

PRÁCTICAS DE UNA CULTURA ORIENTA- DA AL APRENDIZAJE EN ORGANIZACIONES COMPETITIVAS

Noé Chávez Hernández



alethéia
revista ieu universidad

Revista Digital Universitaria
Publicación semestral
Febrero - Mayo 2017
Volumen 1

Título del trabajo:

Prácticas de una Cultura Orientada al
Aprendizaje en Organizaciones Competitivas

Autor:

Noé Chávez Hernández

Afiliación institucional:

Tecnológico De Estudios Superiores De Coacalco

Correo electrónico:

noahchh@hotmail.com

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Autónoma del Estado de México, Maestro en Administración por la Universidad ETAC. Actualmente estudia el Doctorado en Ciencias Administrativas por la Universidad IEU.

Tiene la certificación del Colegio Nacional de Licenciados en Administración. Cuenta con la certificación académica de la Asociación Nacional de Facultades en Contaduría y Administración. Perfil Deseable PRODEP. Miembro de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales y de la Academia de Ciencias Administrativas.

Colabora como profesor en el Tecnológico de Estudios Superiores de Coacalco, donde también realiza actividades de investigación en la línea del Comportamiento Organizacional.

Ha participado en ponencias locales, nacionales e internacionales, además de publicar libros, capítulos de libro, artículos en diversas fuentes científicas de investigación. Árbitro en revistas indexadas y arbitradas nacionales e internacionales.

Ejerce su actividad profesional como capacitador y consultor independiente en las áreas de factor humano y gestión empresarial.

Prácticas de Una Cultura Orientada al Aprendizaje en Organizaciones Competitivas

Resumen.

El trabajo hace una exploración de las actividades encaminadas a promover una cultura orientada al aprendizaje organizacional, como estrategia competitiva que fortalece el compromiso de una mejora e innovación en los procesos de gestión y desarrollo en productos y servicios. El ambiente de una cultura de aprendizaje se manifiesta en la organización a través de: un sentido de colaboración y apoyo entre el personal, la permanente retroalimentación como aspecto clave para el aprendizaje e innovación, el trabajo en equipo, en la solución de problemas y generación de un valor agregado. Para ilustrar su aplicación, se presentan tres casos de organizaciones reconocidas en el medio empresarial por sustentar prácticas innovadoras de gestión que les permite ser competitivas en su entorno.

Con base a esta revisión se encontró que, estas organizaciones, tienen en común el enfoque por orientar sus ideales a crear creencias y compromisos a favor del desarrollo de sus empleados, con los cuales alcanzan resultados significativos para la empresa, además de esforzarse en la creación de un ambiente que facilita la transferencia y generación de conocimientos para contribuir en la competitividad organizacional. Se concluye que la base importante

de la innovación y competitividad, se encuentra en el personal que aprende y comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo, quienes, sinérgicamente, fomentan el aprovechamiento de sus competencias y talentos para contribuir al éxito de la organización.

Abstract.

The paper makes an exploration of the activities aimed at promoting oriented organizational learning as a competitive strategy that strengthens the commitment to improvement and innovation in management processes and development of products and services culture. The atmosphere of a learning culture in the organization is manifested through: a sense of cooperation and support among staff, permanent feedback as a key aspect for learning and innovation, teamwork, in solving problems and generating an added value. To illustrate its application, three cases of recognized organizations are presented in the business world for support innovative management practices that allow them to be competitive in their environment.

Based on this review we found that these organizations have in common target your ideal approach to create beliefs and commitments for the development of its employees, which achieved significant results for the company and strives in the creation an environment that facilitates the transfer and creation of knowledge to contribute to organizational competitiveness. We conclude that the important basis for innovation and competitiveness is on staff learning and share their knowledge with their colleagues, who synergistically promote the use of their skills and talents to contribute to the success of the organization.

Palabras clave.

Cultura de aprendizaje, competitividad, innovación.

Keywords.

Learning culture, competitiveness, innovation.

Introducción

El aprendizaje organizacional es un proceso que permite adquirir tanto conocimientos, como capacidades únicas para resolver problemas y actuar en favor del crecimiento y progreso de una organización. Este aprendizaje es enriquecido cuando, individuos y organización, interactúan mutuamente en el desarrollo de competencias.

