

IV Congreso Nacional de Estudios del Trabajo

Del 9 - 11 de abril de 2003 Centro de las Artes
Universidad de Sonora, Hermosillo, Sonora, México.



**Título:
Valores, Aprendizaje y
Competencias Centrales:
Estudio de Caso**

¹ Estudiantes de la Especialidad de Relaciones Industriales, Maestría en Ciencias Sociales de El Colegio de Sonora.

Planteamiento del problema

Las firmas que logran sobrevivir a las nuevas complejidades globales, son aquellas que disponen de capacidades distintivas (competencias centrales) del resto de la industria que no son fácilmente reproducibles por la competencia (Hinde, 2001).

Crecientemente se considera que la innovación es producto del aprovechamiento de las competencias centrales (CC's) para la transformación continua de los productos, procesos y organización del trabajo. Constituye un proceso complejo de 'creación de conocimiento' que se asienta en las capacidades de aprendizaje tecnológico y organizativos de los individuos (Villavicencio y Salinas, 2002)².

Según Benavides (1998) el aprendizaje organizacional se distingue en dos niveles de acción. El primero conduce a transformaciones continuas (incrementales y adaptativas), y el segundo a transformaciones radicales de las formas de dirección, estructuras organizativas y de aprovechamiento de recursos humanos de las organizaciones productivas.

Las innovaciones implican para la firma adaptación organizacional. Cada proceso/organización atiende a determinadas características institucionales y culturales, y "las nuevas tecnologías no se adaptan a las viejas formas organizacionales" ... "la falta de adaptación se refuerza por las formas en que las rutinas y otros aspectos de la cultura organizacional activamente se resisten a la adopción de nuevas tecnologías, cuyo uso involucra prácticas verticales y horizontales sobre aquellas prevalecientes en la organización" (Robertson, 1998).

² Comercio Exterior Vol. 52 No 6. Junio 2002.

El aprendizaje organizacional implica el ajuste de modelos mentales y valores de los miembros de las organizaciones. Por tanto, la introducción de innovaciones requiere evaluar sus posibilidades de éxito. Cuando un órgano se transplanta en el cuerpo, si no se hacen las pruebas correspondientes de compatibilidad se corren riesgos de que el cuerpo receptor entre en conflicto con el nuevo órgano. De manera similar, existen modelos de organización para la innovación que no pueden transplantarse sin realizar ajuste.

En este sentido, Morcillo (2000) argumenta “la necesidad de considerar la introducción de cualquier tecnología e innovación como un problema de acoplamiento y/o cambio de cultura; de allí que, al tener en cuenta los impactos desestabilizadores que producen las innovaciones, en general, sea conveniente anticiparse a los acontecimientos e implantar en la empresa una cultura que predisponga al cambio a todos sus miembros”.

Para ello, es necesario que se correspondan los valores laborales requeridos para la implementación de estrategias diseñadas para la innovación por la empresa, y los valores de la cultura de la comunidad donde proceden los recursos humanos de la organización.

La construcción de competencias no es una tarea sencilla, dada la necesidad de invertir recursos, capacidades y tiempo. Adicionalmente, como todo proceso de aprendizaje (de prueba y error) se corre el riesgo de no lograr los objetivos que la firma se propone, requiriendo de una redefinición de estrategias y políticas.

El presente trabajo, parte del interés por analizar el aprendizaje organizacional como soporte de la innovación, y las implicaciones que en esta relación tiene la cultura organizacional y específicamente los valores de los trabajadores.

La introducción de innovaciones requiere ajustes en la cultura de la organización. Sin embargo, conviene recordar que este aspecto se encuentra influenciado por las prácticas y valores que los trabajadores adquieren fuera del ambiente laboral (Hofstede, 1997; Kalleberg y Reeve, 1992).

Es por ello que para completar el análisis, es preciso estudiar los valores comunitarios que pudieran reflejarse en los procesos organizacionales que refuerzan la innovación, específicamente el clima de aprendizaje.

Marco Conceptual

El Aprendizaje Organizacional y las Competencias Centrales.

El actual ejercicio incorpora únicamente el análisis de la infraestructura de aprendizaje como soporte de las competencias centrales. Sin embargo, hemos establecido una clasificación de dicha infraestructura en recursos tangibles (medios o habilitadores) y recursos intangibles (ambiente) del aprendizaje. *Los recursos tangibles:* Medios, estrategias o políticas para el aprendizaje organizacional. *Los recursos intangibles:* Clima, cultura y visiones de la organización que influyen las actitudes y prácticas rutinarias de sus miembros.

En el presente análisis, dada la limitación espacio-temporal, se optó por enfocarnos únicamente en los recursos intangibles como representativos del aprendizaje organizacional.

