocio propio no es una opción al alcance de todos, ya que para emprender un negocio exitoso que les permita a las personas obtener mayores ingresos que los que ofrece el mercado laboral, está sujeto a diferentes factores extrínsecos a la persona, como lo son el tener el capital de riesgo inicial, así como las condiciones favorables para manejar un riesgo aceptable en el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios.

Otra solución alterna sería intentar establecer una cultura organizacional al interior de las empresas que favorezca el aprendizaje organizacional, la mejora continua y el “intra emprendedurismo” el cual utiliza un estilo de gestión que favorece la flexibilidad, el empoderamiento y la comunicación,

animando a los empleados a iniciar, liderar e implementar innovaciones dentro de la organización en donde los colaboradores con talento puedan desarrollar propuestas de innovación que sean de interés para que las empresas continúen siendo competitivas, y al mismo tiempo les permita a los colaboradores incrementar sus ingresos sin tener que renunciar a su empleo para emigrar a otras zonas del país.

Objetivos

Objetivo general:

Conocer las condiciones requeridas al interior de una organización para implementar una cultura empresarial que beneficie tanto a las empresas como a los colaboradores.

Objetivos específicos:

Conocer las condiciones de aprendizaje organizacional utilizados en empresas en la Zona Metropolitana de la Comarca Lagunera y sus resultados. Así como, identificar las competencias que se deben desarrollar en los colaboradores para que puedan realizar propuestas de mejora.

Justificación

Desde la perspectiva de la organización es indispensable conocer las mejores prácticas para incorporar ideas de los colaboradores que hagan más eficientes procesos, incrementar ventas y agilizar la respuesta ante clientes, lo cual las beneficiaría en obtener mejores resultados y desde la perspectiva del colaborador conocer cómo obtener una mejor calidad de vida reflejada en sus ingresos por desempeños sobresalientes con resultados tangibles. Por lo tanto ambas perspectivas pueden ser viables de ser estudiadas al contarse con experiencia e información relacionada en investigaciones organizacionales previas y tener los contactos con responsables de recursos humanos que faciliten la recopilación de información que pueda dar respuesta tanto a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos de la misma, lo que hace viable realizar este estudio.

Revisión de la literatura

Dentro de las capacidades de aprendizaje dentro de las organizaciones, se proponen el aprendizaje, iniciativas para el cambio, así como el cambio de cultura (Yeung, 2000) ya que la capacidad de la organización para aprender está ligada a su capacidad de generar ideas a través de programas que propicien cambios específicos, los cuales propicien la generación de ideas y su adecuada difusión interna, identificando aquello que obstaculiza el aprendizaje. De acuerdo al autor, la cultura de la organización es la identidad que perciben clientes y colaboradores, lo que determina su forma de trabajar, asignar remuneraciones, compartir la información y administrar al personal. Este autor sugiere cinco instrumentos para crear capacidades de aprendizaje en la organización: Crear una cultura, asegurar que existen las competencias personales necesarias, ofrecer los incentivos

adecuados, organizar el trabajo, crear instrumentos de información, formar líderes que generen ideas y crear matrices de aprendizaje. (Yeung, 2000)

Wei Choo (citando a Nonaka y Takeuchi, 2005) menciona que el proceso del conocimiento dentro de la organización parte del individuo, pero se deben convertir en parte de la red de conocimiento de las organizaciones, logrando convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito, llevando el conocimiento desde el nivel individual hasta los niveles de grupo, de organización y entre organizaciones. Por lo que, de acuerdo a Rajakumar y Banumathi (2017) el emprendimiento al interior de las organizaciones es indispensable para que las empresas sobrevivan, crezcan y se renueven a través del aprendizaje organizacional de sistemas de alto desempeño de emprendimiento.