Las organizaciones que gestionan el conocimiento, se benefician con su competitividad en el entorno (Bernal, Turriago & Sierra, 2010), porque todos los individuos, que en conjunto la integran, se convierten en un factor diferenciador que contribuye al logro de objetivos estratégicos.

Por lo que, para enfrentar los cambios del entorno, las organizaciones necesitan innovar sus acciones de dirección para favorecer su consolidación y la de cada individuo que la integra. Por ejemplo, gestionar el conocimiento y desarrollar una cultura de aprendizaje, son alternativas que contribuyen a su crecimiento.

De esta manera, la innovación promueve el fortalecimiento de la organización (Ramírez, 2009), siempre y cuando considere la interrelación de actividades orientadas a:

- 1) Generar estrategias para enfrentar los cambios del entorno competitivo.*
- 2) Definir habilidades requeridas para ejecutar las estrategias.*
- 3) Difundir entre sus colaboradores la visión compartida.*
- 4) Descubrir el potencial de desarrollo y capacidades del personal.*
- 5) Crear una cultura que promueva el desarrollo y sentido del desempeño.*

El común denominador de estas actividades se concentra en el desarrollo de una cultura que promueva en su filosofía organizacional, el compromiso de mejora e innovación dentro de un ambiente creativo que permita acrecentar el conocimiento de quienes se ven involucrados en su gestión.

Las actividades de innovación, se fortalecen si se promueve el desarrollo de una cultura orientada hacia el aprendizaje constante y permanente en el lugar de trabajo, donde los individuos asuman la responsabilidad de crecer profesional, laboral, y personalmente, de tal manera que sean dotados de capacidades que les permitan ser competitivos (Zapata, 2012).

De esta manera, se detecta que la cultura de una organización, -como parte de los ideales corporativos-, debe orientar sus esfuerzos a desarrollar acciones que permitan involucrar a su personal en actividades que les conceda aprender, compartir y transmitir conocimientos, con los que refuercen las capacidades de crear y/o transformar procesos, productos y servicios, en un valor importante para su competitividad.

A continuación, se presenta una exploración sobre la cultura orientada al aprendizaje, como parte de las acciones a considerar en las estrategias de innovación dentro de las organizaciones. El objetivo de este trabajo es compartir la revisión documental de empresas competitivas en el medio empresarial que manifiestan sus prácticas culturales de aprendizaje, con las cuales contribuyen a que sus procesos innovadores de bienes y/o servicios tengan una ventaja competitiva en el mercado

Fundamento teórico

1. Cultura organizacional .

El término cultura organizacional, se remonta a las aportaciones de Allaire & Firsirotu (1992) quienes la conciben como un sistema de símbolos que involucran a la sociedad, la historia de la organización, sus líderes, y otros factores de contingencia que influyen en sus actividades (tecnología, competencia y mercado).

Por otra parte, Shein (1992), explica que es la base de creencias y pensamientos básicos que comparten los miembros de una organización, con los cuales se trabaja inconscientemente y enfocan la visión que se tiene frente a sí misma como en su entorno. Finalmente, Guízar (2008), explica que es el conjunto de: suposiciones, creencias, valores y normas que aceptan y comprometen a los individuos de una empresa para realizar su trabajo en un ambiente aceptable de desempeño.

Garzón & Fisher (2008), enfatizan que la comunicación es un medio necesario para que los integrantes de la empresa difundan una ideología organizacional distintiva, en la que se transmitan conocimientos mediante símbolos y actitudes que faciliten el desarrollo de competencias individuales y colectivas

2. Cultura de aprendizaje.

Así, una cultura de aprendizaje es identificada con el cúmulo de: conocimientos, habilidades, técnicas, valores, creencias y actitudes, enfocados a un trabajo productivo para enfrentar los cambios e incertidumbre del entorno, además de evitar los errores susceptibles a ocurrir en el desempeño de sus funciones (Pirela & Sánchez, 2009).

Bohmer & Edmondson (2001) consideran que centrarse en el conocimiento y la habilidad para aprender en una organización, es fundamental

para encarar un entorno cambiante, ya que orienta a las personas a desarrollar sus competencias dentro de un ambiente de confianza e intercambio colaborativo de información, sosteniendo creencias y normas de desempeño que fundamentan su razón de crecimiento.