Recursos Intangibles del Aprendizaje Organizacional (AO)

Senge (1990) en su obra clásica, relaciona este tipo de infraestructura con las llamadas cinco disciplinas:

1. Pensamiento Sistémico (PS): Disciplina de visión sistémica/unificadora del funcionamiento organizacional³.
2. Destreza Personal (DP): Disciplina de profundización y clarificación continua de visión personal.
3. Modelos Mentales (MM): Disciplina de apertura mental de ser influenciados por otros.
4. Construcción de visiones compartidas (VC): Disciplina de transmitir y compartir visiones personales por los miembros de la organización.
5. Aprendizaje en equipo (AE): Disciplina de aprendizaje en equipo y reconocimiento de responsabilidades, y reconocimientos de equipo no individuales.

Teare (1998) aporta otro elemento intangible:

6. Cultura de cooperación/apoyo (CC): Clima de colaboración y cooperación desinteresada al resto de los compañeros de trabajo.

Competencias Centrales

³ Sandelands E., Christie A., (1998), Transforming Performance through a Learning Organization Strategy. Management Trends International. Lavendon, UK.

Según lo expuesto, el AO tiene el objeto de desarrollar competencias de la firma superiores a las de la industria, sostenibles en el corto y mediano plazo debido a su complejidad; valuales en tanto que incrementan el valor al producto y finalmente, posicionar mejor a la firma en el mercado.

Con el propósito de identificar las CC's y sus determinantes, nos apoyamos de Hinde (2003). El tipo de CC que desarrollan las firmas varía espacial y temporalmente. Entonces las competencias pueden clasificarse dentro de las siguientes categorías:

A) Activos estratégicos: 1) Costos hundidos. Inversiones en activos muy especializados o sin usos alternativos. 2) Exclusividad. Contratos exclusivos para acceder a mercados (como cliente o proveedor)-logro de licitaciones.

B) Innovaciones: Nuevos productos, servicios o tecnologías, así como modificaciones a las características de cualquiera de ellos. Cualquier forma de propiedad intelectual.

C) Arquitectura Organizacional: 1) Aseguramiento de contratos de largo plazo. 2) Contratos relacionales (cliente-productor-proveedor). Compartimiento de conocimientos, cooperación, rutinización de procesos, coordinación, y flexibilidad dentro y entre las organizaciones para responder ante cambios ambientales. 3) Redes y alianzas estratégicas. Extensión de contratos relacionales a sectores industriales o regionales (Redes). Contratos relacionales ente competidores (Alianzas estratégicas).

Las competencias enunciadas pueden provenir de cualquier cantidad de actividades primarias y de soporte de las firmas. Las actividades *primarias* incluyen: logística de ingreso, operaciones (producción), logística de egreso, ventas y mercadotecnia y servicios.

Las *de soporte* son: Infraestructura de la firma, Administración de Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico y Adquisiciones/Compras.

Innovación, Valores comunitarios y Laborales

Sobre el tema de la innovación, Villarreal y Ramos (2002) indican que es imperativo el desarrollo de empresas que aprendan e innoven de manera continua con capacidad de respuesta al cambio. Uno de los aspectos clave en este sentido es la formación de capital laboral donde se requieren trabajadores multihabilidades que conformen el llamado “capital intelectual”.

Villavicencio (2000), analiza a la empresa y sus retos de innovación como espacio de interacción social, señalando que en ella participan actores heterogéneos que traen consigo valores y expectativas que constituyen situaciones de aprendizaje cultural. La empresa, estaría abierta a otras esferas de la vida social, cultural e institucional que se integran a la misma a través de los actores que participan en ella. Así, cualquier cambio tecnológico, además de exigir ajustes en el nivel técnico y material, también conlleva desestabilización del orden cultural vigente y la adecuación de nuevos valores, reglas y espacios de acción.

Citando a Higgs, Morcillo (1997) señala que la cultura ha de desempeñar un papel fundamental en la implantación de estrategias innovadoras para la empresa. “Actuará como “bisagra” entre la estructura y la estrategia puesto que unos empleados receptivos con unas actitudes francamente positivas amortiguarán los impactos desestabilizadores que podría generar la nueva estrategia”.

Uno de los estudios más completos sobre la cultura es el de Geert Hofstede (1997), quien la define como “el programa mental colectivo que distingue a los miembros de un grupo o categoría de gente respecto a otro grupo”.

Lo mismo se aplica en el campo nacional, como organizacional. El autor, sostiene que los valores son el centro de la cultura, y se identifican como tendencias generales a preferir ciertas acciones sobre otras, subrayando que son excluyentes.

Robbins (2001) define los valores como convicciones básicas que determinan modos específicos de comportamiento o estado de vida que es socialmente preferible a un modo opuesto. El autor indica que los valores son importantes en el estudio de la conducta organizacional, porque son el fundamento para entender las actitudes y motivación, y su influencia sobre nuestras percepciones.

Por su parte, Kalleberg y Reve (1992) afirman que los valores culturales pueden profundizar los efectos en el grado en el cual los empleados están comprometidos hacia sus organizaciones y las relaciones de empleo.

En el presente trabajo, buscamos identificar la correspondencia entre los valores comunitarios con los expresados en el centro de trabajo, y su funcionalidad como activos intangibles de aprendizaje organizacional, actuando como soporte de los procesos de innovación.

