

**COMPETITIVIDAD BASADA EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y
ALTO DESEMPEÑO**

**COMPETITIVENESS BASED ON ORGANIZATIONAL LEARNING AND HIGH
PERFORMANCE**

Maribel Quezada Moreno*
Josefina Morgan Beltrán**

RECIBIDO: Septiembre 10 de 2012 **ACEPTACIÓN:** Octubre 4 de 2012

RESUMEN

El presente artículo es producto de una investigación, relacionada con el aprendizaje organizacional, cuyo objetivo consistió en estudiar de qué manera se gestiona el aprendizaje organizacional, alineado hacia el alto desempeño para la competitividad de una empresa líder del sector industrial papelerero. El método utilizado es el cualitativo, la técnica fue la entrevista semiestructurada y la información recolectada se analizó a través de la hermenéutica objetiva y del análisis fenomenológico de los empleados, en un muestreo opinático y estratégico. Los resultados muestran que las organizaciones dinámicas requieren un mayor aprendizaje organizacional alineado con el alto desempeño porque cada uno de sus integrantes toma la decisión de superarse y tener actitudes positivas, que repercuten en ambientes de trabajo generando sostenibilidad. En conclusión, los conocimientos en aprendizaje organizacional y alto desempeño son las herramientas, la actitud es la voluntad interna.

Palabras clave: Aprendizaje organizacional, alto desempeño, competitividad.

*Magister en Administración, docente investigadora de la Universidad Autónoma de Querétaro México.

**Doctora en Administración de Empresas. investigadora de la Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.143-173-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia

[.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/](http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/)

Abstract

This paper is the result of a research related to organizational learning, whose objective was to explore how organizational learning is managed, aligned to high performance for the competitiveness of an industry leading company in the paper industry. The method used is the qualitative technique was the semi-structured interview, the information collected was analyzed through objective hermeneutics and phenomenological analysis of employees in an opinion-based and strategic sampling. The results show that dynamic organizations require greater organizational learning aligned with the high performance because each of its members makes the decision to excel and have positive attitudes affecting sustainability creating work environments. In conclusion knowledge in organizational learning and high performance are the tools, attitude is the inner will.

Key words: Organizational learning, high performance, competitiveness.

INTRODUCCION

El presente artículo abarca temas relacionados con el aprendizaje organizacional, el alto desempeño y la competitividad. El aprendizaje organizacional parte de las teorías que fundamentan la enseñanza-aprendizaje para la educación, capacitación y adiestramiento, que forman de manera integral a los trabajadores de la organización. El aprendizaje organizacional busca lograr un comportamiento cognitivo de las organizaciones, a través de la gestión de procedimientos orientados a acelerar el proceso de aprendizaje por medio de los sistemas de calidad, reingeniería y el sistema de aplicación de indicadores, además de las diversas estrategias de sustentabilidad. El alto desempeño se analiza desde el punto de vista organizacional, grupal e individual, todos ellos dependientes entre sí. El tema de la competitividad se toma como el resultado de una arquitectura organizacional acorde con los tiempos actuales y con visión futurista basada en su realidad.

Del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional

El ser humano, con su individualidad, creatividad y talento, es quien propone diversas estrategias para solucionar un problema y la estrategia que elige genera nuevos problemas, es decir, trabaja dentro de una espiral que conduce a experiencia. Por otra parte, el riesgo constante y el ritmo acelerado en el que vive la organización, la obligan a diseñar estrategias para la formación de su gente, porque si bien el individuo aprende de la organización, la organización está en constante construcción por sus integrantes. Organización e individuo se construyen, inventan y desarrollan a la par, unidos por objetivos comunes y, al mismo tiempo, separados por necesidades distintas. En consecuencia, para ella, la integración de la gente en un sistema de trabajo alineado por operativos y directivos, en la búsqueda de la adaptabilidad a los nuevos tiempos, al crecimiento y a la competitividad, se constituye en un reto constante.

El sujeto que aprende

El aprendizaje es un proceso interno que origina una metamorfosis en los individuos. Éstos se nutren del medio ambiente donde se encuentran para adquirir habilidades, capacidades, destrezas, conocimientos y valores al interactuar con los demás, esto produce como resultado nuevas actitudes, conductas y acciones. Por tal razón, el estudio del aprendizaje requiere considerar los procesos internos del individuo, el medio ambiente que lo rodea, las personas, los medios, los procedimientos y las circunstancias que lo originan, lo estructuran y lo expanden. Aprender, entonces, es un proceso multifactorial que además está en movimiento constante, como lo define Schunk (1998), pues “comprende la adquisición y la modificación de conocimientos, habilidades, estrategias, creencias, actitudes y conductas. Exige capacidad cognoscitiva, lingüística, motora y social y adopta muchas formas” (p. 190).

La finalidad de aprender consiste en saber adaptarse de forma rápida y precisa a las nuevas tendencias para detonar la acción inmediata. El aprendizaje es importante porque refleja un cambio, según el concepto que reza: “el aprendizaje atañe a la adquisición de hábitos, conocimientos y actitudes... cualquier cambio en la conducta significa que tiene o ha tenido lugar un aprendizaje” (Crow, 1965, p. 1). Sin embargo, a pesar que parece un acto voluntario del individuo, el aprendizaje no depende sólo de eso, según lo explica Burton (1969, p.110): “el aprendizaje es un cambio en el individuo producido por su interacción con el ambiente, que satisface una necesidad y lo hace más capaz de relacionarse con su entorno”. Así, los cambios en la conducta hacen visible el aprendizaje, pero para el cambio en el individuo depende de sus necesidades, nivel de adaptabilidad, la interacción y la experiencia, entre algunos otros factores.

