



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.

“El comportamiento organizacional en la gestión del conocimiento de una empresa textil de San Juan del Río”

Área del Conocimiento:

Gestión del Conocimiento: Modelos de aprendizaje Cultural

Autores:

Dra. Josefina Morgan Beltrán

Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Domicilio: Manuel M. Ponce # 105 Col. Panamericano
Querétaro, Querétaro, C.P. 76040 tel. (442) 2-23-59-27
Mail: josefina.morgan@uaq.mx

Dr. León Cabello Cervantes

Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro,
Domicilio: Circuito Montes Pirineo # 142 Col. Lomas de San Juan
San Juan del Río, Querétaro C.P. 76808
Tels. 427 2311204
Mail: leon_cabello@yahoo.com.mx

Dr. Humberto Banda Ortiz

Profesor Investigador de la Universidad Autónoma de Querétaro
Domicilio: Av. Coyoacán # 706 Col. Del Valle C.P. 03100
México, D.F.
Teléfonos: en México: 4168-7343 celular: 044-4422-808496
Mail: humberto.banda@gmail.com

Resumen

Este trabajo analiza la participación del comportamiento organizacional en la gestión del conocimiento de una empresa textil ubicada en San Juan del Río, Qro. la pregunta que guía la investigación es ¿Qué papel juega el comportamiento organizacional para que la gestión del conocimiento se pueda llevar a cabo en una empresa textil? El estudio de caso es una empresa textil de San Juan del Río Querétaro, se analiza el comportamiento organizacional en base a la generación del conocimiento entre los empleados de la organización y la manera en la que ambos aspectos contribuyen a la competitividad de la empresa, se realiza una metodología cualitativa en base a entrevistas semiestructuradas realizadas a los gerentes de la organización y en los resultados se manifiestan las estrategias de la compañía referentes a la generación del conocimiento, capacitación, involucramiento, resistencia y respuesta ante lo cambios por parte de los empleados, competencias laborales y actitudes.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Comportamiento Organizacional.

Abstract

This work analyzes the participation of the behavior organizacional in the management of the knowledge of a textile company located in San Juan del Rio, Qro. The question that guides the investigation is: what role does the behavior play organizacional so that the management of the knowledge could be carried out in a textile company? The study of case is a textile company of San Juan del Rio Querétaro, the behavior is analyzed organizacional based on the generation of the knowledge between the employees of the organization and the way in which both aspects contribute to the competitiveness of the company, a qualitative methodology is realized based on semistructured interviews realized to the managers of the organization and in the results there demonstrate the strategies of the company regarding the generation of the knowledge, training, involucramiento, resistance and response before the changes on the part of the employees, labor competences and attitudes.

Keywords: Management of the Knowledge, Behavior Organizacional.

1. INTRODUCCIÓN

El comportamiento organizacional y la gestión del conocimiento son elementos que actualmente las empresas están incorporado para tratar de orientarse hacia al crecimiento, la creación del valor y la competitividad sostenida, son elementos imprescindibles en el entorno actual, caracterizado por los cambios y necesidades de adaptación de las empresas en intervalos de tiempo muy cortos.

Además del capital y el factor humano, se ha incorporado un nuevo factor en las empresas el factor humano, el del conocimiento mediante el cual se han implementado nuevas tecnologías que han hecho posible llevar a cabo una mejor distribución de la información e implementación de nuevas técnicas para cuantificar el conocimiento dentro de la empresa.

La gestión del conocimiento es una herramienta que permite a las organizaciones compartir el conocimiento relevante para alcanzar los objetivos de la empresa, su propósito es compartir experiencias positivas y negativas para usarlas cuando sea necesario

El proceso que viven las empresas de mejoramiento empresarial requiere de cambios en cuanto al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, formas de pensar, hábitos, costumbres, estilos de dirección y de trabajo, la manera de organizar los recursos con que se cuenta para su eficiente aplicación; y en todo este proceso es inevitable prestar la atención que requiere la gestión del comportamiento organizacional como un aspecto que facilita la competitividad misma que está en el centro de cualquier modelo de desarrollo actual. (Villa y Urquiola, 2009).

Las organizaciones sobreviven, crecen, progresan, decaen o fracasan debido a los comportamientos de los empleados, es decir las cosas que hacen o dejan de hacer. Una de las metas de los países en vías de desarrollo es crear organizaciones adaptables, capaces de transformarse en forma repetida y reinventarse, según sea necesario, para crear o en su caso conservar la efectividad.

En la actualidad se requiere de transformaciones continuas para ser competitivos, tomando en cuenta la comunicación, el trabajo en equipo y la capacitación, todo en conjunto para lograr nuevas capacidades de mejora continua y así ser una empresa competente.