Sobre el tema de aprendizaje organizacional, las “organizaciones que aprenden requieren que los líderes desarrollen a sus colaboradores que vean a la organización como un sistema, que puedan desarrollar sus propias áreas de dominio y aprendan a experimentar y a reformular problemas en equipo” (McGill, 1992), de tal manera se requiere que las soluciones que se van generando al enfrentar problemas se acumulen dentro del bagaje de conocimiento de la organización, es importante precisar el enfoque del KAIZEN, dentro del cual los problemas en su mayoría ocurren a través de procesos transversales dentro de las áreas de la organización, por lo que los puestos clave deben estar sensibilizados a los requerimientos transversales (Masaaki, 2001), dicho de otra forma, deben conocer los requerimientos internos de sus clientes, así como los contextos de sus proveedores, y respecto a los empleados a través de una investigación cuantitativa Rajakumar y Banumathi (2017) concluyen que aquellas organizaciones que buscan desarrollar nuevas formas de pensamiento en los colaboradores, los incentivan a conocer las últimas tendencias en su campo profesional, a tener interacciones con el exterior y proveen condiciones en temas de compensación, flexibilidad, espacios y políticas de recursos humanos que favorezcan el intra emprendedurismo, en el mismo sentido, Secundo, et al., (2016) sostienen que el desarrollo regional en una sociedad del conocimiento no está solo determinado por la creación de nuevo conocimiento, sino por la habilidad y la voluntad para transformar ese conocimiento en nuevos productos y procesos que creen valor social y económico.

Dentro de la voluntad para incentivar el intra emprendimiento está la gestión de recursos y capacidades desarrollando nuevas prácticas, actividades y procesos en la toma de decisiones, con base en la proactividad, la innovación y la asunción de riesgos. (Rodrigo-Alarcón, Parra-Requena, y García-Villaverde, 2014).), por lo que establecer capacidades que permitan un aprendizaje continuo permitirá a la organización renovarse constantemente para poder aprovechar oportunidades que se presentan (Hayton, Hornsby y Bloodgood, 2013).

El emprendimiento al interior de la organización necesita de ciertas características (Hirish y Peters, 2005), estos autores mencionan que en la organización se debe de privilegiar la operación con

tecnología de punta, incentivar nuevas ideas, apertura a experimentar y a probar a través de ensayo y error, permitir fallas, tener persistencia, aprovechar oportunidades, destinar recursos a la innovación, tener un enfoque de trabajo interdisciplinario y sin jerarquías, visión a largo plazo, sistemas de recompensa apropiados, y apoyo por parte de la alta dirección.

Estado del arte

De acuerdo con Berthoin y Krebsbach-Gnath (1998) dentro del aprendizaje organizacional, es importante comprender los procesos existentes, más que explicar cómo se cree que estos trabajan, escuchar y solicitar información a los colaboradores que realizan la operación, buscar ideas innovadoras de las mejores empresas y explorar nuevos procesos antes de lanzarlos al resto de la organización.

El aprendizaje organizacional es un concepto clave en el campo de la administración y de los estudios organizacionales, ya que su proceso permite a las organizaciones adquirir nuevo conocimiento, habilidades y capacidades que les permita adaptarse a entornos cambiantes y mejorar su desempeño (Kofoed Wind ,2022). De acuerdo al autor, el aprendizaje organizacional ofrece marcos y modelos que permiten explicar y predecir los efectos en resultados como la innovación, la adaptabilidad, la competitividad y la sostenibilidad.

El aprendizaje organizacional y el proceso de intra emprendedurismo es ya una prioridad para organizaciones como la Comisión Europea, quien ha impulsado el proyecto internacional “Innovation Capacity Building For Enhancing Sustainable Growth And Employability” (Increase) por sus siglas en inglés, la cual tiene como objetivo incentivar la innovación en micro empresas sin experiencia en innovación, a través de capacitar a su personal para que se pueda involucrar en las mejores prácticas en procesos de innovación, dando como resultado la creación del programa de capacitación “Methodology for Engagement of Organizational Stakeholders in Innovation Oriented Intrapreneurship” (INCREASE, 2019), el cual propone seis puntos a revisar por parte de las empresas: 1) Reconocer la importancia de involucrar a los colaboradores en el proceso de innovación. 2) Clima organizacional que promueva una mentalidad innovadora en sus colaboradores. 3) Encontrar formas de involucrar a los empleados. 4) Respuesta de las empresas a los fracasos. 5) Empoderamiento y motivación. 6) Ejemplos de cambios implementados dentro de la empresa basados en ideas innovadoras de los colaboradores. Asimismo, sugiere revisar siete pasos críticos para implementar el intra emprendedurismo a través de un diagnóstico (Yashin, 2018) que permita a las organizaciones conocer el grado en el que se encuentran en cuanto a identificar sus colaboradores intraemprendedores, el grado de libertad que estos tienen para cuestionar el status quo, enseñarles a pensar como una empresa emprendedora y a identificar problemas clave a resolver, sistematizando el intra emprendedurismo, cuantificando y exaltando su valor, y de acuerdo al Instituto Global de