La característica de la cultura de aprendizaje se distingue por desarrollar supuestos, conocimientos y reglas para ser compartidos, con el propósito de tener un crecimiento organizacional, siempre y cuando se considere la existencia de un clima organizacional donde sus miembros perciban un ambiente de pertenencia y motivación, con el cual, los procesos de intercambio de conocimientos tácitos y explícitos se realicen (Quintero & Buenahora, 2003).

Por lo anterior, una cultura de aprendizaje tiene el hábito de compartir creencias y compromisos enfocados en escenarios tales como (Schein, 1992): 1) Preocuparse por el desarrollo de las personas. 2) Difundir la capacidad individual de poder y querer aprender y trabajar. 3) Aceptar los constantes cambios del entorno. 4) Generar aprendizaje creativo a lo largo del tiempo. 5) Mantener una comunicación abierta y extensiva. 6) Aprender sistemáticamente.

De esta manera, para establecer mecanismos que faciliten el aprendizaje organizacional, implica considerar elementos culturales que generen una apropiación de identidad por parte de sus miembros.

Un elemento a contemplar, es la definición de valores compartidos, los cuales ayudan a: detectar, corregir errores y promover el aprendizaje colaborativo, Lipshitz & Popper (2000) establecen cinco valores fundamentales para una cultura de aprendizaje: 1) Transparencia para exponer los pensamientos, ejecutar acciones y recibir retroalimentación. 2) Búsqueda constante de información hasta lograr una comprensión satisfactoria. 3) Integridad para dar y recibir retroalimentación de forma concreta, precisa y sin escudarse.

4) Orientación al tema o importancia de la información sin contemplar la posición de la fuente o receptor. 5) Responsabilidad asumida para aprender e implementar lo aprendido.

Otro elemento cultural, es la filosofía que promueve el involucramiento del talento y desarrollo de competencias de todos los trabajadores de la organización, ante este hecho, se requiere que el rol gerencial cambie a un rol de entrenador hasta el punto en que los colaboradores adquieran facultades para facilitar su participación en las actividades de trabajo.

De acuerdo a la idea previa, es necesario que el ejercicio gerencial realice esfuerzos para cumplir con responsabilidades que permitan (Jones, 1996): 1) La percepción de apoyo, armonía y colaboración entre los integrantes de los grupos de trabajo. 2) Abrir espacios para externar sugerencias y dar retroalimentación, con el propósito de enriquecer el aprendizaje e innovación. 3) Aprovechar la energía de las personas para trabajar conjuntamente en la resolución de problemas y planteamiento de mejoras. 4) Incentivar y orientar el potencial de los individuos hacia el trabajo cohesionado y la producción de valor agregado en: productos, procesos y servicios.

Garzón & Fisher (2008), resaltan que la cultura orientada al aprendizaje, tiene que gestionar eficientemente al personal, además de desarrollar sus competencias laborales, para aprovechar su talento y potencializar: conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos sociales dentro de la organización.

Por último, para verse favorecido el desarrollo de una cultura orientada al aprendizaje, se requiere un ambiente que influya en la efectividad de la gestión de conocimientos, habilidades y comportamientos del personal. Es decir, para facilitar el proceso de aprendizaje, debe existir un clima de confianza donde todos los colaboradores, en un sentido de apertura, reconozcan sus éxitos, fracasos y contribuciones a su grupo, a fin de mostrar su vulnerabilidad y capacidad de desarrollo (Del Rio & Santisteban, 2011).

Nonaka & Takeuchi (1995) explican que, para lograr la conversión de conocimientos personales en organizacionales, se requiere un ambiente en el que predomine el diálogo, discusión, observación e imitación. El intercambio debe favorecer la capacidad de practicar y experimentar experiencias que ayuden a consolidar nuevos conocimientos y por ende un aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, el ambiente de una cultura de aprendizaje se manifiesta en la organización a través de: un sentido de colaboración y apoyo entre el personal, la permanente retroalimentación como aspecto clave para el aprendizaje e innovación, el trabajo en equipo en la solución de problemas y generación de un valor agregado (Jones, 1996). Así, un ambiente de aprendizaje se fundamenta del valor agregado que aporta la comunicación y colaboración en el intercambio de conocimientos de los miembros que integran una organización

Método

Tener referencias empresariales que permitan ilustrar acciones de mejora, se convierte en una necesidad de conocimiento requeridas por organizaciones que desean desarrollarse. La información sobre sus prácticas competitivas para compararse con otra, es una opción viable para iniciar (Pavón & Hidalgo, 1999), y establecer procesos innovadores que faciliten la toma de decisiones.