Una ventaja competitiva se sustenta principalmente en los recursos y capacidades de la organización, con ello la empresa no depende de la demanda de los productos que actualmente obtiene pero sí de los recursos de que dispone. (Villa y Urquiola, 2009), una capacidad se convierte en ventaja competitiva para la organización si es sostenible, distintiva y exclusiva. En la capacidad deberá apoyarse la empresa para enfrentar la competencia, utilizando la gestión de conocimientos para hacerla mas completa y así sobresalir ante los demás.

Para gestionar el conocimiento es necesario conocer algunos aspectos importantes dentro de la empresa, como el conocimiento de los empleados con el que se dispone, la manera de gestionarlo, qué nuevo conocimiento se necesita y la mejor manera de administrarlo.

La gestión del conocimiento es un proceso mediante el cual se crea, desarrolla, difunde y explota el conocimiento, para ganar capacidad de acción y competitividad progresiva en todos los niveles de una organización, se obtiene mediante datos e información pero también incluye experiencia y sabiduría lo cual no es fácil de transmitir a diferencia de los datos e información. Por lo tanto gestionar el conocimiento a través de experiencia y sabiduría es difícil plasmarlo y compartirlo, ya que esto se obtiene mediante el uso del conocimiento disponible para afrontar problemas y tomar decisiones en un gran lapso de tiempo, el reto actual de las empresas es ver la manera en que el personal pueda compartir estos dos elementos con los demás empleados. (Gan y Berbel, 2007).

2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El concepto de organización esta orientado a ver los procesos como parte de un todo; en tal sentido se puede decir que la organización es un sistema de relaciones entre individuos de diferentes niveles jerárquicos que persiguen metas comunes. Estas metas son producto de la planificación y están vistas a largo plazo. Por ello, se hace de vital importancia conocer el comportamiento humano en las organizaciones de una manera holística, sistemática, multidisciplinaria e interdisciplinaria. Las relaciones persona-organización deben verse como un todo, ya que el impacto positivo y/o negativo que los componentes de la organización (individuos, grupos y estructura) tiene sobre ella misma será directamente proporcional para el éxito o fracaso de la organización (Dailey, 2003)

El comportamiento organizacional se centra en dos áreas primordiales de acuerdo a Robbins (2005), en primer lugar, analiza el comportamiento individual basado principalmente en las contribuciones de psicólogos, incluye temas como las actitudes, la personalidad, la percepción, el aprendizaje y la motivación. En segundo lugar tiene que ver con el comportamiento grupal, que incluye normas, roles, formación de equipos, liderazgo y conflicto el conocimiento sobre los grupos proviene básicamente del trabajo de sociólogos y psicólogos sociales.

La historia del comportamiento organizacional tiene sus raíces en el enfoque conductista de la administración, la creencia en que la atención específica a las necesidades de los trabajadores crea una mayor satisfacción y productividad en contraste con el énfasis principal técnico de la administración científica, un tema común del enfoque conductista es la necesidad de prestar

atención a la gente. La administración científica aunque tomaba en cuenta a las personas, tenía su interés principal en desempeñar el trabajo en forma muy eficiente (Dubrin, 2003).

El comportamiento organizacional tiene algunas variables dependientes que se refieren a los factores claves, aquellos que explican o predicen y que son afectados por otros factores como son:

- *Productividad.* Una organización se considera productiva en la medida que logra sus metas transfiriendo los insumos a la producción al menor costo posible. Por lo tanto la productividad implica entendimiento tanto de la eficacia como de la eficiencia. La eficacia se refiere a cumplir con las metas trazadas en la organización y la eficiencia a la relación existente entre el resultado eficaz y el insumo que se requiere para obtenerlo. Una compañía es eficaz cuando logra sus metas de ventas o la participación de mercado, pero su productividad también depende de lograr las metas de manera eficiente. Entre las medidas de tal eficiencia se encuentran el rendimiento sobre la inversión, las ganancias por ventas y la producción por hora de trabajo. Las medidas de productividad deben considerar también los costos incurridos en lograr la meta trazada, es decir aquí es donde entra a tallar la eficiencia.

- *Ausentismo.* La inasistencia de empleados al trabajo, los niveles de ausentismo por encima de los aceptables, afectan en la eficacia y eficiencia de toda la organización; pero en determinadas ocasiones las ausencias no se convierten en algo negativo para las organizaciones, por ejemplo cuando un empleado no asiste al trabajo por algún malestar grave, exceso de tensión, entre otros, es preferible que haya hecho esto porque de lo contrario su asistencia puede perjudicar su producción normal, esto se da en raros casos, generalmente las organizaciones se ven beneficiadas ante tasas de ausentismo bajas.