Para el análisis, hablamos de valores comunitarios dada la tendencia actual en la literatura sobre desarrollo regional y capital social de vincular las estrategias competitivas (donde se inserta la innovación) más a regiones o comunidades específicas, que a países en general.⁴

El concepto de comunidad, es abordado por Boisier (2001) en referencia a “...una asociación de personas que basan su asociatividad en la “razón natural” esto es, en la emocionalidad y en un sentido de pertenencia”.

Con el objeto de profundizar en el problema de investigación, en la parte referida a cultura organizacional y valores laborales, nos adscribimos al modelo propuesto por Hofstede (1997), que se basa en una caracterización de los aspectos de la cultura en las empresas, para tratar de comprender los valores que en ella se reflejan.

En la selección de los valores estudiados para el campo comunitario y laboral, nos basamos en los valores que más se relacionan con la literatura de aprendizaje organizacional (específicamente en el trabajo de Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth y Smith, 1999).

⁴ Entre muchos otros autores se puede consultar Vázquez B. (1999); Azua (2000); Boisier (2001).

En la siguiente sección se desarrolla el modelo construido a partir del cual se analizarán los aspectos definidos en el problema de investigación.

Modelo de análisis⁵



Con base en la teoría expuesta, partimos de considerar que el trabajador posee ciertos valores adquiridos en la comunidad de la que procede.

Al integrarse a la empresa, se encuentra con determinada cultura organizacional donde también se reflejan los valores comunitarios del individuo en su forma de valores laborales, que a su vez son moldeados por la cultura organizacional (Hofstede, 1997).

Lo anterior conforma un clima que puede ser propicio para el Aprendizaje Organizacional en términos de las dimensiones propuestas por Senge (1990), mismo que actuaría como infraestructura para el desarrollo de competencias laborales. Éstas, al caracterizarse por ser flexibles, sostenibles, valuales y complejas, permiten el desarrollo de competencias centrales.

Nota metodológica

⁵ Las flechas no denotan causalidad, sino asociación entre los fenómenos.

La investigación tiene un carácter exploratorio y cualitativo. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos y empleados MaxiSwitch. Esta es una maquiladora que forma parte del corporativo LiteOn procedente de Taiwán, con plantas operativas en Taiwán, China y México. El corporativo constituye una Electronic Manufacturer Service Provider (EMS). Estas se dedican a ofrecer sus servicios de manufactura y ensamble de productos electrónicos cuyo diseño ya posee el cliente.

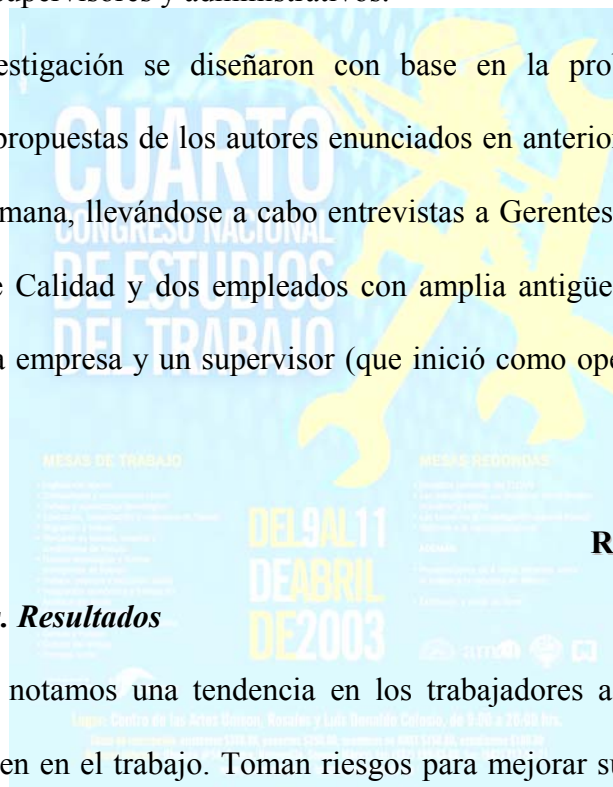
La planta analizada opera en la ciudad de Hermosillo con una nómina de 120 empleados; entre operadores, jefes de línea, supervisores y administrativos.

Los instrumentos de investigación se diseñaron con base en la problemática, y siguiendo los planteamientos teóricos y propuestas de los autores enunciados en anteriormente. El trabajo de campo se extendió durante una semana, llevándose a cabo entrevistas a Gerentes de Recursos Humanos y de Producción, Subgerente de Calidad y dos empleados con amplia antigüedad en la organización: una operadora con 6 años en la empresa y un supervisor (que inició como operador) con una carrera de 2 años ½ dentro de la firma.

Cultura organizacional *Orientación a Procesos vs. Resultados*

En la primera dimensión, notamos una tendencia en los trabajadores a orientarse a resultados. Se esfuerzan lo más que pueden en el trabajo. Toman riesgos para mejorar sus labores, aunque uno de ellos señaló que antes de poner en práctica las mejoras, precisa consultarlo con los jefes.