Estrada & García de León (2007) destacan la idea de identificar las mejores prácticas de las organizaciones, a través de menciones, certificaciones y premios especiales de importancia, en relación a su nivel competitivo que ostentan en sus productos, servicios o procesos; ya que este tipo de reconocimientos son otorgados por parte de cámaras, asociaciones e investigaciones.

Con base a la idea de los autores anteriores, se decide revisar los

principales reconocimientos y premios especiales que expliquen su metodología de evaluación, además de estar respaldadas con el aval de organizaciones especializadas del medio empresarial, para otorgar el calificativo gracias a la evidencia de sus buenas prácticas realizadas.

Para tal propósito se hizo una exploración de los reconocimientos que son difundidos en los medios impresos por parte de revistas de divulgación especializadas en temas empresariales como: Forbes, Expansión, Entrepreneurship, así como en los portales de las Cámaras Industriales y de Comercio, para identificar algunas menciones al respecto.

Ante tal hecho, se hallaron reconocimientos y certificaciones en el medio empresarial, los cuales evalúan diversos factores organizacionales que les permite sustentar una competitividad en el entorno. En tabla 1 se esquematizan los reconocimientos referenciados para este trabajo, así como los indicadores de desempeño que son evaluados.

Tabla 1

Indicadores de desempeño evaluados en los reconocimientos y certificaciones del medio empresarial

Reconocimiento o certificación	Indicadores de desempeño evaluados
Empresas más grandes del mundo (<i>Otorgado por Forbes</i>)	Ventas; ganancias; activos totales; valor en el mercado.
Interbrand Annual Best Global Brands (<i>Otorgado por Interbrand</i>)	Fortalezas competitivas de la marca; rol que juega ésta en la decisión de compra; desempeño financiero de los productos y servicios; atracción, retención y motivación al talento.
Las 500 Mejores Empresas Mexicanas (<i>Otorgado por Expansión</i>)	Ventas; utilidades; patrimonio; contratación de empleados.

Fuente: Elaboración propia partiendo de la revisión de sus portales institucionales.

Con base a esta revisión, se identificaron 137 organizaciones competitivas que destacan en los primeros lugares de la mención correspondiente, gracias a sus prácticas calificadas con altos niveles de desempeño. Llama la atención que hay 18 de ellas que cuentan con más número de reconocimientos y certificaciones, además de estar entre los 10 primeros lugares de las listas. Para efecto de este trabajo, se presenta la exploración de tres organizaciones identificadas en estos reconocimientos. En la tabla 2 se presentan las organizaciones elegidas y los reconocimientos obtenidos.

Tabla 2

Empresas identificadas con mayor número de reconocimientos obtenidos

Empresa	Reconocimiento		
	Empresas más grandes del mundo	Interbrand Annual Best Global Brands	Las 500 Mejores Empresas Mexicanas
General Electric	✓	✓	
Volkswagen Group	✓		✓
Apple Computers Inc.	✓	✓	

Fuente: Elaboración propia partiendo de la revisión de sus portales institucionales.

Cabe mencionar que las referencias de sus prácticas, se obtuvieron de la revisión documental de sus páginas corporativas, así también de otras fuentes que complementaban los datos al respecto. Se recurrió específicamente a la información que expresa: filosofía de trabajo, actividades de sustentabilidad, desarrollo de carrera, vida y trabajo en la empresa, y testimoniales de sus empleados.

Para tener una mayor consistencia de información se concentró en identificar la ejemplificación de la cultura de aprendizaje concebida por Schein (1992) en el que expone el conjunto de creencias y

compromisos orientados a: preocuparse por las personas, el deseo de aprender y trabajar, los cambios constantes del entorno, el tiempo y la diversidad para generar aprendizaje creativo, la comunicación y el aprendizaje sistemático

Resultados

A continuación, se exhiben los resultados obtenidos después de realizar una exploración documental, al inicio de cada caso, se presenta una síntesis de los aspectos sobresalientes que reflejan las prácticas de su cultura enfocada al aprendizaje organizacional, y posteriormente, se describen los hechos identificados.

Caso 1 General Electric

El compromiso de GE es construir el desarrollo de sus empleados a través de una fuerte y comprensiva cultura de colaboración, aprendizaje basado en experiencias y el enfoque de méritos. La formación y desarrollo de sus empleados es importante para la empresa, ya que los prepara para enfrentar su entorno con alto rendimiento.