Lo anterior justifica que los teóricos estudien el aprendizaje desde dos perspectivas: la

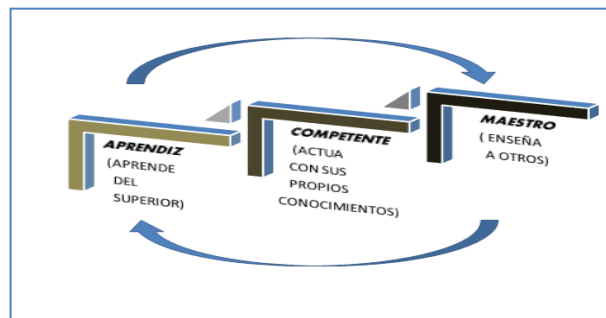
perspectiva intrínseca, estudiada por la psicología, la biología y la neurología, desde el interior del organismo humano; y la perspectiva extrínseca, que analiza los factores externos como causantes del aprendizaje, a través de la sociología, la pedagogía, la administración y otras ciencias que se orientan a identificar los factores causales.

Las organizaciones y el aprendizaje organizacional

Las primeras propuestas sobre aprendizaje en las organizaciones surgen de Gilbreth y Moeller (mencionados en Stoner y Freeman, 1994), quienes realizaron estudios muy exactos sobre los movimientos y la fatiga en el trabajo, dando como

resultado los diagramas de proceso y de flujo. Ellos aportaron a la administración científica su teoría sobre un plan de tres posiciones: “un empleado debe hacer su trabajo actual, se preparara para la posición superior y adiestra a su sucesor, todo ello al mismo tiempo. Así pues el trabajador debe ser siempre un agente, un aprendiz y un maestro que estará en espera de nuevas oportunidades” (Stoner y Freeman, 1994, p.35). El plan de tres posiciones proyecta un trabajo enriquecido, adaptable a los cambios, formando trabajadores más competentes (Figura 1).

Figura 1. Las tres posiciones en un mismo puesto para lograr aprendizaje



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

Posteriormente, las aportaciones de Elton Mayo (mencionado en Del Castillo, 1992), a través de sus experimentos, reposicionan las teorías administrativas, concibiendo al individuo como el recurso principal con que cuentan las organizaciones para el logro de sus objetivos y precisando que estos trabajan condicionados por un ambiente. Las aportaciones de Mayo cambian el enfoque mecanista de Taylor, proponiendo en su lugar una administración con fundamentos en las relaciones humanas. Ello obliga a ubicar al ser humano como un recurso importante dentro de la organización.

En este marco de referencia, también son fundamentales las aportaciones de Barnard (1939) en el incremento del conocimiento administrativo. Este autor considera a la organización como un sistema social, es decir, un sistema de actividades y fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas. Esta investigación es la que identifica las formas de

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

La visión administrativa cambia al considerar no solo los aspectos visibles, sino además lo que muchas veces está oculto en las rutinas, en la práctica diaria, dictado por la costumbre. Por ejemplo, la organización suele limitar su interés a sus clientes, pero olvida investigar a los que no consideran a la organización como una opción. En este sentido, tanto el cliente que acude al negocio, como el que no lo hace, son parte de la integridad de la planeación.

Las organizaciones tienen una misión fundamentada en tres líneas

alternas que deberían ser iguales de importantes, la económica, la política y la educativa. Cuando éstas definen claramente su misión, sus acciones son coherentes. Pero, cuando el discurso no concuerda con las acciones, se desalinea la misión, el desarrollo es lento y el camino es menos claro para todos. Debe tenerse claro por ello que el discurso económico exige eficiencia, rentabilidad, competitividad. El discurso político orienta al bienestar social, el bienestar común, partiendo de las bases de la responsabilidad organizacional. El discurso educativo tiene como fin, lograr la formación integral de los educandos, que se enfoca en construirse para construir.

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

conocimientos, ideas, pensamientos, actitudes, sentimientos, necesidades y conveniencias.

Construcción del aprendizaje organizacional

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

“El aprendizaje organizacional consta de tres niveles: Individual, grupal y organizacional y dos rutas, del individuo a la organización y de la organización al individuo, es decir el aprendizaje organizacional se construye a través de individuos que aprenden y el aprendizaje colectivo retorna a los individuos a través de la capacitación”.

Castañeda y Fernández (2007) proponen en el mismo sentido que “el aprendizaje organizacional es un

proceso colectivo que requiere de condiciones para que ocurra: formación, transferencia de información y cultura del aprendizaje” (p. 246).

La formación y la capacitación son las bases para que surja el aprendizaje organizacional. Al respecto, Yahya y Goh (2002, mencionados en Castañeda y Fernández, 2007, p. 247) explican que “es más seguro lograr la misión organizacional cuando se tiene formación para el aprendizaje de conocimientos importantes como la capacitación, tanto técnica como corporativa”, pues considerar que el individuo aprende de manera autodidacta requiere mucho tiempo y mucha motivación. En resumen, las bases de la formación incluyen los niveles escolares elevados, las oportunidades de preparación constante, la cultura de aprendizaje que la organización promueva, la comunicación entre los individuos, la información importante para la organización descrita en documentos y medios electrónicos, en fin, todo lo

que permita la transmisión del conocimiento y realmente repercuta en aprendizaje.