Emprendimiento y desarrollo con sede en Washington DC, la construcción de mejores condiciones para la sociedad en su conjunto es la innovación, la cual se da a través del establecimiento de un ecosistema formado por subsistemas que el Instituto denomina “Pilares”, que operan bajo tres premisas, la primera de que hay acciones conducidas por personas en base a incentivos, la segunda es que estos están bajo la influencia de condiciones del entorno institucional, y como esos elementos interactúan para lograr un desempeño determinado. (GCASE, 2019)

Método de investigación

Alcances y límites

En la investigación se utilizó metodología cualitativa, lo cual nos llevó a conocer las cualidades o atributos a partir que los sujetos de estudio dan a los fenómenos de forma empírica, con el fin de poder comprender sus percepciones, creencias y valores que se tienen de la cultura de su organización, así como las condiciones que sus organizaciones tienen en su forma de trabajo.

En esta investigación cualitativa e inductiva se buscaron datos de casos específicos que pudieran posteriormente establecer generalizaciones, al indagar las múltiples realidades que existen en diferentes culturas organizacionales a través de la fenomenología, utilizando una muestra por conveniencia de seis personas responsables de recursos humanos dispuestas a describir, a través de entrevistas, las interacciones sociales que se tienen al interior de cada organización, actividades que se realizan cotidianamente relacionadas con la temática, así como los valores que se viven al interior de cada organización en su cultura de trabajo, dentro de la misma específicamente en proyectos intra disciplinarios y trabajo en equipo, procesos inter departamentales, grado de conocimiento de los colaboradores en necesidades de sus clientes internos y externos, el conocimiento de los colaboradores en las mejores prácticas para las funciones que realizan, la actualización y capacitación que reciben, las métricas de medición del desempeño utilizadas, así como temas específicos de procesos de aprendizaje organizacional como la transmisión de conocimientos al interior de la empresa, la forma de incentivar a los colaboradores a realizar propuestas encaminadas a lograr la mejora continua, a la adopción y difusión de esas mejoras en caso de haberlas.

Dentro de este proceso se pretendió conocer aspectos como el estatus jerárquico, el trabajo colaborativo, la libertad de intercambiar puntos de vista y de cuestionar, así como de experimentar, emprender e implementar mejoras dentro de los procesos de trabajo.

Muestra

Para la selección de la muestra se buscó entrevistar a responsables de recursos humanos a nivel gerencial o directivo en empresas medianas a grandes, con trayectoria y experiencia en la toma de

decisiones dentro de la empresa y de la función, dispuestos a hablar del tema y sobre las condiciones que existen al interior de su organización.

Debido a las diferentes agendas de los participantes de la muestra, y ante la dificultad de reunirlos a todos en un mismo lugar y horario, se eligió como herramienta utilizar entrevistas semi estructuradas. El motivo de haber utilizado entrevistas semi estructuradas es debido a que permite adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos (Díaz-Bravo, et al., 2013).

La entrevista semi estructurada permite dar libertad al entrevistado para que externar sus opiniones y puntos de vista, dando flexibilidad al proceso para que pueda ampliar o profundizar en aspectos importantes para el estudio sin alejarse de los objetivos de la investigación.