Parte de sus creencias y compromisos compartidos de su cultura de aprendizaje se concentra a enfrentar los cambios del entorno mediante el apoyo educacional a la fuerza laboral desde su propia formación, dando acceso a una educación de calidad que les permite desarrollar su potencial. Se presenta a continuación la opinión de uno de sus empleados:

“Lo más fascinante para trabajar en GE es que ofrece un amplio espectro de oportunidades en todo el mundo. GE te transforma en un líder de negocios dándote oportunidad de trabajar en diversos negocios y con grandes líderes. En estos 2.7 años tuve la experiencia de ocupar varios roles con grandes responsabilidades y entrenado por grandes líderes de la organización...la mejor satisfacción de

trabajar en GE ha sido reunirse con grandes talentos todos los días y comprender su estilo de trabajo. Encuentro personas que son altamente motivadas por su trabajo, lo que te da la sensación de sentirte parte de un gran equipo de individuos apasionados, quienes definitivamente conocen cómo transformar su negocio en éxito” (Sanket, Sales Account Manager, GE Power & Water).

De esta manera, se percibe que la organización valora la educación y se dedica a proveer herramientas y entrenamiento para el desarrollo profesional de sus empleados.

Los cursos son replicados en sus lugares de origen a través de quienes tienen oportunidad de ir a la Universidad de Crotonville, donde son capacitados y certificados para hacerlo. Un testimonio ilustra lo anterior:

“El énfasis en el entrenamiento de liderazgo y desarrollo, así como su vasta tecnología, resulta atractivo a largo plazo para los ingenieros, como lo demuestra su centro de entrenamiento de liderazgo ubicado en Crotonville, NY y los centros de investigación global alrededor del mundo. Como practicante he tenido la oportunidad de ser testigo de primera mano de cómo GE ha invertido en sus empleados...” (Andrew, Edison Engineer, GE Global Research).

Su programa de liderazgo y entrenamiento está destinado al personal que detectan con un alto potencial. Para ello, se planifican en 10 años “cursos fundamentales” a los que les nombran: Bases de liderazgo, Desarrollo de liderazgo, Desarrollo de nuevo gerente, Gerente avanzado, estos consisten en que las personas van cada dos o tres años a otra instalación de GE por una semana a desarrollar habilidades y experiencias relacionadas a las prácticas gerenciales.

Hay que añadir el hecho que, como empresa mundial, forman equipos globales, quienes actualizan y adecúan los contenidos de entrenamiento al pensamiento y ambiente local, propio de la cultura del país, con lo cual facilitan los procesos de aprendizaje a la naturaleza del entorno de la persona.

Caso 2 Volkswagen Group

La filosofía de Volkswagen Group enfoca su creencia de que una empresa sobrevive en la competitividad internacional si establece altos niveles de: competencia, dedicación, inventiva y salud.

En el caso de las competencias, son desarrolladas a partir de un entrenamiento básico y la voluntad de aprender toda la vida. La dedicación implica el pensamiento y acción emprendedora tanto de los puestos altos como de sus colaboradores, de quienes se espera una contribución activa en ideas y participación.

Para desarrollar las competencias de su personal, conforma el “Grupo de Talento” integrado por varios elementos: un programa de entrenamiento, eventos de networking, y servicios específicos para la naturaleza específica del departamento. Los participantes para este grupo, son seleccionados de manera coherente según el potencial que puede aportar a la empresa, y su intención es prepararlos para las tareas y responsabilidades futuras.

El “Grupo de Talento” se orienta a desarrollar capacidades en el personal que está en proceso de formación profesional, de tal manera que los más destacados puedan ser colocados en alguna parte de la organización que sea requerida, trayendo así, una mayor calidad en la fuerza laboral.

Una de sus fuentes de aprendizaje se concentra en la necesidad de satisfacer la demanda creciente de calidad, flexibilidad y costos, así como los retos permanentes de cambio. Por lo que exige a sus colaboradores una participación activa e independiente, a través de la sistematización en sus procesos de desarrollo de personal, con entrenamientos que van desde el puesto más bajo al más alto.