En forma pertinente con lo expuesto hasta ahora, la cultura corporativa es un factor influyente que incluye idiosincrasias, códigos de comunicación y conductas permitidas en las organizaciones y son aprendidas por los individuos a través de procesos de socialización. Schein (1992, p. 42) menciona que “la cultura corporativa es un conjunto de supuestos que una entidad inventa, descubre o desarrolla para enfrentar los problemas y situaciones de su entorno”. De este modo, para que el aprendizaje organizacional no sea visto como un programa de capacitación temporal, sino que se introduzca como un sistema continuo y fluyente, según Trice y Beyer (1993, p.98), se necesita “una cultura corporativa que genere confianza, a través de facilitar el apoyo emocional entre sus miembros y promover el compromiso de los empleados con su organización”. Schein (1999, p. 77) defiende que “la cultura corporativa

promueve la confianza para enfrentar los bloqueos de aprendizaje”.

La Figura 2 explica el proceso ascendente del aprendizaje individual y la relación con el aprendizaje organizacional, que se origina en el hecho de saber identificar la problemática y termina en saber transmitir la información. La flecha que se encuentra a un lado del

triángulo indica que al comienzo es más pesada la transición, pero a medida que se eleva, también se vuelve más ligera. En el trabajo diario, se identifica claramente que quienes no pueden ascender a un trabajo más ameno, sencillo, confiable, simplemente no han recorrido el proceso y sus competencias no se han desarrollado.

Figura 2. Ascendencia y relación del proceso individual al de aprendizaje organizacional



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

El aprendizaje organizacional genera mayor capacidad de adaptación. En su presencia se

pierde el temor a la diversificación e innovación, y repercute en rentabilidad, permanencia,

sustentabilidad y sobre todo en competitividad para las empresas (Moguel, 2005, pp. 87-118).

El desarrollo de la ciencia y la tecnología son producto del aprendizaje organizacional y han permitido la consolidación de la posmodernidad, ofreciendo satisfactores con mayor contenido humano, sin embargo la irracionalidad aún tiene fuerte arraigo en muchos países altamente industrializados.

En este sentido, el beneficio del aprendizaje organizacional alcanza a las naciones, a las empresas y a los empleados que forman parte de una organización, pues fomenta una mayor capacidad para identificar y dar solución a los problemas, así como una mayor concientización en el cuidado de los recursos y una visión más clara de lo que se quiere lograr. Por eso autores como Argyris (1999, p. xiii) establecen que:

“El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las

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

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

amplias habilidades de sus empleados” (pp. 77-95).

En este proceso se ve beneficiado el empleado porque incrementa su potencial y se hace más competente, pero al mismo tiempo la organización se ve beneficiada porque se dinamiza, supera barreras de forma paulatina y empieza a abarcar un mayor mercado.

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

Es importante que las personas se relacionen continuamente, se transmitan conocimientos, generen

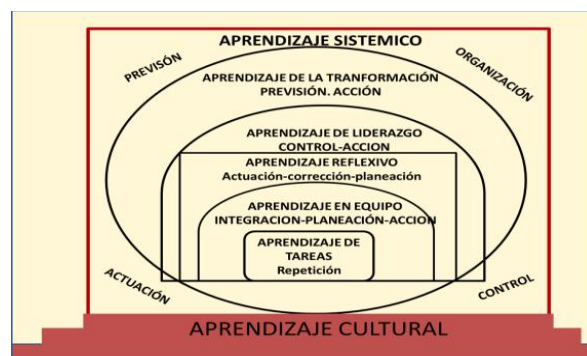
cooperación y participación, para acelerar el aprendizaje. Por eso, según Denge (1995): “Las organizaciones que aprenden son aquellas donde la gente expande su aptitud para crear lo que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto” (p. 11).

La creación del conocimiento organizacional es así la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 1). “Es posible visualizar el cambio que vive continuamente la organización porque una organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, y continuamente se transforma a sí misma” (Pedler, Burgoyne y Boydell, 1997, p. 3). La detección oportuna de esa transformación, menciona Guns

(1996, citado por Martínez et al. 2007, p. 51), se debe a los tipos de aprendizaje (Figura 3) que se dan dentro de las organizaciones, a saber:

- Aprendizaje de tareas: significa aprender de manera repetitiva hasta llegar a la eficiencia y eficacia.
- Aprendizaje cultural: el individuo integra sus valores, creencias y actitudes fundamentadas para el desarrollo organizacional.
- Aprendizaje de la transformación: el individuo cambia los significados en su estructura organizacional y funciona.
- Aprendizaje sistemático: se refiere a la ejecución de procesos y aplicación de sistemas en los procedimientos de la organización.
- Aprendizaje de equipo: con él se pone de manifiesto la efectividad de los individuos en las organizaciones mediante la integración en grupos de trabajo.
- Aprendizaje reflexivo: permite cuestionar y analizar los modelos y paradigmas organizacionales.
- Aprendizaje del liderazgo: desarrolla las habilidades de líder para guiar y controlar la dirección y desarrollo de la organización.

Figura 3. Aprendizaje organizacional como un sistema que transforma



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

Como se ve, la organización constituye un campo amplio de oportunidades de transformación de los individuos, por tanto, un sistema administrativo debe alinear el esfuerzo de todos los integrantes para mejorar el desempeño individual, de equipo, de áreas, pues de este modo es como cambia la empresa y se transforma.

El alto desempeño

Las organizaciones con alto desempeño se fundamentan en el trabajo en equipos. Esto porque así el aprendizaje es más integral y se acelera, generando un sentimiento de unidad que repercute en la realización de actividades que exigen un mayor nivel de complejidad. En estas circunstancias, los individuos se vuelven multifuncionales y en el centro del crecimiento:

“Las organizaciones de alto desempeño deben cuidar cuatro características importantes: La primera es la integración de equipos multifuncionales que se encargan de

cada proceso, reingeniería de flujos y consideran procedimientos que lleven a la ventaja competitiva. Otro punto relevante son los grupos de interés a los que la organización debe poner especial atención: empleados, clientes, proveedores y distribuidores, satisfacer las expectativas mínimas, al tiempo que proporciona niveles de satisfacción por arriba del mínimo, a diferentes partes interesadas, cuidando no violar el sentido de equidad” (Kotler, 2003, p. 22).