- *Rotación.* El retiro constante ya sea voluntario o involuntario de los trabajadores en la organización y una alta tasa de rotación puede entorpecer el funcionamiento eficiente de la organización, esto en los casos en que el personal que se va, posee conocimientos y experiencias que se requieren en la organización, y además se debe encontrar un reemplazo al que debe prepararse para que asuma este puesto, es decir se está incurriendo en costos de reclutamiento, selección y entrenamiento, en algunas ocasiones la rotación moderada en las organizaciones puede ser positiva porque se puede aprovechar la ocasión para reemplazar a un individuo de bajo rendimiento por alguien que se encuentre mejor preparado, que tenga mejores habilidades, que posea una mayor motivación.

- *Satisfacción en el trabajo.* Es una actitud hacia el trabajo; la diferencia entre la cantidad de recompensas que los empleados reciben y la cantidad que ellos consideran deben recibir. La idea que se posee que los empleados satisfechos son más productivos que los que no lo son, ha sido creencia básica de los gerentes por largo tiempo. La satisfacción es un objetivo propio de la

organización, no solo está relacionada de manera negativa con el ausentismo y la rotación sino que también las organizaciones deben brindar a sus empleados labores desafiantes e intrínsecamente recompensables.

VARIABLES INDEPENDIENTES SON LA SUPUESTA CAUSA DE ALGÚN CAMBIO EN LAS VARIABLES DEPENDIENTES Y ENTRE ELAS ESTÁN:

- *Variables del nivel individual:* La gente que entra a las organizaciones lo hace con determinadas características que influirán en su comportamiento en el trabajo, tales como características biográficas, de personalidad, ciertos valores y actitudes y niveles de habilidad. Todas estas se encuentran por lo general intactas al momento del ingreso del individuo a la fuerza laboral, la gerencia casi no puede hacer nada para cambiarlas, no obstante tienen un impacto importante en el comportamiento del empleado.

- *Variables a nivel de grupo:* El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúan a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente.

- *Variables a Nivel de Sistemas de Organización:* El CO logra su máximo nivel de complejidad al agregársele una estructura formal a nuestra comprensión preliminar del comportamiento del individuo y del grupo. Las organizaciones son más que la suma de los grupos que la integran.

El diseño de la organización formal, los procesos de trabajo, las políticas de la organización y las prácticas, la cultura interna, entre otros, son temas que poseen un impacto en las variables dependientes ya mencionadas (Amorós, 2007).

Aunado a lo anterior, Robbins (2005) considera que existen cinco dimensiones básicas de la personalidad sobre todas las demás y engloban la mayoría de las variantes significativas de la personalidad humana. Los cinco rasgos de la personalidad en el modelo de los cinco grandes son:

- Extroversión.- El grado en que alguien es sociable, conversador y firme.
- Disponibilidad.- El grado en que alguien es bondadoso, cooperador y confiable.
- Seriedad.- El grado en que alguien es responsable, digno de confianza, persistente y orientado hacia el logro.
- Estabilidad emocional.- El grado en que alguien es tranquilo, entusiasta y seguro, nervioso, depresivo e inseguro.
- Apertura a la experiencia.- El grado en que alguien es imaginativo, artísticamente sensible e intelectual.

Estas variables proporcionan más que una estructura de la personalidad ya que existen relaciones importantes entre estas dimensiones de la personalidad y el desempeño laboral.

Asimismo por parte de la organización existen diferentes estilos de respuesta de las gerencias y el liderazgo de cada una de ellas influye en la forma de trabajo del equipo a su cargo, Ronquillo (2006) presenta en la Tabla 1 un modelo que muestra los diferentes estilos de liderazgo gerencial y su influencia ante los diferentes aspectos del comportamiento organizacional

Tabla 1. Modelos de Comportamiento Organizacional

	Autocrático	Paternalista	De Apoyo	Cooperativo
El modelo depende de:	Poder	Recursos Económicos	Liderazgo	Sociedad
Orientación gerencial:	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo de Equipo
Orientación del Empleado:	Obediencia	Seguridad	Desempeño en le trabajo	Responsabilidad
Resultado Psicológico del empleado:	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades del empleado satisfechas:	Subsistencia	Mantenimiento	De mas alto orden	Auto actualización
Resultado del desempeño:	Mínimo	Cooperación Pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo

Fuente: Ronquillo, J. (2006, p. 43).