Volkswagen Group enfatiza la importancia de incrementar los niveles de habilidad para mantener el crecimiento de la organización, por lo que gestiona acciones de enseñanza y aprendizaje para lograrlo. De acuerdo a su portal corporativo, las siguientes estrategias son muestra de su preocupación por la gestión del conocimiento:

a) Educación y entrenamiento vocacional. - La empresa tiene el compromiso de participar en el Modelo Dual Alemán, que genera conocimiento en personas en formación profesional al ser integrados en sus diversos sistemas de entrenamiento de sus negocios. De tal manera que, en algunas ciudades de Alemania, otros países europeos y Estados Unidos, los aprendices tienen la oportunidad de participar en sus centros de entrenamiento a fin de: desarrollar habilidades, adquirir mayor aprendizaje en trabajos técnicos e intelectuales específicos del negocio, así como, aprovechar su flexibilidad y movilidad ocupacional para trabajar en otros sitios donde obtengan experiencia internacional.

b) Desarrollo de graduados. - cuenta con dos programas, el primero se denomina “Student Talent Bank” donde ingresan estudiantes con la finalidad de identificar, en su internado, las capacidades técnicas y personales destacadas para considerarlos en un área de trabajo a fin a su perfil o en otra área relacionada. Durante el lapso en que terminan sus estudios, los mantienen informados sobre algunas actividades de capacitación dentro de la empresa.

El segundo programa se denomina “Academic Talent Pool”, el cual es considerado una herramienta de reclutamiento para la empresa, ya que consiste en identificar aquellos estudiantes que terminaron el primer programa con alto potencial de especializarse en un área específica.

Los programas antes descritos obedecen a uno de sus principios establecidos en su preocupación por desarrollar tanto las capacidades de innovación organizacional como las personales, el portal de la empresa expresa:

“La innovación sostiene el éxito en el sector automotriz, por lo que traer nuevas generaciones de empleados altamente calificados es vital para asegurar el futuro de la compañía”.

c) Promoción del desarrollo y compartir beneficios. - esta estrategia se enfoca en establecer cursos de perfeccionamiento y desarrollo de habilidades del personal como punto clave para construir equipos eficientes, además de: mantener una promoción sistemática, reconocer el buen desempeño y tener un sistema de pago que asegure la participación sostenible del empleado para lograr éxito y beneficios para el Grupo.

También, lo distintivo de Volkswagen Group es su preocupación por gestionar al personal de una mejor manera, con el propósito de crear un clima organizacional favorable para que se identifiquen con las creencias y compromisos compartidos, para tal efecto en todo el Grupo han establecido tres objetivos importantes:

“En primer lugar, la satisfacción de los empleados...que se sienta a gusto, sintiéndose identificado con la empresa. Y es algo que debemos y queremos medir para conocer las opiniones de nuestros colaboradores... a través del llamado Barómetro de Opinión y otra...

como es el estudio Great Place to Work...para poder saber cuál es nuestra posición en el entorno de empresas de nuestras mismas características. El segundo objetivo es el Talent Management...por una parte, queremos atraer a los mejores profesionales...por otra parte, hay un desarrollo muy transparente de los procesos internos, como la DPO, la evaluación de desempeño o las rondas comparativas de personal, para poder implementar planes que gestionen ese talento...como tercer objetivo es el desarrollo profesional. Tenemos una hoja de ruta bien definida que marca el camino que deben recorrer dentro de la compañía los empleados. Sólo existe una condición indispensable: el interés por ese desarrollo tiene que partir del propio empleado. A partir de ahí, su manager junto con el Business Partner de Recursos Humanos del área ayudan a crear un plan individualizado y las medidas necesarias para conseguirlo” (Salvador Garrido – Director de Recursos Humanos y Organización de Volkswagen – Audi España).

Por último, Volkswagen Group se preocupa por que sus empleados tengan un contacto equilibrado con su familia y su trabajo, por lo que ofrece una variedad de esquemas de trabajo flexible y apoyos que motivan al personal para no descuidar sus asuntos laborales con las responsabilidades familiares (por ejemplo, en algunas fábricas cuentan con cuidados especiales para los hijos pequeños de los trabajadores).

Caso 3. Apple Computer Inc.

El pensamiento que tienen para su gente es que cuentan con las personas que desean hacer las mejores cosas en el mundo, al incentivar a los empleados a aplicar su inteligencia e imaginación. Obtuvo el reconocimiento de Best Place to Work por mantener un clima organizacional satisfactorio que promueve el aprendizaje organizacional.