Diseñar una organización para el alto desempeño equivale, con otras palabras, a reestructurar el límite de los niveles jerárquicos, compartir el liderazgo con los que más saben, mejor tratan a la gente y muestran mayor disponibilidad para enseñar a los demás, además de diseñar políticas de trabajo que generen un ambiente de propuestas, de construcción y mejora continua, con procedimientos accesibles y entendibles para todos los que participan en él y con la meta específica, bien delineada. Se requiere, en síntesis, una gran

responsabilidad de todas las partes para que todo lo que realicen adquiere la etiqueta de excepcional: Con clientes, especial atención; con proveedores, distribuidores y comunidad en general, establecer los límites precisos en conveniencia para ambas partes.

“Un tercer punto de enfoque lo da el poseer y nutrir sus recursos: mano de obra, materiales, maquinaria, información, energía, finanzas, considerar la mejor calidad y el más bajo costo cuando adquiere recursos por fuera de la organización. Y un cuarto punto diseñar la estructura política y cultura corporativa, enfocada a la funcionalidad en un negocio que cambia vertiginosamente. La cultura corporativa son las experiencias, creencias, relatos, normas compartidas de una organización enfocadas a entregar valor y satisfacción a los clientes” (Kotler, 2003, p. 23)

Las organizaciones tratan de estructurar con estrategias los más

elevados modelos de trabajo, pensando siempre en llegar al éxito, pero, cuando el compromiso de cada uno de los integrantes de la organización es sincero, estos se esfuerzan por exceder las expectativas establecidas y la suma de los esfuerzos provoca sinergias que sorprenden (Figura 4).

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

Figura 4. Organización de alto desempeño de Kotler



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

La organización de alto desempeño es aquella que busca la adaptación rápida para logra la competitividad, planea estratégicamente las acciones, a través de la sistematización del aprendizaje organizacional, que en el transcurso del tiempo incrementa su experiencia y sus expectativas. Las organizaciones de alto desempeño, según Carew, Candarian, Parisi-Carew y Stoner (citados por Blanchard, 2009, p. 12) “son: empresas que, a lo largo del tiempo continúan produciendo resultados extraordinarios con el más alto nivel de satisfacción humana y de compromiso con el éxito”.

Algunos autores explican que el éxito en la ventaja competitiva se relaciona con el uso de tecnología avanzada; sin embargo, la tecnología inmediatamente se deprecia y puede ser adquirida por la competencia, lo que hace que la ventaja competitiva solo sea temporal. Davenport y Prusak (2001, p. 8) aclaran sobre este particular que “a diferencia de los activos materiales, que disminuyen a medida que son usados, los activos de conocimiento aumentan con el uso... el conocimiento compartido queda en poder de quien lo proporciona y enriquece a quien lo recibe”.

Entonces, el verdadero factor de éxito para las organizaciones y que les da la ventaja diferencial competitiva son las personas que integran la empresa debido a su capacidad creativa, y la estructuración a través de sistemas flexibles, ágiles y receptivos. “Así mismo las organizaciones de alto desempeño muestran resultados coherentes en el tiempo. Tienen ciertas características: Información compartida y comunicación abierta, visión convincente, aprendizaje continuo y concentración incesante en los resultados con los clientes” (Blanchard, 2009, pp.13-17).

El alto desempeño inicia en el proceso de integración del personal a la organización: primero en la elaboración, por parte de la administración, de un perfil de puesto, en el que se especifican los conocimientos, habilidades y valores que debe poseer la persona que ocupe el puesto; posteriormente, en el proceso de reclutamiento y selección de candidatos hábiles, cuyas competencias solicitadas por la organización deben cubrirse, pues,

para desenvolverse en ambientes complejos, se necesita tener principios claros, pensamiento sistémico y disciplina, es decir, competencias esenciales para una rápida adaptación al trabajo. “El alto desempeño como estrategia clave específica, que pretende establecer un ambiente laboral que facilite el trabajo en equipo, fomentar y aprovechar las habilidades y conocimientos de los empleados, atribuir facultades para que tomen decisiones y proporcionar trabajo más significativo” (Bohlander y Snell, 2008, pp. 694-696). Por todo esto, el proceso del alto desempeño se inicia con la capacidad de aprender de forma continua y de trabajar en cooperación, inmediatamente se capacita a los individuos para adquirir mayores habilidades y responsabilidades adecuadas a las exigencias organizativas. La empresa que pretenda alcanzar un alto desempeño debe diseñar un sistema basado en información compartida y en el desarrollo integral, en un ambiente donde el conocimiento se difunda, se de la aplicación efectiva

del aprendizaje y, por último, se vinculen desempeño, recompensa e igualitarismo.

**La competitividad: un reflejo de un mayor aprendizaje mundial
Empresa competente compite mundialmente**

En esta segunda década del siglo XXI, la competencia ha modificado sus reglas al ser afectada por conceptos como globalización, heterogeneidad, tecnología e información. La globalización requiere un mayor dinamismo y la heterogeneidad plantea la necesidad de poner total atención a los detalles y diseñar estrategias de diversificación. Por último, el cambio tecnológico requiere actualización. En este último aspecto, no se trata de llenarse de información, sino de elegir las ideas sustanciales, para prever y anticiparse o para actuar asertivamente. Los medios de comunicación han impulsado la transmisión de ideas, pero en muchas ocasiones sin sustento, lo que significa un grave problema.