Modelo Autocrático: Fue el modelo prevaleciente durante la Revolución Industrial, se basa en el poder; los que controlan deben tener el poder para exigir. La gerencia se orienta a una autoridad oficial y formal, que se delega por derecho de jefatura a aquellos a quienes se aplica, la gerencia cree que sabe lo que hace y los empleados deben seguir sus órdenes; los empleados deben ser persuadidos y presionados a hacer sus labores. La gerencia es la que piensa, ellos trabajan. Se establecen controles rígidos, orientación a la obediencia a un patrón y no a un gerente, resultado psicológico es la dependencia del jefe, desempeño es mínimo así como los salarios, las necesidades que deben satisfacer los empleados son de subsistencia para ellos y sus familias.

Ventajas: una manera útil de hacer el trabajo.

Desventajas: elevado costo en el aspecto humano.

Modelo paternalista o de custodia: Surge a partir del reconocimiento de los gerentes de los sentimientos de insatisfacción, inseguridad y frustración de los empleados frente al modelo autocrático, se comenzaron programas de bienestar social para los empleados, con el objeto de brindarles seguridad y se basa en los recursos económicos necesarios para ofrecer los beneficios. La orientación de la gerencia es hacia el dinero, se genera dependencia del individuo a la

organización, necesidades satisfechas son de manutención y el desempeño es de cooperación pasiva.

Ventajas: brinda satisfacción y seguridad a los trabajadores.

Desventaja: no logra una motivación efectiva. Los trabajadores producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollarlas a niveles mas altos. Se sienten complacidos, pero no satisfechos.

Modelo de Apoyo: Depende del liderazgo, a través de este, la gerencia crea un clima que ayuda a los empleados a crecer y alcanzar las cosas que son capaces de realizar en conjunto con los intereses de la organización, la orientación gerencial es la de apoyo al empleado en su desempeño; sus papel es ayudar a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo, el resultado psicológico en los empleados es un sentimiento de participación y colaboración en las actividades de la organización. (“Nosotros” en lugar de “Ellos” al hablar de la organización).

Modelo Cooperativo o Colegial: Colegial en el sentido de un grupo de personas que tienen una finalidad común, concepto de equipo, este modelo tiende a ser más útil en trabajos de naturaleza no programada, ambientes intelectuales y mucha libertad, la dirección debe crear una sensación de compañerismo o sociedad con los empleados, con el resultado de que se sientan necesarios y útiles, al observar los empleados que los gerentes están haciendo su aporte a la consecución de las metas globales, es más fácil aceptar y respetar los papeles gerenciales en el modelo, orientación gerencial es el equipo de trabajo, la respuesta de los empleados es la responsabilidad, el resultado psicológico es la autodisciplina, necesidades a satisfacer son de autorrealización y el desempeño será de un entusiasmo moderado.

Por lo tanto, existes diferentes formas de ver el comportamiento organizacional tanto de las estructuras de la empresa como de las personas que la integran, las empresas en sus estructuras, como el personal que labora en ellas líderes y empleados, tienen aspectos que deben adecuar mutuamente para lograr una adecuada y sana sincronía en beneficio del logro de los objetivos de la organización que la llevará a desarrollar elementos de competitividad para responder a las exigencias del entorno globalizante.

3. GESTION DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento, es un activo de naturaleza intangible por lo tanto es invisible y de difícil valoración, la generación de conocimiento es lo que le permite a una empresa su evolución (Salazar, J. & Zarandona, X., 2009).

En los últimos años, en el ámbito de la llamada *economía del conocimiento*, la gestión del conocimiento (GC) se ha convertido en el paradigma de gestión por excelencia, en el campo de la

organización, el considerar al conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las prioridades de las organizaciones y ha servido también como un elemento indispensable para el desarrollo económico y social, para las empresas está siendo un reto el lograr crear la capacidad directiva de gestionar el intelecto humano y convertirlo en productos y servicios útiles para la organización.

Gestión del Conocimiento es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de una organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor. Dentro de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno, y sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Uno de los factores claves para la implementación de la Gestión del Conocimiento y su éxito, son las personas.

La Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo, la diferencia entre dato, información y conocimiento es que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones,...), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos. Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

Los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información; la información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento; el conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual. (Carrion, J., 2009).