Se considera una empresa flexible y adaptable en términos de aprendizaje, cuenta con un modelo de desarrollo sistematizado para tal acción, reflejado en cuatro pasos:

1) Generar información en el momento en que desea hacer modificaciones a los productos, o bien crear uno nuevo. - Esta información se obtiene de usuarios y otros recursos, además de solicitar a sus trabajadores: investigar, indagar, observar y preguntar en el mercado cuáles son las tendencias y expectativas actuales de los productos.

De esa manera, se tienen equipos de trabajo en los que se pide, a todos sus integrantes, su colaboración para lograr los objetivos.

2) Integrar la información local en el contexto de la empresa. - El propósito es analizar y complementar información obtenida, a fin de alcanzar una nueva acción de mejora. Investigadores al respecto, han encontrado un ejemplo de este caso:

“Apple trata de trabajar con iTunes para obtener más música y descargarla gratis, Apple reúne información de otras compañías similares a iTunes. Apple integra a su personal de diferentes áreas para que entre ellas conozcan y se complementen la manera en que funcionan estos productos. Apple permite que sus empleados expresen y establezcan nuevas capacidades y funciones para el producto que están creando”.

3) Interpretar colectivamente la información. - Cada integrante de los grupos de trabajo, transmite en iguales condiciones, de manera precisa, y completa, opiniones y habilidades que crean mayor interacción, además de múltiple visión en los trabajos realizados.

4) Tener la autoridad para emprender acciones responsables en la interpretación de los significados. - Con base al respaldo del análisis de información, se detectan áreas de oportunidad y fortalezas que les permite tomar la decisión más conveniente. Para ello, la organización minimiza los procedimientos, además de compartir los beneficios alcanzados y no penalizar la adquisición de riesgos.

Conclusiones

Las organizaciones destacadas en el medio empresarial tienen la característica de diseñar acciones estratégicas orientadas a desarrollar la creatividad e innovación en sus procesos, productos y servicios, con los cuales contribuyen a mantener un nivel competitivo en su entorno.

Por tal situación, orientan sus ideales a crear creencias y compromisos a favor del desarrollo de sus empleados, con los cuales podrán alcanzar resultados significativos para la empresa. Hablar de una cultura orientada al aprendizaje, implica el esfuerzo corporativo por crear un clima organizacional que facilite la transferencia y generación de conocimientos, donde los involucrados tengan la convicción de compartir experiencias y habilidades para enriquecer las capacidades de sus compañeros, y en un conjunto, permeen sus fortalezas para contribuir en la competitividad organizacional.

Las organizaciones que promueven una cultura de aprendizaje, logran resultados efectivos, -tanto interna como externamente-, los cuales son ejemplos a considerarse como parte de las mejores prácticas que permiten tener una posición destacada en el medio empresarial y su entorno.

En esta aportación, se presentaron tres casos de organizaciones reconocidas, quienes comparten datos sobresalientes respecto a sus actividades orientadas a su cultura del aprendizaje, fomentando

así, hábitos, creencias y compromisos que los conducen a consolidar la creatividad e innovación en sus empleados.

Gracias a la revisión de sus prácticas, se detectaron acciones similares que se constituyen un referente para otras organizaciones que buscan la innovación en sus procesos de gestión. Estas se concentran en las siguientes ideas:

- Los programas de entrenamiento y desarrollo de carrera llevan una sistematización del conocimiento, es decir, sus contenidos abordan desde las nociones de ingreso y formación de carrera, hasta las especificaciones técnicas y habilidades necesarias para liderar puestos clave de trabajo.
- Se establecen oportunidades de crecimiento a todo su personal, solo que de ellos dependerá, si voluntariamente participan en su desarrollo profesional y laboral. Con ello, se percibe la libertad para aprender y enriquecer sus conocimientos.
- Cuentan con centros especializados de formación, los cuales se institucionalizan como universidades corporativas o institutos de formación, donde promueven programas para: perfeccionar sus funciones de trabajo, desarrollar habilidades gerenciales y de liderazgo, formar mejores personas.
- Gracias a estas acciones, sus compromisos organizacionales versan en cubrir competencias laborales y personales. Adicionalmente, estas universidades promueven la investigación con el propósito de contribuir a la innovación de productos, servicios y procesos.

- Los métodos para enriquecer el crecimiento, se orientan a la integración de grupos cohesionados con los que forman comunidades de intercambio de información, de prácticas y conocimientos, con los que la: innovación, creatividad y comunicación se convierten en una constante que favorece el aprendizaje organizacional.