La parte directiva aseveró que si bien es importante promover cambios en busca de la innovación, precisan ajustarse a los procedimientos de ISO. Por lo que incluso para hacer modificaciones, existe una vía predeterminada.



Resultados de las entrevistas

La gerencia de Recursos Humanos (RH) señala que los trabajadores de la planta en un 20% dan “el extra” mientras que el 80% restante estaría en una actitud de conformismo. Comentó que lo veía como un problema cultural, al que había que cambiar, y en cierta medida se ha venido logrando. La subgerente de calidad evaluó el desempeño general de los trabajadores indicando que ellos sí se esfuerzan y entregan lo mejor de sí en su labor.

Orientación a Empleados vs. Tareas

En este punto se indagó sobre las percepciones acerca del interés de la empresa hacia los empleados o hacia el trabajo. Los dos trabajadores sugirieron que la empresa sí se preocupa por sus problemas personales, y les apoya con permisos para poder resolverlos; aunque en una medida “no tan buena como en otras empresas”.

Aunque uno de los indicadores sobre este aspecto es el proceso de toma de decisiones (con el objetivo de observar si la organización tomaba en cuenta a los trabajadores) detectamos que a los operadores sólo se les informa de las decisiones y cambios. Uno de ellos insistió en que una vez que se toman las decisiones importantes les comunican y encuentran algún problema con las mismas, lo hacen notar y “podrían” llegar a modificar las directrices.

Por parte de la gerencia, hicieron notar un interés en los problemas del trabajador más allá de la empresa, reflejado precisamente en la accesibilidad de permisos para ausentarse. A decir del directivo de RH, *“No estamos aquí para no justificar, sino para ver la necesidad por adelantado del trabajador. No me molesta tener que darle permiso porque el trabajador me va a dar más rendimiento después cuando él se sienta más identificado con la empresa y más comprometido. Cuando yo le necesite el va a decir ellos estuvieron conmigo, ahora hay que responderles”*.

En el mismo tenor se pronunció cuando se indagó acerca de si la empresa se preocupa por el bienestar general del trabajador.

Cultura Parroquial vs. Profesional

En las entrevistas con trabajadores se pudo encontrar una orientación más profesional, considerando que sus aspiraciones son a superarse académicamente, y crecer en otras empresas. Coinciden en que no desean permanecer por mucho tiempo en esta maquiladora.

Ambos expresaron que generalmente no mezclan su vida privada con el rol de trabajador. Sólo uno de ellos indicó que hay ocasiones de mucha presión en que sí se preocupa en su tiempo de descanso por pendientes en el trabajo⁶.

La evaluación de la cultura parroquial vs. profesional se guió según la importancia otorgada al historial personal vs. profesional al momento de hacer contrataciones. Ambos directivos comentaron que los dos aspectos son importantes; pero el Gerente de RH admitió que lo más importante son las habilidades profesionales o “skills” de los aspirantes. Incluso comentó que ésta es parte de una orientación corporativa que se está sugiriendo: aplicar examen de capacidades, entrevistar y después leer el currículum o solicitudes de los aspirantes.

Sistema Cerrado vs. Abierto

Siguiendo las consideraciones de los entrevistados, tanto de la parte empresarial como de los empleados, detectamos un clima de apertura en la organización. Los trabajadores señalan que se requieren entre dos y tres semanas para sentirse como en casa cuando recién se ingresa a la empresa; lo mismo que argumentan los directivos.

⁶ Conviene aclarar que este trabajador actualmente es supervisor, por lo que sus responsabilidades dentro de la organización son mayores y no rutinarias.

El gerente de RH indicó que parte importante del proceso de ingreso es que se asigna a un compañero de la línea a los nuevos en la empresa para que los oriente en aspectos relativos al trabajo, equipo e incluso distribución física de la planta y lo acompañe en trámites que tenga dudas de cómo realizar.

Sobre la comunicación, todos los entrevistados coincidieron en calificarla como abierta y fluida.

Por parte de RH, se indica que la comunicación fluye en todos los sentidos; incluso en detalles no muy trascendentes, pero que el Director General considera de interés para todos, pide que se pase “en cascada” a todos los miembros de la organización; es decir, del staff de dirección hacia abajo.

La subgerente de calidad comentó que todos saben lo que es necesario, y más que haber información confidencial, se limitan a conocer lo que les sea útil, porque si no, pueden llegar a saturarse.

Control Moderado vs. Estricto

Existen reglamentos básicos que son inflexibles y todos tienen que ajustarse a ellos. Los trabajadores coincidieron en señalar que los jefes en la empresa son estrictos cuando hay demasiado escándalo, pero que sí se puede platicar... “Depende de la presión que haya”.

Al respecto, el mismo Gerente de RH comentó que se vive un clima amistoso, pero a la vez estricto; depende de la ocasión.

Tanto la dirección como los trabajadores expresan que sí hay un grado de disciplina y normas que atender, y el cumplimiento se vigila incluso por el director general, que visita continuamente todas las instalaciones.