La gestión del conocimiento (GC) es la gestión del capital intelectual en una organización, con la finalidad de añadir valor a los productos y servicios que ofrece en el mercado y de diferenciarlos competitivamente. Hay dos factores que han facilitado la aparición del concepto de

gestión del conocimiento. Por un lado, el desarrollo tecnológico, que facilita enormemente la gestión del capital intelectual y la hace factible desde un punto de vista financiero y por otro, la creciente concientización por parte del mundo empresarial (e incluso por parte de las naciones económicamente más desarrolladas) de que el conocimiento es un recurso clave en aquellas sociedades y organizaciones en las que la información es abundante en gran medida, gracias a Internet. Se trata de lograr un entorno laboral en el que los trabajadores puedan realizar todo tipo de actividades de aprendizaje y compartir el conocimiento adquirido con sus compañeros, clientes y socios. La gestión incluye todos los procesos relacionados con la identificación, puesta en común y creación del conocimiento, ello requiere tanto sistemas informáticos que permitan la creación y el mantenimiento de repositorios de conocimiento, como una cultura organizativa que favorezca la transmisión del conocimiento individual y el aprendizaje colectivo. (Serradell, E. & Perez, A., 2003).

El individuo es un sistema que conjuga factores biológicos, psicológicos y sociales, lo tanto es una unidad indisoluble, la personalidad de los individuos es la resultante del proceso de socialización, por lo tanto al estudiar la gestión del conocimiento se debe tomar las interrelaciones sociales que el individuo construye y sus escalas de valores, sus motivaciones y las actitudes hacia el logro de sus objetivos.

Lo que las empresas deben hacer es crear las condiciones para facilitar e incentivar que las personas puedan llevar a cabo adecuadamente los procesos de creación y transmisión del conocimiento. Desde la consideración de que el conocimiento tácito es insustituible, se cree que lo único que puede hacerse es gestionar a las personas que lo poseen. La tecnología se utiliza para la facilitación de la comunicación o para tener constancia de los conocimientos que posee cada persona.

El conocimiento tácito es aquel propio de los individuos y que lo lleva internalizado y por lo tanto su intangibilidad debe ser tomada en cuenta como un haber de las organizaciones. El conocimiento, es intrínseco en la persona y se genera como parte del proceso de interacción social; ha existido siempre en la vida cotidiana y en las organizaciones, depende en gran medida de la percepción que tenga el individuo de los objetos y fenómenos que le rodean, donde influyen además aspectos como el intelecto y las experiencias adquiridas por las personas, también sus propios procesos cognitivos, como la memoria, el pensamiento y el razonamiento.

En la sociedad actual, la difusión del conocimiento se convierte en un elemento fundamental para el proceso productivo y también un componente esencial para el bienestar personal. Y es que las personas necesitan construir conocimientos que permitan dar respuestas más adecuadas ante las circunstancias que se presentan en cada momento, para lo cual deben disponer de un

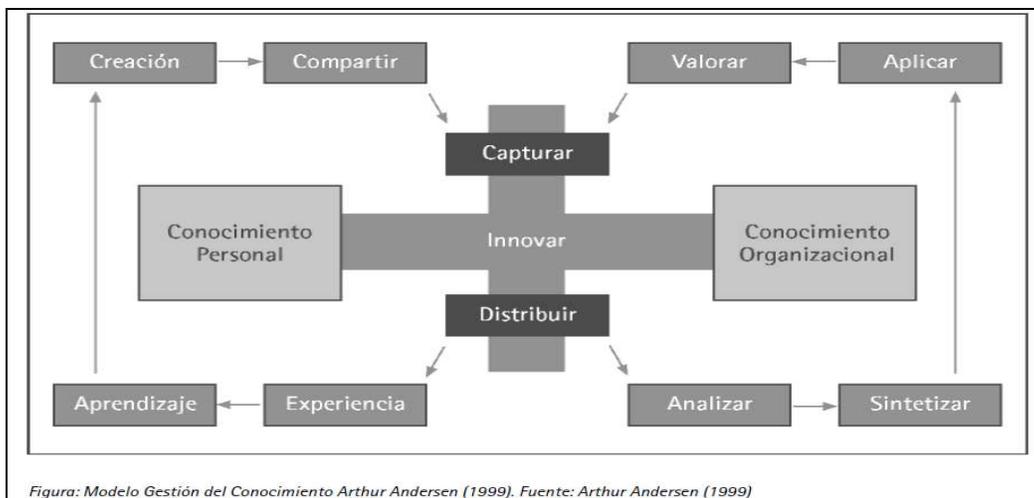
mecanismo para transmitir una información adecuada, sin la cual no se puede elaborar el conocimiento.

Una de las formas es la comunicación, la cual se puede desarrollar mediante conversaciones, personales y reuniones electrónicas (video conferencias), telecomunicaciones y correspondencia escrita. La comunicación también implica mantener un dialogo continuo llegar a acuerdos, una entusiasta promoción de la cooperación y la formulación de expectativas de lo que se puede alcanzar a través de ella.