Lograr la competitividad en el mercado implica una lucha por la aceptación y el reconocimiento, donde se potencialice el esfuerzo, la pericia y la astucia. En la actualidad, el tiempo para que la organización planee el crecimiento, se integre y proyecte, se ha acortado y necesita la participación de más gente en los procesos estratégicos.

Países que en los años noventa no aparecían en los rankings de competitividad mundial, empezaron a introducirse con organizaciones fortalecidas por los descubrimientos administrativos, de marketing, financieros y el avance en todas las áreas, que han proporcionado herramientas al ambiente empresarial, facilitando la labor de fortalecimiento de las organizaciones. La práctica complementada con el conocimiento teórico que emerge de los institutos de investigación, de universidades, de la difusión, cada vez más común a través de Internet, de las prácticas realizadas por las mismas organizaciones, conforman el impulso

hacia un campo más competitivo. De modo que, al incrementarse el aprendizaje organizacional, se puede incrementar también la necesidad de competencia en todo tipo de organizaciones. De aquí se deriva la importancia de mantener actualizada a la organización y de lograr un mayor ritmo de aprendizaje que lleve a la realización de acciones contundentes para la mejora progresiva.

Las empresas que inician tienen grandes retos que enfrentar y requieren el aprendizaje a profundidad de sus integrantes. Duane y Hoskisson (2004) explican que:

“Los líderes estratégicos deben aprender a manejar diversas situaciones de la competencia, cognitivamente muy complejas: capacidad para anticipar, pensar sistemáticamente, prever motivar y asociarse... el producto y servicio deben ser valiosos, raro, inimitable e insustituible y trabajar con equipo heterogéneos” (pp. 385-389).

La visión clara de la denominada “aldea global” requiere un aprendizaje superior, que evoluciona hacia el aprender-compartir para constituir un historial grande de experiencias que introduzca a las nuevas organizaciones en el campo competitivo, estructurándose en un mayor aprendizaje y en una mejor actitud colaborativa con las asociaciones y los gobiernos. La competitividad es bienvenida al mercado porque impone retos; beneficia al cliente, quien decide dentro de una gama de posibilidades de encontrar lo que necesita; y, además, beneficia a la empresa porque la mantiene activa, alerta y pendiente de todos los cambios que se viven.

Las organizaciones son competitivas cuando introducen productos y servicios aceptados por el mercado, es decir, que el cliente adquiere el producto, lo valora, le da utilidad, lo recomienda y lo coloca en un lugar privilegiado ante los demás productos ofrecidos, considerándolo

«el mejor». La competitividad es, en esencia, el resultado de la creatividad del diseño, de la productividad y de la experiencia combinada con el aprendizaje de los integrantes de una organización.

El Banco Interamericano de Desarrollo-BID (2001) relaciona la competitividad de una nación con “el ambiente de funcionamiento”, es decir, cuando éste, “es conducente al crecimiento sostenido de la productividad y del nivel del ingreso per cápita”. Los países buscan ser competitivos a través de sus organizaciones, que rebasan fronteras y producen para el país de origen, pero también se expanden en el extranjero en busca de nuevos mercados y formas de trabajo sustentables. En este marco, los riesgos son muchos pero a ellos se antepone el espíritu emprendedor de los integrantes de las organizaciones, quienes sostienen un ritmo de trabajo mayor, una superación constante para lograr la calidad exigida por países con elevadas condiciones para la

aceptación de los productos. El mismo BID (2010) señala que: “El principal obstáculo a la competitividad en América Latina es la baja productividad de la fuerza laboral, las razones que explican la baja productividad son entre otras, el lento progreso educativo, el fracaso de los sistemas de capacitación, las malas relaciones laborales y la falta de mecanismos de compensación para los trabajadores que salen perjudicados de los procesos de innovación” (p. 118).

Los países buscan siempre el desarrollo, esto es claro, sin embargo el desarrollo tiene como eje central el aprendizaje fortalecido por el conocimiento científico y su aplicación práctica. La Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro, en un artículo publicado el 10 de diciembre del 2012, señala que: “un año adicional de escolaridad incrementa el Producto Interno Bruto (PIB) per cápita de un país entre cuatro y siete por ciento, esto es, contribuye a lograr sociedades más justas, productivas y equitativas”. La

competitividad de los países va ligada, así, a un ambiente de oportunidades para sus habitantes.

El concepto de competitividad aparece como una guía para orientar a los países y las organizaciones a ser más competitivos. Sin embargo, la definición de este concepto se sustenta en el hecho de que la verdadera competitividad radica en las acciones que la organización lleva a cabo día a día. Las empresas luchan por el posicionamiento competitivo y ponen el énfasis en la determinación y conocimiento total de los mercados y sus alteraciones esporádicas, rutinarias y constantes que permitan prever la afectación o el beneficio. Fernández et al (2010, p. 1) menciona al respecto a Wen, quien define a la competitividad “como un concepto relativo, que involucra la comparación de desempeño a diferentes niveles: la empresa, la industria o la economía nacional y puede estar relacionada con el bienestar de los ciudadanos y el desempeño comercial”.

Berumen (2006, p. 50), por su parte, especifica que una empresa será más competitiva en la medida en que ofrezca, fundamentalmente:

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

Las empresas que sustentan su competitividad en el aprendizaje de sus empleados construyen cimientos sanos de compromiso y apoyo de sus integrantes, quienes terminan cuidando a la organización por considerarla propia, porque forma parte de su visión de vida.