- Promueven un ambiente de trabajo agradable, motivador, de apoyo y de reto, que fortalece el compromiso bilateral de lograr un crecimiento organizacional y personal gracias a la atención otorgada a sus esfuerzos de desarrollo e innovación en sus procesos. Estas son las prácticas identificadas en las tres organizaciones, cabe hacer mención que, cada una de ellas, las adecúa a sus necesidades y naturaleza de actividades, pero en general, son prácticas que promueven el aprendizaje y generación de conocimientos para saber enfrentar su entorno y contribuir a su competitividad.

Así que la base importante de la innovación y competitividad, se encuentra en el personal que aprende y comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo, quienes, sinérgicamente, fomentarán el aprovechamiento de sus competencias y talentos para contribuir al éxito. La organización sólo es responsable de canalizar estrategias para fomentar un clima organizacional que produzca confianza, apoyo y comunicación, con el propósito de facilitar la capitalización de los compromisos filosóficos en su gente. De esta manera, despierta el interés por profundizar más en sus prácticas de aprendizaje organizacional, las cuales podrán ser referentes para otras organizaciones que desean ser competitivas en su entorno. De ahí que, los siguientes trabajos de investigación versarán en este sentido, al igual que puede ser referente para la comunidad académica que deseen seguir esta misma línea de investigación.

Referencias bibliográficas

Allaire, Y, & Firsirotu, M. (1992) Teorías sobre la cultura organizacional. Bogotá: Legis.

Bernal, C.A., Turriago, A., & Sierra, H.D. (2010). Aproximación a la medición de la gestión del conocimiento empresarial. AD – minister, 1(16), pp. 30 – 49.

Bohmer, R., & Edmondson, A. (2001). Organizational learning in health care. Health Forum Journal, 44(2), pp. 33 – 35.

Del Río, J., & Santisteban, D.F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Ciencias Estratégicas, 19(26), pp. 247 – 266.

Estrada, R., & García De León, S. (2007). La inteligencia empresarial como herramienta de apoyo de la dirección estratégica. Administración y organizaciones, 10(19), pp. 75 – 100.

Garzón, M.A., & Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento & Gestión, (24), pp. 195 – 224.

Guízar, R. (2008). Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones (3ª ed.). México: McGraw Hill.

Jones, S. (1996). Developing a learning culture: empowering people to deliver quality innovation, and long term success. Cambridge: McGraw Hill.

Lipshitz, R., & Popper, M. (2000). Organizational Learning in a Hospital. The Journal of Applied Behavioral Science, 36(3), pp. 345 – 361.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Boston: Oxford University Press.

Pavón, J., & Hidalgo, A. (1999). Gestión e innovación. Un enfoque estratégico. México: Pirámide.

Pirela, L., & Sánchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de educación básica. *Ciencias Sociales*, 15 (1), pp. 175 – 188.

Quintero, A., & Buenahora, M.E. (2003). La empresa que educa (Tesis de maestría, Universidad de La Sabana). Recuperada de <http://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/3253>

Ramírez, H.T. (2009). Model and culture creators of innovation in organizations. *Revue Sciences de Gestation*, (75), pp. 109 – 130.

Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zapata, L. (2012). La cultura de formación y la formulación de objetivos como elemento clave para la competitividad. *Revista de Comunicación*, (11), pp. 235 – 248.

Otras fuentes bibliográficas

GeneralElectric(2016, marzo). GeneralElectric: la mejor empresa para lanzar tu carrera. Recuperado de <http://www.revistauniversolaboral.com/universolaboral2/index.php/biblioteca/las-empresas-hablan/item/524-general-electric-la-mejor-empresa-para-lanzar-tu-carrera.html>

General Electric (2016, noviembre). Jobs in Latin America at GE. Recuperado de <http://jobs.gecareers.com/go/Jobs-in-Latin-America/241503/>

Kahn, J. (2013). Apple's secret training ground. Chief Learning Officer, Solutions for enterprise productivity. Recuperado de <http://clomedia.com/articles/view/apple-s-secret-training-ground/1>

Volkswagen (2016, diciembre). Report on sustainability 2014. Recuperado de <http://sustainabilityreport2014.volkswagenag.com/>
Volkswagen (2016, diciembre). Volkswagen Aktiengesellschaft. Recuperado de <http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/homepage.html>