Por otra parte, la negociación, los miembros involucrados en la producción del conocimiento deben llegar a un acuerdo sobre cómo, cuándo, dónde, y para qué objetivos y beneficios trabajaran. La transferencia, es más que la suma de sus partes; ayuda a que todo el personal involucrado en la producción del conocimiento comprenda y asimile lo que ellos hacen bien y transfieran esa capacidad los otros miembros de la comunidad.

Andersen (1999) enfoca la gestión del conocimiento desde dos perspectivas: Individual y Organizacional, la primera refiere la responsabilidad personal de compartir y hacer explicito el conocimiento y la segunda exige el compromiso de de crear infraestructura de soporte, implantar procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento; reconoce además, la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos; de modo que ellos puedan usarlas para crear valor para los clientes (figura 1).

Figura 1. Modelo Gestión del Conocimiento



Fuente: Andersen (1999, p. 50).

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, no son independientes, sino que están conectados entre sí, bajo esta premisa Tejedor y Aguirre (1998) presentan los factores que de acuerdo a la empresa KPMG consulting condicionan el aprendizaje de una organización y los resultados que produce dicho aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos, los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo. Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional, la empresa inteligente practica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinares,...

3.- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente, las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación y demás, entre otras, las características de las organizaciones tradicionales que dificultan el aprendizaje son:

- Estructuras burocráticas.
- Liderazgo autoritario y/o paternalista.

- Aislamiento del entorno.
- Autocomplacencia.
- Cultura de ocultación de errores.
- Búsqueda de homogeneidad.
- Orientación a corto plazo.
- Planificación rígida y continuista.
- Individualismo.

La forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse, el modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Metodología

Se realizó una investigación cualitativa con el apoyo de entrevistas semiestructuradas se realizaron entrevistas a 7 gerentes de las diferentes áreas de la empresa, con el objeto de identificar la forma como se lleva a cabo la generación del conocimiento y la actuación y comportamiento del personal de la empresa como respuesta a este proceso, las aproximaciones a la realidad por indicador de análisis son los siguientes:

5. ANALISIS

Capacitación

En el nivel operativo no existe un plan de capacitación establecido, el conocimiento se transmite de persona a persona en el área de trabajo, se les ofrece una inducción al inicio del trabajo y se les va enseñando con la práctica, a los nuevos empleados se les ubica junto a uno de más antigüedad y experiencia, el personal en general considera que requiere de capacitación formal y constante para cubrir los requerimientos de las exigencias de las certificaciones, ya que se les instruye en lo específico que se requiere para cubrir los estándares pero no se les capacita para conocer lo nuevo que existe en el mercado, sin embargo, se les indica lo que tienen que hacer y como hacerlo para cumplir con las metas de producción y actualmente se está trabajando en lo referente a la seguridad industrial para evitar accidentes; a nivel gerencial se acude a capacitaciones pero no existe un plan establecido y a nivel directivo se asiste a reuniones y conferencias entre empresas del giro.

Competencias

La evaluación de desempeño en todos los niveles de la organización así como la selección de personal incluyen competencias, actualmente se está trabajando en establecer la técnica de competencias al 100%, tratando de aprovechar al máximo las competencias individuales y de equipo de los trabajadores, sin embargo, aún no se ha establecido como tal y algunas personas y en algunas áreas se sigue trabajando como se ha venido haciendo por costumbre, existe incertidumbre de algunos líderes de establecer formas diferentes de hacer las cosas y han pospuesto el cambio para evitar el tiempo de respuesta y adecuación de los empleados en el cumplimiento de los objetivos.

Comunicación

La comunicación que se da en la empresa en el nivel operativo y de supervisión es de manera informal, no existen en el área políticas y procedimientos de comunicación, se hace de manera verbal y directa, incluso la retroalimentación y los informes de los resultados así como de los cambios y nuevas formas de hacer las cosas, cuando se incorpora un nuevo proceso o una nueva máquina se instruye de manera práctica y verbal, no de manera formal y escrita.

Conocimiento

Aunque algunos empleados de mayor antigüedad temen transmitir sus conocimientos a los nuevos integrantes del equipo considerando que tal vez sean sustituidos de sus funciones, existen en la organización técnicas que permiten que se puedan realizar estas transferencias de persona a persona, una de ellas es que los nuevos integrantes trabajan junto con los de mayor antigüedad y aprenden en el quehacer diario al observar, otra táctica es que existen premios para quienes propongan nuevas formas de hacer las cosas, de mejorar los procesos y esos premios benefician al equipo de producción; lo que no existe en la empresa es una manera formal de transmisión del conocimiento y que esté establecido como tal para evitar que se transmita a medias o sea más lento el proceso de aprendizaje de los nuevos empleados.