Dentro de la muestra seleccionada se analizaron las siguientes organizaciones: Una industria alimenticia a nivel local, una industria fabricante de autopartes perteneciente a una industria internacional, una Universidad con campus local perteneciente a una red nacional de universidades, una empresa comercializadora de origen local con operaciones a nivel nacional, una industria metal mecánica a nivel local, así como una industria alimenticia a nivel nacional.

Importante mencionar que tanto la industria alimenticia a nivel local, la empresa comercializadora de origen local con operaciones a nivel nacional, y la industria metal mecánica a nivel local son empresas con una dirección familiar, mientras el resto son empresas con una administración profesional.

Análisis y Resultados

En la primera parte del análisis de las categorías en el tema de cultura organizacional, se encontró que a la pregunta expresa de si en la organización se acostumbra trabajar en proyectos entre personas de diferentes departamentos y jerarquías, aquellas organizaciones en las cuales operan estándares de calidad tales como ISO (International Standard Organization, 2024), International Automotive Task Force (IAFT, s.f.) u otras mediciones de calidad, si se trabaja bajo estos esquemas de proyectos inter departamentales que involucran diferente jerarquías, siendo principalmente la industria fabricante de autopartes perteneciente a una industria internacional, seguida por la industria alimenticia a nivel nacional y la Universidad con campus local perteneciente a una red nacional de universidades. Importante mencionar que esta forma de trabajo ya es parte de su cultura organizacional, y que las tres organizaciones manejan una administración profesional y que la alta dirección está comprometida con esta cultura.

Mientras que en la industria alimenticia a nivel local se maneja una cultura muy jerárquica con poca comunicación interna, en la industria metal mecánica a nivel local el trabajo interdepartamental sólo

se realiza para cumplir estándares, pero no siempre se materializa, en la empresa comercializadora de origen local con operaciones a nivel nacional, se está empezando a fomentar y practicar estos procesos como parte de su proceso de institucionalización. Importante mencionar que estas últimas tres organizaciones son empresas familiares y que en las dos primeras la alta dirección no se ha involucrado realmente en establecer esta cultura organizacional, sino que se maneja a nivel de requisito solamente.

A la pregunta expresa de como conocen los colaboradores las necesidades de sus clientes internos o externos, se encontró con que la industria fabricante de autopartes perteneciente a una industria internacional se asegura de esto trabajando estándares de calidad específicos en clientes internos y trabaja directamente con requerimientos específicos de sus clientes externos. En la industria alimenticia a nivel nacional se trabaja sistemáticamente para conocer las necesidades de clientes internos y externos, en la Universidad con campus local perteneciente a una red nacional de universidades se tiene contacto con clientes externos a través de diferentes medios que involucran a diferentes colaboradores de la organización a través de investigaciones de mercado y presencia en colegios profesionales, en la comercializadora de origen local con operaciones a nivel nacional se conocen las necesidades de los clientes internos, más no hay aún un esfuerzo sistematizado para conocer las necesidades de sus clientes externos.

En la industria alimenticia local existen roces constantes entre clientes internos por desconocimiento de sus funciones y no se conocen las necesidades de sus clientes externos, y por último en la industria metal mecánica a nivel local, aunque trabajan con estándares de calidad ISO, no se hacen esfuerzos sistematizados para conocer las necesidades de clientes internos o externos.

En el tema de capacitación y mejores prácticas, la industria fabricante de autopartes internacional manejan las mejores prácticas desde la inducción, se evalúan las competencias y conocimientos, actualizando la capacitación constantemente con uso de tecnología (plataformas), en la Universidad se manejan métricas en base a grados académicos obtenidos por los colaboradores y métricas de capacitación en base a horas, así como retroinformación sobre su evaluación del desempeño, en la comercializadora se actualizan y buscan las mejores prácticas en base a capacitación con apoyo de plataformas bajo parámetros nuevos en base a la tecnología aprendida, y en la industria alimenticia nacional se capacita en base a temas relacionados con el puesto, Kaizen (filosofía de mejora continua) y desarrollo de liderazgo en el personal.