El desarrollo del potencial pleno de la organización va de la mano con el desarrollo del talento humano. En el siglo pasado, el trabajo “duro” era individualizado, con actividades repetitivas estandarizadas que caían dentro del concepto de lo rutinario, donde la supervisión tenía el papel principal y se requería personal con nivel escolar bajo. En esta segunda década del siglo XXI, por el contrario, es necesario el desarrollo del talento humano a través del aporte multidisciplinar. Porque se ha entendido que el trabajo requiere ahora inteligencia y colaboración en equipos multifuncionales y que para realizar trabajos por procesos, se necesita un nivel escolar elevado. Solo así, entre otras cosas, se pueden enfrentar procesos automatizados computarizados,

cuyos conocimientos técnicos son indispensables de manera que certifiquen la confiabilidad. Se trata, pues, de enfrentarse a un mercado con clientes impredecibles, en un ambiente cambiante, con excesiva y diversa oferta, donde las exigencias son mayores: es un reto constante.

MÉTODO

Los autores de este trabajo se propusieron estudiar de qué manera se gestiona el aprendizaje organizacional alineado hacia el alto desempeño para la competitividad, en una empresa líder del sector industrial papelerero. La empresa está ubicada en San Juan del Río, Qro. México, tiene alcance internacional y es reconocida como una de las más importantes a nivel nacional. La investigación requiere estudiar el sistema de trabajo a través de sus procedimientos y la posición de alineamiento de los protagonistas con el sistema establecido. Para este efecto, se utilizó el método cualitativo por medio de comparaciones reflexivas. El paradigma cualitativo

resalta el punto de vista del protagonista, quien reflexiona sobre las situaciones que se dan en la práctica y su comprensión de la realidad.

La variable independiente es el aprendizaje organizacional, en tanto que la variable dependiente es el comportamiento organizacional cognitivo. También se identificaron unos indicadores como: Capacitación, transformación del aprendizaje individual al aprendizaje organizacional, gestión de procedimientos efectivos, y comportamiento cognitivo. La triangulación de la información incrementa la validez y la confiabilidad, basándose en la multiplicidad metodológica para analizar desde diferentes ópticas como es percibido, documentado o estructurado el fenómeno estudiado. En este sentido, las diferentes opiniones de especialistas, las distintas teorías documentadas y los métodos y procedimientos le dan la validez y la confiabilidad a nuestra investigación.

La técnica utilizada fue el análisis fenomenológico, que considera la opinión de los actores sobre el tema de investigación a través de entrevistas semiestructuradas aplicadas a directivos y empleados de la compañía, triangulando información entre los mismos. Se aplicó a 40 personas y el análisis de la información se hizo a través de la hermenéutica objetiva y la aplicación del programa Atlas Ti 5.0 para análisis de entrevistas.

Se elaboraron 40 entrevistas a directivos, gerentes, jefes de área y empleados. Los resultados se presentan con base en las dimensiones de análisis, variables e indicadores. Se aclara que el área de conversión es la que más trabajadores tiene, aproximadamente 400 personas, mientras que el área de reciclado es la que cuenta con la menor cantidad de trabajadores, aproximadamente 20 personas.

RESULTADOS

Los resultados se presentan por indicador de estudio que cubren las

principales dimensiones de análisis de la investigación, así: Capacitación impulsora de competencias; acciones para la alineación del aprendizaje organizacional con el alto desempeño, y la motivación para elevar el alto desempeño en la práctica.

Capacitación impulsora de competencias

La capacitación tiene su origen en difundir los conocimientos y formar personas adaptables para trabajar en equipo, solucionar problemas, crear innovando, y para construir una organización capaz de competir en un mercado globalizado. En nuestro caso, el 92 % de los empleados opina que sí se les brinda capacitación; sin embargo un 8% considera que la capacitación no es suficiente porque se solamente les prepara cuando existe un cambio en sus áreas. He aquí una respuesta concreta:

...En el tema de capacitación... un poco atrasados, porque ha habido cambios en conversión, antes se tenía un sistema en el que la capacitación se te iba dando, ahora

nosotros capacitamos a otros y a nosotros no nos capacitan, sólo cuando hay un equipo nuevo, pero uno mismo tiene la iniciativa de investigar, ahora nos mueven de una área a otra para que tengamos mayor conocimiento... (Primer ayudante, departamento de producción, 21 años de antigüedad. 03/03/12).

Recomendaciones

Los trabajadores son quienes identifican la problemática que continuamente enfrentan en sus áreas. En este sentido, los menos capacitados pueden tener problemas serios por no identificar en qué parte del procedimiento se encuentra el problema y los más capacitados pueden querer analizar la problemática, pero la misma saturación de problemas hace que la sientan imposible de solucionar. De modo que ambos, los que no pueden y los que no saben, crean las barreras del aprendizaje mencionadas por Argyris (1999). De manera consciente e inconsciente, las personas levantan los muros que no dejan paso al aprendizaje. Según

los resultados de la encuesta efectuada, los problemas más comunes en el trabajo tienen que ver con:

- Asuntos económicos financieros: como gastos elevados y problemas para conseguir buenas tarifas de transporte
- El capital humano: problemas de mala actitud, falta de capacidad para resolución de problemas, falta más trabajo en grupo, falta de capacitación.

He aquí otra respuesta concreta:

...La actitud de los nuevos que para que entren en el giro de trabajo se sienten que con el estudio ellos no están para eso y que saben mucho cuando no es así y eso hace que haya gente negativa, pero hace falta que los supervisen, les pongan energía y conciencia. (Mecánico D, departamento de producción, 29 años de antigüedad. 03/03/2012)

Acciones para la alineación del aprendizaje organizacional con el alto desempeño

Los problemas entre áreas deben considerarse un punto de referencia importante porque un problema que surge genera nuevas tácticas para solucionarlo y, aun cuando la solución elegida genere a su vez nuevos problemas, se obtiene experiencia. Mientras más dinámicos son los procesos de la organización, más conflictos se generan, pero es de los conflictos de donde surgen la mayor cantidad de aprendizaje y de experiencia. En este sentido, para el caso de la empresa objeto de nuestra investigación, es importante unificar visiones.