Respuesta a los cambios

En general los obreros de la empresa están acostumbrados a los constantes cambios en los procesos de producción, la técnica que ha utilizado la empresa para evitar en lo posible la resistencia es establecer una comunicación cercana con los supervisores y los obreros en la que se les informe de los cambios, sus objetivos y las formas de llevarlos a cabo, esto aminora la

incertidumbre ante lo nuevo y la resistencia se convierte en colaboración e incluso aportación de ideas para llevar a cabo el proceso de manera más ligera; cuando los empleados se sienten involucrados en la toma de decisiones responden mejor ante los requerimientos de la empresa, están concientes de la importancia del cumplimiento de estándares para mantenerse competitivos a nivel mundial ya que conocen los indicadores y los resultados comparativos de la empresa con otras de otros lugares del mundo, eso los compromete y responden ante eso; en esta comunicación interviene el sindicato.

Actitudes

Al contratar a los empleados de la compañía se les aplican entre otros exámenes los psicométricos en los cuales se detecta de manera muy general la forma de actuar de las personas ante ciertas circunstancias, así como si es mejor trabajando de manera individual o colectiva o independiente o bajo presión y demás y de manera operativa la forma en la que se detecta cuando algún empleado está teniendo problemas de actitud que afectan la productividad o resultados del equipo y por ende de la empresa, es analizando los resultados por área así como el nivel de desperdicios, se analizan los motivos y si eso es debido a una persona le afecta su evaluación del desempeño en la parte individual aunque con esos resultados ya afectó a todo el equipo y a la empresa misma.

Involucramiento

La empresa trata de involucrar a la familia del trabajador a través de eventos y de recorridos por la empresa para que conozcan lo que hace su familiar dentro de la empresa y el producto que resulta de dicho trabajo, se buscan espacios de convivencia familiar y grupal dentro de la organización.

6. REFLEXIONES FINALES

La nueva realidad macroeconómica y la tendencia del mundo globalizado están modificando constante y profundamente el entorno comercial e industrial que requiere con urgencia de organizaciones competitivas que pueden responder en forma positiva a dichas realidades y tendencias de los mercados futuros. Para poder adaptarse y manejar con éxito un entorno cada vez mas difícil y competitivo, los lideres deben saber y poder transformar la cultura organizacional dentro de una dinámica competitiva de esfuerzo, adaptación, reto y cambio constante. El único camino que tienen las organizaciones es la búsqueda de la competitividad a partir de la lealtad de su personal, de sus clientes y proveedores. (Soto, 2001).

Debido a estos constantes cambios y al aumento de la competitividad, las organizaciones se ven sometidas a presiones crecientes. Por ello, una gestión eficaz requiere aumentar y reforzar aquellos aspectos en los que dichas organizaciones gozan de una posición ventajosa. Tanto la eficacia en la utilización y la aplicación de recursos tecnológicos, como la validez de las iniciativas estratégicas que prenden cualquier organización dependen siempre de la calidad y de la motivación de su fuerza laboral. (Dailey, 2003).

Los gerentes actualmente se enfrentan a una gran realidad, tienen la necesidad de desarrollar habilidades para entender y dirigir a su gente, para así lograr sacar lo mejor de su conocimiento, experiencia y valores, y en consecuencia aplicarlo en beneficio de la organización.

El proceso de globalización de las economías ha cambiado las formas de la competencia empresarial, las cuales se encuentran dominadas actualmente por los activos intangibles y por las personas que los componen. Por dicha razón, las empresas que actúan globalmente prestan atención especial a la dirección de sus Recursos Humanos, concibiendo a estos activos como un componente estratégico. (Rodríguez, 2009).

Anteriormente se contrataba al personal no para pensar sino para obedecer y llevar a cabo tareas específicas y exactas sin ir más allá de lo que se pedía, hoy en día, es todo lo contrario se contrata personal que lleve a cabo las actividades y además que aporten a la empresa conocimiento el cual agregue valor al bien o servicio. Esto nos dice que el personal ahora es la clave importante para la innovación y los únicos capaces de generar ventajas competitivas, que haga posible que las empresas sean sostenibles.

Como los recursos competitivos están al alcance de cualquier empresa se debe implementar ventajas difíciles de imitar por la competencia, el activo intangible difícil de copiar o imitar se ha vuelto necesario para el éxito organizacional, ya que factores como el aprendizaje continuo, la innovación y la creatividad se convierten en elementos decisivos y críticos para lograr organizaciones más eficientes y competitivas.

El comportamiento organizacional cobra singular importancia toda vez que hoy día, la amplia mayoría de los especialistas en las disciplinas empresariales, coinciden en destacar la importancia crítica de la solidez cultural y desarrollo del capital humano como factor clave del crecimiento de la empresa. (Grosso, 2009).