En la empresa metal mecánica local se capacita solamente en base a los requerimientos de los estándares, y en la industria alimenticia local anteriormente se llevaban capacitaciones en base a normas de calidad, sin embargo, ya no lo hacen.

A la pregunta expresa de cómo se asegura la empresa de que la capacitación haya sido útil para mejorar el desempeño, en la industria de autopartes internacional se certifica a los colaboradores para asegurarse de que puedan desempeñarse perfectamente en los temas capacitados, en la comercializadora se realiza de manera práctica el trabajo ahora bajo parámetros nuevos en base a la tecnología aprendida, en la industria metal mecánica local se realizan evaluaciones para verificar el aprendizaje obtenido, aunque se limita a temas de seguridad e higiene industrial, en la industria alimenticia nacional se solicita a los colaboradores presenta proyecto de mejora (intra emprendimiento) en sus procesos o en sus áreas, mientras que en la industria alimenticia local se establecieron métricas de forma subjetiva y la gente capacitada desertó.

En el tema de mejora continua o intra emprendimiento, a la pregunta expresa de cómo se incentiva a los colaboradores a proponer nuevas ideas para mejora continua, la industria de autopartes internacional lo hace organizando eventos de mejora continua donde se promueve e incentivas propuestas de mejora o de ahorros para la empresa, con incentivos económicos para las mejores propuestas.

La industria alimenticia nacional desarrollo un programa de líderes en dónde su graduación era presentar un proyecto de mejora, los cuales están actualmente en proceso de evaluación para determinar ganadores e incentivos a ofrecer. En la comercializadora este tipo de programas están en plan de realización a futuro dentro de su proyecto macro de institucionalización, en la Universidad se realiza a través del proceso interno de movilidad se van dando innovaciones en los procesos, así como en programas de incentivos académicos y administrativos, mientras que en la industria metal mecánica local se anunció implementarlo pero no se realizó, y en la industria alimenticia local en el pasado hubo mejoras por iniciativas de una o dos personas, la cual no fue realmente valorada en un inicio y posteriormente al brindar incentivos a personal que no había participado en las propuestas de mejora, desanimo a las personas con la iniciativa a continuar participando al ver que los incentivos no eran equitativos.

En el tema del aprendizaje organizacional con las preguntas específicas de como la organización adopta y difunde las mejoras propuestas, la industria de autopartes internacional se asegura de su adopción y difusión en todas las plantas a través de movilizar al personal incluso a nivel internacional para que todas las unidades de negocio se beneficien del conocimiento generado, en la Universidad es a través de boletines internos y presentación de evaluaciones y logros obtenidos, en la comercializadora a través de boletines internos, uso de plataformas y comunicación a través de jerarquías (jefes informan a subalternos), en la industria alimenticia nacional se está actualmente trabajando en el plan de presentación de las mejoras premiadas y posterior proceso de adopción y difusión.

En la industria metal mecánica local no se ha realizado una difusión, y la mejora presentada no fue relacionada con procesos o ahorros, y no hay un proceso de comunicación establecido, y en la industria alimenticia local las mejoras se adoptaron en un inicio y posteriormente se abandonaron, perdiendo así el conocimiento generado.

Conclusiones

Al adentrarse a los detalles de la forma de gestión de cada una de las organizaciones de la muestra, y analizar sus condiciones para poder implementar una cultura de aprendizaje organizacional que impulse el intra emprendedurismo, se encontró como hallazgo importante que en las empresas con mejores resultados son aquellas que en su operación manejan estándares de calidad internacionales como el ISO (International Standard Organization), la IAFT (International Automotive Task Force) u otras mediciones de calidad, las cuales juegan un papel importante en la cultura organizacional, así como la creación de foros o espacios en dónde los colaboradores puedan realizar propuestas de mejora o de ahorros para la organización, espacios en dónde se reconozca y se de a los colaboradores que realizaron la propuesta incentivos económicos que les ayuden a mejorar su nivel de vida y a continuar haciendo propuestas.