...Cuando el área de producción falla en cumplir los requisitos del cliente es cuando entra en conflicto el área de producción y es con diálogo que se llega a acuerdos porque el área de producción sabe que en la medida que fabrique productos que se puedan vender, es la medida en que podamos continuar como una empresa rentable. No sirve de nada estar fabricando productos que nadie quiere comprar, por lo tanto, los productos que todo mundo quiere

comprar son productos de buena calidad y es nuestra labor recordar que tenemos que fabricar productos bien hechos, si falla una cosita, tenemos que pelear un ratito para que se continúe produciendo en calidad...

(Gerente de área, departamento de Control de calidad, antigüedad 10 años en la empresa. 14/06/12)

Participar en las actividades diarias de la empresa incluye críticas, discusiones, compartir puntos de vista o diferentes posiciones. Todo al respecto es válido, pero los procedimientos que capturan toda esa información y la estructuran de tal forma que se conviertan en herramientas que sirvan de apoyo para aprender procesos de mejora y desaprender lo que a los empleados, jefes y directores ya no les funciona, constituyen un paso hacia el alto desempeño.

Las opiniones individuales se unifican en la empresa, platicando para el desarrollo común, mediante lluvia de ideas, anotaciones y la

priorización de ciertos puntos. En cada equipo, debe haber un líder para tomar decisiones con posterioridad a la realización de un procedimiento como la lluvia de ideas. Si no lo hay, se puede votar democráticamente por la solución que se crea más conveniente.

La motivación para elevar el desempeño en la práctica

La interacción diaria entre jefes y subalternos, impuesta por las rutinas de trabajo y reorientadas por el ambiente laboral es en parte una motivación para formar un ambiente de alto desempeño, según lo explica el superintendente del departamento de reciclado, quien cuenta con 17 años de antigüedad en la empresa:

La estrategia que ocupó para el alto desempeño es principalmente la supervisión de la gente que los va dirigiendo, el trato personal con ellos y la capacitación que se les va dando. La disponibilidad que tengas con la gente y el trato directo con ellos, es identificar cuando los debes felicitar, a veces es llamarles la atención, a veces es que tienes que

ser duro con ellos y cuando tienes que felicitarlos por un buen desarrollo, lo haces. A veces convives con ellos comiendo, a veces lo tratas en lo individual, les dices “oye, tienes un problema con esto, que pasó con esto o con lo otro...”, los vas guiando, dependiendo de la situación, pero es el reconocimiento antes que todo y cuesta trabajo porque en mi área el nivel académico de la gente no es muy alto, pero poco a poco vas viendo las necesidades de ellos, y tratas de solucionarlo, no siempre funciona, pero se sigue siempre fomentando la relación con ellos.

La organización tiene un sistema de motivación basado en el trabajo mismo, en la capacitación que detona en el compromiso de los trabajadores y a través del ejemplo que proyectan los jefes de las distintas áreas. Esto últimos están claramente comprometidos porque trabajan muchas veces fuera de los horarios, sobre todo en puestos de alta responsabilidad. También dan el ejemplo con respuestas prácticas, al

no preocuparse, sino más bien ocupándose para resolver una determinada o continua problemática. La motivación, sin embargo, también se da por el aprovechamiento de oportunidades de ascenso.

REFLEXIONES FINALES

La empresa líder en el sector industrial papelerero de México planta Bajío, con más de 30 años instalada en el Municipio de San Juan del Río, Querétaro, México, ha sido una empresa reconocida por su imagen corporativa y por sus sistemas de trabajo con una orientación clara hacia la competitividad en los mercados regionales, nacionales y mundiales. Es una empresa líder en la producción de papel *tissue*, que compite con empresas mexicanas y extranjeras de la industria del papel en México. Ha fortalecido su liderazgo en ventas, sustentándose en la investigación, y para una mayor adaptación a las condiciones

actuales, ha mejorado sus propuestas de sustentabilidad y producción en forma acorde con los requerimientos sociales y ecológicos. Así, esta empresa ha realizado una gran inversión en el reciclado de papel, que permite minimizar la utilización de la celulosa de las maderas de los árboles, y ha invertido en la planta de agua tratadora, que se ha ido mejorando, alcanzando una calidad cada vez más elevada en la reutilización y riego. La capacidad productiva de la planta, se incrementó de 5 a 11 líneas en 12 años, y sigue invirtiendo en la adquisición de tecnología de punta. Actualmente cuenta con una máquina que produce al 70% de su capacidad. La calidad y reconocimiento de sus productos, Pétalo, Kleenex, Huggies, Kotex, entre otras y la elevada capacidad técnica y empresarial, la ubican como una empresa generadora de conocimientos que impregnan los sistemas de trabajo.

Los trabajadores insisten en que se les debería dar capacitación más constante, pero también reconocen

que es importante el cambio de actitudes negativas que asumen, ante las situaciones problemáticas que afectan a todos.

Por otra parte, se nota un cambio generacional que afecta el ambiente de trabajo: Jóvenes que muestran energía no dirigida hacia la disciplina del trabajo, adultos que muestran poca tolerancia y poca disposición a superar las barreras de la comunicación entre jefes y subalternos. En algunos departamentos, los jefes son los jóvenes y tienen una mala actitud por el exceso de responsabilidad. En otros casos, los subalternos son los jóvenes, pero en ambas circunstancias se dificulta la comunicación. Los jefes y los trabajadores mencionan problemas relacionados con los cambios de turnos y los trabajos en días festivos. Los problemas con la tecnología también son constantes: el surtimiento de refacciones, el desgaste del equipo y la diversidad y gran cantidad de piezas, hacen que las respuestas ante una

descompostura, se vuelva un proceso lento. La problemática se origina en el deficiente aprendizaje del trabajador, quien opina que le falta capacidad para enfrentar el trabajo diario y sus problemas continuos.