Normativa vs. Pragmática

Esta dimensión se refiere al grado en que la organización responde a las variaciones del mercado, o es más asociada con procedimientos inflexibles al interior. Como se observó previamente, los directivos defienden el seguimiento de procesos ya establecidos. Es decir, predomina el proceso sobre el resultado que se pueda obtener (normativa sobre pragmática).

Por el contrario, los trabajadores consideraron que no importando el proceso, se debiera atender más el resultado; lo que nos muestra una orientación más cercana al mercado por los empleados que por parte de la Dirección de la empresa, misma que refleja un carácter normativo atendiendo a estándares y políticas impuestas por el corporativo.

En el modelo sugerido por Hofstede (1997) sobre el cual nos basamos para este análisis, la firma también se califica como normativa en función de la existencia de códigos de ética muy firmes.

Valores comunitarios y laborales

El énfasis puesto en los valores de los trabajadores se resume en una palabra para la empresa: integridad. Según el Gerente de RH, “...una persona íntegra, posee todos los demás valores que se puedan necesitar”... *responsabilidad, disciplina, participación, trabajo en equipo, compromiso y lealtad*”.

Así mismo, destacó que es importante para la empresa la creatividad. El que los empleados aporten ideas que propicien la innovación; aunque la forma de incentivarlos se limita a considerar ésta actitud a la hora de dar reconocimientos económicos al mejor equipo, o a los ingenieros por su desempeño cada fin de año.

La subgerente de calidad resaltó un elemento que también fue retomado por el Gerente de RH: La actitud. Señalaron que en la empresa es muy importante una buena actitud, porque aunque haya deficiencias en las habilidades, éstas se pueden moldear por la empresa; siempre y cuando el trabajador tenga una actitud positiva “...para trabajar, para resolver problemas, para integrarte al equipo o a la empresa”. También se enfatizó la importancia de la disciplina.

Si bien la directiva de la empresa afirmó la importancia de los valores laborales como un apoyo importante al desempeño de los trabajadores y sus resultados en la firma, no indicaron un programa formal, o plan de aprovechamiento o cambio de cultura organizacional.

En el caso de los empleados, se buscó confrontar sus valores a nivel comunitario con el plano laboral. Al tratar de analizar la creatividad, los dos entrevistados coincidieron en señalar que en el plano personal tratan siempre de buscar alternativas creativas en la resolución de problemas; lo que corresponde con el ámbito laboral, donde ambos habían indicado que les gusta proponer ideas nuevas para mejorar su función en el trabajo.

Sobre la participación cívica, los trabajadores reconocieron la importancia de participar en asociaciones de vecinos o de otro tipo, aunque no participaban directamente en ninguna de ellas. Sólo uno indicó haber pertenecido a un equipo deportivo, pero al momento de la entrevista se encontraba alejado del mismo.

Lo anterior se relacionó con el nivel laboral, al cual señalan ambos entrevistados que sí les motiva más trabajar en equipo, siempre y cuando la comunicación y coordinación sea adecuada. Acerca del trabajo colectivo, en el plano comunitario aceptaron que es mejor unirse en la resolución de problemas y causas que afectan a la comunidad, que tratar de resolverlos individualmente.

En el tema de la responsabilidad, también encontramos coincidencias en el sentido de que a nivel laboral se sienten responsables de que en su trabajo todo salga bien, ya que las fallas y defectos en el producto les afectan a todos. Así mismo, en el nivel comunitario aceptaron que la responsabilidad del bienestar es para todos, y que se debe de trabajar para ese propósito en conjunto con autoridades y conciudadanos.

Los dos entrevistados refirieron sentir un fuerte compromiso con la empresa. Incluso para vencer presiones por parte de la dirección. Lo mismo resultó a nivel personal, donde indicaron compromiso y lealtad en sus relaciones personales.

El Aprendizaje Organizacional y las Competencias Centrales.

Recursos Intangibles del Aprendizaje Organizacional

Pensamiento Sistémico (PS): La disciplina de reconocer las implicaciones de las prácticas individuales para el resto de la organización, no se ha desarrollado plenamente. Es fundamental que los operadores tengan en cuenta que sus prácticas y actitudes afectan al resto de las actividades de la empresa, sin embargo sólo reconocen las consecuencias de sus acciones en el plano de sus actividades particulares y de su línea de producción. El pensamiento sistémico mejora en la medida que se asciende en los niveles jerárquicos, hasta llegar a los directores generales que comprenden las implicaciones del correcto funcionamiento de cada actividad primaria y administrativa.

Destreza Personal (DP): Esta dimensión se refiere al desarrollo de competencias individuales, es decir la comprensión y aprovechamiento de los recursos (tiempos, materiales, movimientos, etc.) con que dispone el individuo. Los entrevistados argumentan que los resultados productivos se cubren totalmente desde los operadores hasta los niveles jerárquicos más altos en la organización. No obstante, reconocen que aproximadamente el 20% de los operadores desaprovecha recursos y materiales. Mientras que entre el 10% de los mandos medios podrían mejorar. A nivel gerencial los recursos se aprovechan al 100%.