Hay que hacer notar que un hallazgo adicional fue que en aquellas organizaciones en dónde los estándares de calidad fueron factor clave fue en aquellas organizaciones en dónde la alta dirección se involucró por completo en el establecimiento de esta cultura, y que en aquellas dónde la alta dirección no se involucró, no se obtuvieron logros significativos o incluso fueron abandonados posteriormente, por lo que el tipo de liderazgo ejercido y de involucramiento de los colaboradores se tornan en elementos clave.

Asimismo, que las competencias que se deben desarrollar en los colaboradores para que puedan realizar propuestas de mejora son aquellas relacionadas con su función en base a las mejoras prácticas, a través de capacitación, certificaciones y métricas de desarrollo académico, que se procure el trabajo interdepartamental, asegurando que los colaboradores conocen las necesidades de sus clientes internos y externos de forma sistematizada, implementando programas de liderazgo y de mejora continua (Kaizen Institute, s.f.), y se utilice el apoyo de tecnología.

Los hallazgos anteriores validan la importancia de involucrar a los colaboradores en el proceso de innovación al promover una mentalidad innovadora en los colaboradores propuesta por la iniciativa europea (INCREASE, 2019) mencionada en el estado del arte de esta investigación.

Dentro de esta investigación se encontró que los planes de aprendizaje organizacional y de incentivos económicos a propuestas de mejora continua difieren de empresa a empresa, siendo dentro de los

hallazgos que en aquellas organizaciones que dependen o pertenecen a entidades a nivel internacional o nacional, los programas de aprendizaje organizacional y de incentivos económicos están más sistematizados, mientras que en las organizaciones de la muestra que son a nivel local, su etapa de desarrollo es mucho menor en estos temas y no están muy sistematizadas y en ocasiones se otorgan estímulos de forma subjetiva.

Como hallazgo importante se encontró que las organizaciones locales con menor desarrollo son empresas familiares, específicamente la industria alimenticia local y la metalmecánica local, que se encuentran muy alejadas de una cultura organizacional profesional y sistematizada.

En el caso de la comercializadora local, aunque también es una empresa familiar, maneja un grado de profesionalización más avanzado debido a su esfuerzo constante de institucionalizar sus operaciones, lo que probablemente sea un factor que ha influido en una mayor sistematización de procesos y uso de tecnología.

Recomendaciones

En esta investigación que pudiera considerarse como exploratoria, se recomienda realizar una posterior investigación cuantitativa con variables de cultura organizacional, como trabajo en equipos intra disciplinarios e interdepartamentales, conocimiento de necesidades de clientes internos y externos, mejores prácticas y actualización, incluyendo variables que contemplen aquellos hallazgos, como lo son estándares de calidad internacionales, uso de tecnología, nivel de operaciones internacionales, nacionales o locales, grado de institucionalización en caso de empresas familiares, con el fin de realizar investigaciones cuantitativas en muestras más grandes.

Referencias

- Berthoin, A. y Krebsbach-Gnath, C. (1998). *Consultants as agents of organizational learning: the importance of marginality*. IDEAS. Recuperado el 7 de Julio del 2023 de <https://ideas.repec.org/p/zbw/wzbotg/fsii98109.html#>
- Canet Giner, M. T., Redondo Cano, A., Escribá Carda, N., Balbastre Benavent, F., Revuelto Taboada, L. y Saorín Iborra, M. C. (2020). *Prácticas de recursos humanos y comportamiento intraemprendedor: La influencia del género en esta relación*. Localizado en <http://dx.doi.org/10.18845/te.v14i1.4952>
- Chancel, L. (2022). *World Inequality Report 2022*. Recuperado de https://wir2022.wid.world/website/uploads/2021/12/WorldInequalityReport2022_Full_Report.pdf