REFERENCIAS

- Argyris, CH. (1999). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford University Press.
- Banco de México con base en datos del INEGI. (2011). Informe sobre economías regionales. Consultado el 20 de mayo 2011, desde: <http://www.banxico.org.mx/publicaciones-y-discursos/publicaciones/informes-periodicos/reportes-sobre-las-economias-regionales/%7B065241BF-06C0-9ED4-3FEA-86888CB8F2B7%7D.pdf>
- Banco Interamericano De Desarrollo. (2001). *Competitividad. El motor de crecimiento progreso económico y social en América*
- Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.143-173-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia
.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/
- latina* informe. Estados Unidos de América: IDB
- Barnard, I, CH. (1939). *The Functions of the executive*. USA: Harvard University Press.
- Berumen, S.A. (2006). *Competitividad y desarrollo local*. España: ESIC.
- Blanchard, K. (2009). *Liderazgo al más alto nivel: Cómo crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Bogotá: Editorial Norma.
- Bohlander, G, Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: Thomsom Learning.
- Burton, W. (1969). *Orientación del aprendizaje*. Madrid: Magisterio Español.
- Castañeda, D. & Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional?: una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista Interamericana de*

- Psicología Ocupacional*, Chile. Consultado 22 febrero 2012, desde:
<http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9L25B8J-7SM7ZL-BZ1/ModeloAOCastaneda-Perez.pdf> 24, 3-15
- Castañeda, D.I., Fernández, R. M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6. Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, pp. 245-254.
- Crossan, M. M., Lane, H. W. & White, R. E. (1999). An Organizational learning framework: From intuition to institution. USA: *Academy of Management Review*, 24, 522-537.
- Crow, L. L. (1965). *Conducta adaptada*. Buenos Aires: Paidós.
- Davenport, T. H., Prusak, L. (2001) *Conocimiento en acción, como las organizaciones manejan lo que saben*. Argentina: Pearson Educación.
- Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.143-173-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia
[.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/](http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/)
- Del Castillo, M. (1992). *El administrador y su entorno dentro de la administración*. México: Limusa.
- Dodgson, M. (1993). Learning, Trust, and Technological Collaboration. *Human Relations*, Vol. 46, nº 1, pp. 77-95.
- Duane, I. R., Hitt, M. A., Hoskisson, R.E. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson Learning
- Fernández, D. A. O., Hernández, A. J., Martínez M. J. (2010). Competitividad: Nociones Generales para su medición. *Revista Synthesis*, México: Universidad Autónoma de Chihuahua p1 consultado el 3 febrero 2012
http://www.uachnet.mx/extension_y_difusion/synthesis/2011/06/13/competitividad_nociones_generales_para_su_medicion.pdf
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional, cómo generar y*

- mantener la competitividad.* México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales.* México: Pearson Educación, ISBN 9702603455. (p22 a 24)
- López, J. (2006). Los límites de la imaginación y de la creatividad: el ingenio y la innovación en la gestión del conocimiento, el modelo de la inteligencia organizacional. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 42, núm. 144. Colombia, p.10.
- Martínez, M., Prieto, A. T., Rincón, Y., Carbonell, D. (2007). Aprendizaje en las comunidades del conocimiento desde una perspectiva organizacional: una aproximación teórica. *Revista ORBIS*, pp. 46-64. Ciencias Humanas. Consultado el 22 junio 2010.
<http://redalyc.uaemex.mx/pdf/709/70930704.pdf>
- Moguel, L. M. (2005). *Aprendizaje organizacional: Naturaleza, evolución y perspectivas.* México: Universidad Autónoma de Chiapas, pp. 56-145.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora del conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación,* México: Editorial Oxford University Press.
- Peddler, M., Burgoyne, J. & Boydell, T. (1997). *The learning company.* Inglaterra: Editorial McGraw-Hill. p. 3
- Reyes, P. A. (2007). *Administración moderna.* México: Editorial LIMUSA, pp. 135,136.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership.* USA: Jossey Bass Publishers
- Schein, E. H. (1999). *The corporate Culture Survival Guide.* San

- Francisco: Jossey Bass Publishers. <http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002158/215880s.pdf>
- Senge, P.; Ross, R.; Smith, B. & Kleiner, A.(1995). *La quinta disciplina en la práctica*. España: Granica.
- Shunk, D. H. (1998). *Teorías del aprendizaje*. México: Perason Educación.
- Stoner, J. A. F. y Freeman, R. E. (1994). *Administración*. México: Prentice Hall.
- Trice, H. M. & Beyer, J. M. (1993). *The culture of work organizations*. Englewood, Cliffs, USA: Prentice Hall.
- Yahya, S. & Goh, W. (2002). Managing human resources toward archieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6, 457-468.
- Zietsman, C., Winn, M., Brannzei, O &Vertinsky, I.(2002). The war of the woods: Facilitators and impediments of organizational learning processes. *British Journal of Management*, 13, 61-74.
- UNESCO. (2012). *Informe regional del monitoreo del progreso hacia una educación de calidad para todos en América Latina Y el Caribe*. EPT 2012. Consultado de
- Desarrollo Gerencial, Vol. 4-2. No. 2-Julio-Diciembre 2012- pp.143-173-Universidad Simón Bolívar–Barranquilla, Colombia
[.http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/](http://portal.unisimonbolivar.edu.co:82/rdigital/desarrollogerencial/)