Modelos Mentales (MM): Son los niveles gerenciales quienes comprometen las competencias laborales de toda la organización, procurando cambios organizacionales y productivos cuando identifican alguna necesidad; esto supone una facilidad de ajuste a cambios en este nivel jerárquico.

A medida que se desciende en puestos de trabajo, la disposición a las adaptaciones radicales se deteriora; lo cual implica que los modelos mentales al interior de la empresa pueden no estar prestos a la influencia de otros miembros de la organización. De hecho, según los entrevistados en algunas ocasiones los supervisores no están predispuestos mentalmente a los cambios ordenados por la dirección; lo que se observa también en las entrevistas con los operadores. Esto podría estar relacionado con su limitada participación en la toma de decisiones.

Construcción de visiones compartidas (VC): La organización instruye a los trabajadores en el desarrollo de una serie de disciplinas que formalizan su forma de actuar y concebir sus funciones en la organización. Aunque ello se concreta a partir de los jefes de línea y mandos medios hacia arriba en la estructura de la empresa.

La empresa enfatiza los flujos directos y rápidos de comunicación, ante lo cual los operadores han desarrollado un acuerdo de tipo informal para garantizar relaciones armónicas entre los miembros.

Dicho acuerdo es el diálogo directo para resolver conflictos, problemas productivos o diferencias de opinión en torno a cualquier aspecto relacionado con sus competencias y funciones.

A medida que se transita hacia arriba en la jerarquía organizacional, las visiones de los trabajadores se comparten aún más, gracias a la insistencia de la dirección en su formalización y establecimiento de estándares de comportamiento.

En torno a la identificación entre miembros de la organización de diversos niveles jerárquicos, se denotan visiones más compartidas entre los operadores y los mandos medios, que entre los gerentes y los mandos medios. Esto se explica por la cantidad de convivencia diaria y continua entre ellos; es decir, a través de las relaciones de trabajo y comunicación diaria se van identificando las visiones de los miembros de la organización.

Aprendizaje en equipo (AE): la conformación de equipos de trabajo en la empresa es una práctica no común. El supervisor concibe a los trabajadores de toda una línea como un equipo de trabajo, en tanto que ellos se coordinan y conocen lo que cada elemento está realizando.

A pesar de ello la gerencia de RH los identifica como proveedores y clientes en una cadena productiva totalmente segmentada. Es decir, un trabajador de línea es proveedor sin importar cuál es la función del operador que le sucede, que toma el rol de cliente de quien le precede. Cada uno debe garantizar que la parte que entrega tenga cero defectos y 100% de calidad. Con ello se mantiene al cliente satisfecho con el producto que recibe. Al momento de recibir el trabajador se convierte en proveedor del siguiente y esta obligado a dejarlo satisfecho con el producto que le entregará.

Aunque el procedimiento descrito es una analogía que busca comprometer al trabajador, podría no fomentar las competencias y cultura que el trabajo en equipo obliga: cooperación, colaboración y responsabilidad de conjunto por la calidad, y transferencias y generación de conocimientos entre todos los miembros.

Actualmente la empresa forma equipos de trabajo pequeños debido a su reducido número de personal. Sin embargo esto se ha vinculado con un alto grado de coordinación y comunicación directa.

La experiencia ha mostrado que los equipos grandes no logran una buena coordinación en tanto que algunos miembros no se responsabilizan al 100%, y optan por no trabajar y dejar que otros cubran sus responsabilidades.

La empresa dispone de bonos de productividad que se distribuyen por equipos (líneas de operación), y el pago de salarios es por resultados individuales.

Cultura de cooperación/apoyo (CC): Este clima es más generalizado entre los altos mandos.

Lo contrario ocurre entre los operadores, ya que se estima que aproximadamente el 20% no cooperan ni colaboran, sólo hacen lo que se les indica en los horarios marcados.

Este clima a partir de los jefes de línea y superiores es mejora radicalmente. El 100% se apoya entre ellos e incluso hay soporte de los mandos medios a los niveles gerenciales.

Cabe preguntarse porqué de un nivel a otro cambia tan drásticamente esta condición. Una posible explicación ofrecida por la gerencia de RH es la estrategia de promoción de empleados seguida por la organización. Se seleccionan como jefes y supervisores a aquellos trabajadores que salidos de operaciones han mostrado capacidad de trabajo en equipo, diversificado sus conocimientos y comprometido con su desarrollo personal y el de la organización.

Las Competencias Centrales

El corporativo en México se ha caracterizado por su competencia en calidad, y flexibilidad de sistemas y temporalidad de entrega de producto.

La gerencia argumenta que sus principales competidores son los EMS's chinos, ya que las manufacturas norteamericanas se han desplazado hacia aquel país, principalmente.