- del Bosque, T. (11 de mayo 2021). *Diferentes percepciones ciudadanas rumbo a las elecciones a alcalde 2021*. Redespoder. Recuperado de <https://www.redespoder.com/destacadas/elecciones-alcalde/>
- del Bosque, T. (18 de mayo 2020). *Diferentes perspectivas sobre la "experiencia del empleado" dentro de su organización*. Redespoder. Recuperado de <https://www.redespoder.com/destacadas/diferentes-perspectivas-sobre-la-experiencia-del-empleado-dentro-de-su-organizacion/>
- del Bosque, T. (29 de mayo 2017). Actitudes ciudadanas sobre las elecciones Coahuila. *El siglo de Torreón*. Recuperado de <https://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/2017/actitudes-ciudadanas-sobre-las-elecciones-coahuila-2017.html>
- del Bosque, T. (7 de febrero 2023). *Diferentes perspectivas de la capacitación en la Comarca Lagunera*. Redespoder. Recuperado de <https://www.redespoder.com/destacadas/diferentes-perspectivas-capacitacion-2/>
- Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. y Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167. ISSN: 2007-865X.
- GCASE. (2019). Global Entrepreneurship Index. GEDI. Recuperado de <http://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>
- Hayton, J. C., Hornsby, J. S., y Bloodgood, J. (2013). Part 2: The contribution of HRM to corporate entrepreneurship: *A review and agenda for future research*. *M@n@gement*, 16(4), 381–409. Recuperado de <https://doi.org/10.3917/mana.164.0381>
- Hirish, R. y Peters M. S. (2005). *Entrepreneurship*. McGraw Hill.
- IAFT. (s.f.). *International Automotive Task Force*. Recuperado de <https://www.iatfglobaloversight.org/about-iatf/>
- IMCO. (s.f.). Índice de Competitividad Urbana 2022. Recuperado de <https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-urbana-2022/>
- INCREASE. (2019). *Methodology for Engagement of Organizational Stakeholders in Innovation Oriented Intrapreneurship*. Recuperado de <https://increase.erasmus.site/>
- International Standard Organization: ISO. (2024). *ISO: Global standards for trusted goods and services*. Recuperado de <https://www.iso.org/home.html>
- Kaizen Institute. (s.f.). *Conoce la metodología KAIZEN*. Recuperado de <https://es.kaizen.com/que-es-kaizen>
- Kofoed Wind, D. (1 de diciembre 2022). *Organizational Learning Theory: How Organizations Acquire and Use Knowledge to Improve Their Performance*. Eduflow. Recuperado de

https://www.edufLOW.com/blog/organizational-learning-theory-how-organizations-acquire-and-use-knowledge-to-improve-their-performance?utm_expId=.JGyxasKRQLu4hdff721vqA.0&utm_referrer=

- Masaaki, I. (2001). *Kaizen: La clave de la ventaja competitividad japonesa*. Ed. CECSA.
- McGill, M. E., Slocum, J. y Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*. Localizado en DOI:10.1016/0090-2616(92)90082-X
- Medina López, L. A. (2022). ¿Por qué los jóvenes renuncian a sus empleos? *Observatorio de la Laguna*. Recuperado de <https://observatoriodelalaguna.org.mx/2022/12/por-que-los-jovenes-renuncian-a-sus-empleos/>
- ONU. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainable-development/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Rajakumar, S. y Banumathi, M. (2017). *The Mediating Effect of Organizational Learning Capability on High Performance Work System and Corporate Entrepreneurship Relationship*. Consultado en <https://www.researchgate.net/>,112-117
- Rodrigo-Alarcón, J., Parra-Requena, G., y García-Villaverde, P. M. (2014). Efectividad de la orientación emprendedora: el papel del capital social y las capacidades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(3), 1-9.
- Secundo, G., Del Vecchio, P., Dumay, J., y Passiante, G. (2017). Intellectual capital in the age of Big Data: establishing a research agenda. *Journal of Intellectual Capital*, 18(2), 242-261. <https://doi.org/10.1108/JIC-10-2016-0097>
- Wei Choo, C. (2005). *The Knowing Organization*. Editorial: Oxford University Press. Localizado en DOI: 10.1093/acprof:oso/9780195176780.001.0001
- Yashin, I. (14 de julio 2018). *Seven Steps to Intrapreneurialism*. Recuperado de <https://drirenayashinshaw.com/seven-steps-to-intrapreneurialism/>
- Yeung, A. U. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización*. Oxford University Press Inc.