La competitividad moderna nos demuestra que las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de la empresa, lo cual pone en gran debate el capital humano y la gestión del conocimiento como vías para la competitividad. Una estrategia que está siendo usada en la actualidad es el desarrollo de innovación y de gestión del conocimiento como incremento para la capacidad competitiva (Robbins, 1999)

Sin embargo las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros, por lo tanto la reflexión empírica observada en la empresa en estudio demuestra que los elementos que han permitido a la empresa colocarse en niveles competitivos a nivel internacional son la innovación, la calidad de los productos, la oportunidad de sus procesos y de sus respuestas ante los cambios exigidos por el entorno en el cumplimiento de estándares e indicadores y ello no fuera posible de no contar con un sistema interno de manera formal e informal que establece el comportamiento organizacional en base a una cultura propia de la organización que ha sabido transmitir a los empleados con tácticas de involucramiento, motivación, información, comunicación, gestión del conocimiento y trabajo en equipo; los empleados en la empresa responden adecuadamente a los cambios ya que existen estrategias de información que incluyen los objetivos, motivos y procesos así como sus implicaciones y beneficios, no cuentan con planes de capacitación ni con manuales de transmisión del conocimiento, se hace de persona a persona lo cual limita la agilidad y efectividad con la que pudieran llevarse a cabo dichos procesos; asimismo, la empresa está trabajando en establecer las actividades de las personas en base a sus competencias aunque actualmente se sigue trabajando con la experiencia y conocimientos de cada uno sin haber logrado aún la integración de ese nuevo modelo de trabajo en el área operativa.

Los trabajadores coinciden en requerir:

- Mayor involucramiento de los empleados en la toma de decisiones relacionadas con los cambios en sus áreas de trabajo.
- Manuales de transmisión de conocimientos así como manuales operativos en las diferentes áreas para no depender de la voluntad de algunos para enseñar a otros.
- Manuales de políticas y procedimientos en general en la empresa, sobre todo en el área operativa.
- Plan de capacitación en base a las necesidades del área y también de crecimiento personal.
- Realizar más actividades que integren al personal de la empresa así como otras en las que las familias se integren

Los empleados se muestran leales con la empresa, orgullosos de laborar en ella y comprometidos con sus resultados, por ello manifiestan su interés en la optimización de tiempos, el cumplimiento de objetivos, cubrir en todo momento la calidad y estar constantemente innovando para que la empresa siga manteniéndose competitiva a nivel internacional.

REFERENCIAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento Organizacional en Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas*. Perú: Ed. Usat.
- Andersen A. (1999). *El Management en el Siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. Granica.
- Carrion, J., (2009). *Introducción conceptual a la gestión del conocimiento*. Recuperado abril 22, 2009 desde <http://www.gestiondelconocimiento.com/introduccion.htm>
- Dailey, R. (2003). *Comportamiento organizacional*. Reino Unido: Pearson Education.
- DuBrin, A. (2003). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Ed. Cengage Learning Latinoamérica.
- Gan, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos humanos*. Barcelona: Ed. UOC.
- Grosso, F. (2009). *Tecnología, liderazgo y comportamiento organizacional*. Recuperado Marzo 07, 2009 desde <http://www.vaneduc.edu.ar/>
- Robbins, S & Coulter, M. (2005). *Administracion*. México: Ed. Pearson Education
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall. 8ª Edición.
- Rodríguez, G. (2009). La ventaja competitiva a través de la gestión de recursos humanos. Artículo publicado en *Gestiopolis*. Recuperado Marzo 07, 2009 desde <http://www.gestiopolis.com/>
- Ronquillo, J. (2006). *Administración básica de la empresa familiar*. Santiago: Ed. Panorama.
- Salazar, J. & Zarandona, X., (2009). *Valoración crítica de los modelos de gestión del conocimiento*. Recuperado Abril 21, 2009 desde dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=2527673&orden=0-Similares
- Serradell, E. & Perez, A. (2003). *La gestión del conocimiento en la nueva economía*. Artículo UOC. Recuperado Abril 21, 2009 desde <http://www.uoc.edu/dt/20133/index.html>
- Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: impacto de las emociones*. México: Ed. Thompson Learning Ibero.
- Tejedor, B. y Aguirre, A. (1998). Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las empresas Españolas. *Boletín de Estudios Económicos*, No. 164
- Villa, E., & Urquiola, O. (2009). La Gestión del Cambio Organizacional: Perfeccionamiento Empresarial. Biblioteca virtual de las ciencias en Cuba. Redicen. *Red Cubana de la Ciencia*. Recuperado Marzo 11, 2009 desde <http://www.bibliociencias.cu/>