Actividades Productivas Primarias

En la necesidad de ofrecer calidad y tiempo de entrega, la organización ha desarrollado competencias en sus actividades productivas básicas de operaciones y sistemas de aprovisionamiento efectivo. Sin embargo, sólo “operaciones” ha conservado en el mediano plazo sus estándares de calidad, eficiencia, flexibilidad y respuesta ante cambios en las órdenes de producción.

Para lo anterior, operaciones se ha visto en la necesidad de incorporar tecnología comprada, así como diseñar y construir la propia. Cerca del 40% es de generación propia, a través de ajustes (innovaciones) continuos a los procesos y maquinarias. Estas innovaciones representan inversiones en activos altamente específicos, confiriéndole ventajas sobre su competencia.

Con ello, ha logrado adquirir contratos de exclusividad, y en la actualidad cuenta con un par de clientes y tres productos en el segmento de la telefonía.

Actividades Productivas Secundarias

Su competencia por calidad no ha significado perder de vista los aspectos financieros. El desarrollo de maquinaria especializada implica la existencia de costos hundidos; lo cual acrecienta la necesidad de contar con finanzas sanas. La empresa ha insistido en una estricta administración de recursos y costos, alcanzando muy buenos resultados, logrando con dicha administración contratos de largo plazo.

Comentarios finales

En lo que se refiere al análisis de la cultura organizacional, podemos observar un panorama de empresa orientada a procesos más que resultados, aunque se acepta la importancia de alterar esos procedimientos en la búsqueda de innovaciones que los lleven a competir. La disposición del trabajador en este ámbito es más dirigida a resultados, lo que representa un importante capital humano aprovechable por la gerencia.

En la organización también notamos interés hacia el empleado, aunque éste se reduce a la concesión de permisos. Los empleados expresan que si bien son atendidos, la responsabilidad de la empresa sobre su bienestar estaría dejando qué desear.

Dos de las dimensiones de análisis en las que se muestra una tendencia más clara en todos los entrevistados son la cultura profesional que se percibe, sistema abierto a nuevos Empleados, así como buenos flujos de comunicación.

El ambiente de trabajo proyecta un control estricto de las actividades; mientras que la orientación es más interna, con mayor orientación a los procesos que al mercado (resultados). En este punto también identificamos una mayor apertura por parte de los trabajadores.

Uno de los principales intereses de nuestra investigación son los valores comunitarios y laborales. Por parte de la directiva, se reconoce la influencia de la formación en valores a nivel comunitario y cómo su reflejo puede ser funcional al desempeño de las tareas en la organización.

Existe una correspondencia entre los dos ámbitos evaluados para valores; aunque cabe resaltar que se nota mayor participación y apego a trabajar en equipo dentro de la empresa dado que en la vida comunitaria éste deseo queda sólo enunciado, cuando no practicado. Podríamos pensar que se tiene mayor compromiso por participar en este tipo de organizaciones en el contexto del trabajo, ya que son parte de las políticas y procesos de la empresa, en tanto que a nivel personal la decisión es totalmente libre al trabajador.

En lo que respecta al aprendizaje organizacional, los recursos intangibles tienden a estar más consolidados en las jerarquías medias y superiores de la firma. Esto se corrobora al reconocer que las implicaciones de las prácticas individuales sobre el resto de las funciones organizacionales son limitadas en el piso productivo.

Así mismo las competencias laborales no se encuentran plenamente desarrolladas y en el corto plazo no parece haber posibilidades de modificar dicha situación. En tanto que los trabajadores solamente se adaptan a cambios continuos (pero menores) de la organización.

Lo anterior podría deberse al distanciamiento entre las visiones de la dirección y los operadores en torno al funcionamiento y futuro de la empresa. En cuanto al trabajo en equipo aun cuando los trabajadores son proclives al mismo, en piso si se encuentran deficiencias en su funcionamiento, tomando en cuenta que aproximadamente dos de cada diez empleados no coopera ni colabora con el equipo.

Aun cuando se evidencian limitaciones en cuanto a los recursos intangibles del aprendizaje organizacional, si se han identificado competencias en el plano productivo. Tal es el caso de las operaciones en las actividades primarias, y finanzas en las secundarias; mismas que desde el punto de vista de las competencias centrales han sido lo suficientemente flexibles, valuales, sostenibles, como para lograr mejor posicionamiento de la empresa en el mercado y adquirido ventajas competitivas a través de contratos de exclusividad o contratos de largo plazo (más de un año).

Los anteriores resultados aparentan un desfase de la interacción entre cultura organizacional, recursos intangibles del aprendizaje y competencias centrales. Sin embargo, además de existir elementos adicionales del aprendizaje organizacional que favorecen el desarrollo de las competencias centrales, la cultura organizacional y su reflejo en los valores laborales podrían estar potenciando los recursos intangibles del aprendizaje que sí operan en la empresa.

Como se vio, existen condiciones que podrían contribuir al fortalecimiento de los procesos de creación de competencias en la empresa, y que a la fecha no han sido suficientemente explotados. Una recomendación iría en el sentido de potenciar estos recursos humanos y organizacionales.

Una sugerencia para las firmas es conducir investigaciones propias en torno al clima de aprendizaje, cultura organizacional, procesos de creación de conocimiento y finalmente el desarrollo de sistemas de administración de personal y del conocimiento (Human Resources & knowledge Management).

Si bien consideramos relevante el modelo de análisis planteado, los resultados no pretenden la generalización. Por ello se propone un abordaje más integral de esta temática; el cual incorporaría análisis de causalidad, así como otras dimensiones tanto del aprendizaje como de la cultura organizacional y valores comunitarios/laborales.

Una futura investigación exploraría procesos de aprendizaje como los propuestos por Nonaka y Takeuchi (1994); Krogh, Ichijo, Nonaka (2000); Nonaka, Nishiguchi (2001); Mayo y Lank (1994); Nooteboom (2000) y Graham (2000).

La cuestión de valores comunitarios debiera abordarse de una manera más amplia a través de la incorporación de la teoría del capital social, y sus implicaciones para la formación de capital intelectual en las firmas (Maskell, 2001).

El desarrollo de la investigación empírica también iría enfocado al análisis de otras empresas en diversas comunidades, con el objetivo de hacer comparaciones que permitan la evaluación de los planteamientos aquí enunciados. Es necesario avanzar, atendiendo a las temáticas actuales en la búsqueda de condiciones para el desarrollo de competencias centrales como fuente de competitividad en la dinámica económica actual.

Referencias Bibliográficas

- Azua, Jon (2000). Alianzas Coopetitivas para la Nueva Economía. Empresas, Gobiernos y Regiones Innovadoras. Mc Graw Hill. Madrid, 2000.
- Benavides, Carlos A. (1998). "Tecnología, innovación y empresa". Ediciones Pirámide, Madrid.
- Boisier, Sergio (2001). "Sociedad del conocimiento, conocimiento social y gestión territorial". Colombia. http://www.redpacificocyt.org.co/redcyt/documentospublicos/sociedad_del_conocimiento.pdf
- Garrat, R. (1987). The learning organization. Ed. Fontana/Collins. London.
- Graham B. Mark (2000). Winning Score. How to Design and Implement Organizational Scorecards. Productivity. USA
- Hinde (2003). <http://www.kevinhinde.com>, última actualización en enero/2003, visitado el 14/enero/2003.
- Hofstede, Geert (1997). Cultures and organizations, Software of the mind. Mc Graw Hill, US.
- Kalleberg, Arne y Torger Reve (1992). "Contracts and commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations" .Human Relations, Vol 4. no 9.
- Lam, Alice (1998), "Tacit knowledge, organizational learning and innovation: a societal perspective" (Danish Research Unit for Industrial Dynamics'-DRUID Working Paper No. 98-22) October. Visitado en la red: <http://www.druid.dk/wp/wp.html> en 14 de mayo de 2002
- Maskell, Peter (2001) "Social Capital, Innovation and Competitiveness". In Social Capital: Critical Perspectives. Edited by Stephen Baron, John Field and Tom Schuller. Oxford University Press. USA pages 111-123
- Mayo, Andrew y Elizabeth Lank (1994). The Power of Learning. A guide to gaining Competitive Advantages. Institute of Personnel and Development. London
- Morcillo, Patricio (1997). Dirección Estratégica de la Tecnología e Innovación. Un enfoque de competencias. Ed. Civitas, Madrid.
- Nonaka y Nishiguchi (2001). Knowledge Emergence. Social Technical and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. Oxford University Press. USA
- Nooteboom, Bart (1999). "Discovery and Organization: Priorities in the Theory of Innovation" (Paper for DRUID conference, 9-12 jun 1999). Visitado en la red: <http://www.druid.dk/wp/wp.html> en 14 de mayo de 2002
- Nooteboom, Bart (2000). Learning and Innovation in Organizations and Economies. Oxford University Press. USA
- Robbins, Stephen (2001). Organizational Behavior. 9 edition. Prentice Hall, New Jersey.
- Robertson, Paul (1998). "Information, similar and complementary assets, and innovation policy". En Foss Nicolai y Loasby Brian (Eds.). Economic organization, capabilities and Co-ordination: Essays in honuor of G.B. Richardson. Routledge, NY/London.
- Senge, Kleiner, Roberts, Ross, Roth and Smith, (1999). The Dance of Change. A fifth discipline resource: the challenges to sustaining momentum in learning organizacions, Oxford.
- Senge, P. (1990), The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. CD Doubleday, London.
- Teare, R. (1998), "Developing a curriculum for organizational learning". Journal of workplace learning. 10/2. UK. Consulta de PROQUEST el 21/6/2002.
- Vázquez B. Antonio (1999). Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ed. Pirámide, Madrid.
- Villarreal, René y Rocío Ramos de Villarreal (2002). México Competitivo 2020. Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Ed. Océano. México
- Villavicencio, D. y Salinas M. (2002). "La gestión del conocimiento productivo: las normas ISO y los sistemas de aseguramiento de calidad" en Comercio Exterior, Vol. 52 núm. 6. Junio.

