



Propuesta metodológica para la Gestión del Aprendizaje Organizacional y la Productividad en PyMES mexicanas

David Enrique Aguiar Fuentes
Universidad Autónoma de Sinaloa

Francisco Javier Hernández Ayón
Universidad Autónoma de Nayarit

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas
Universidad Autónoma de Nayarit

Ramón Enrique Aguiar Fuentes
Universidad Autónoma de Nayarit



Propuesta metodológica para la Gestión del Aprendizaje Organizacional y la Productividad en PyMES Mexicanas

Methodological proposal for the Management of Organizational Learning and Productivity in Mexican PyMES

David Enrique Aguiar Fuentes¹
Universidad Autónoma de Sinaloa

Francisco Javier Hernández Ayón²
Universidad Autónoma de Nayarit

Tania Nadiezhda Plascencia Cuevas³
Universidad Autónoma de Nayarit

Ramón Enrique Aguiar Fuentes⁴
Universidad Autónoma de Nayarit

¹ Licenciado en administración por el Instituto Tecnológico de Tepic, en el año 2015; obtuvo su maestría en administración por el Instituto de Estudios Tecnológicos Matatipac; en junio del año 2020 concluyó su formación doctoral en el programa profesionalizante de CONACYT Doctorado en Gestión de las Organizaciones (DGO); trabajó en el año 2015 y 2016 como consultor técnico de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), actualmente se desempeña como consultor de empresas en sistemas de gestión de la productividad; davidaguiar.consultor@gmail.com.

² Arquitecto por el Instituto Tecnológico de Tepic, maestro en arquitectura y doctor en arquitectura por la UNAM. Miembro del cuerpo académico consolidado: Las organizaciones y su ambiente (UAN-CA-251), con línea de investigación: desarrollo sustentable, cambio climático y organizaciones. Email: fjhernan@uan.edu.mx

³ Licenciada en economía por la Universidad Autónoma de Nayarit (UAN) en el año 2003; maestría y doctorado en especialidad en finanzas por la Universidad Complutense de Madrid en el año 2009; docente e investigadora de la UAN; tanaplacu@hotmail.com.

⁴ Licenciado en Contaduría y Maestro a en Administración (UAN). Docente de asignaturas cuantitativas en Unidad Académica de Turismo y Gastronomía, UAN.

Resumen

En México, a pesar de que organismos como Organización Internacional del Trabajo junto con instituciones federales como la Secretaría de Economía y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, promueven y financian la implementación de métodos para la gestión de la productividad en las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMES), estos no perduran más allá de tres meses desde el término de su instalación en las organizaciones. El objetivo de este trabajo es, ofrecer un método para la gestión de la productividad de las organizaciones enmarcado en el aprendizaje organizacional con alta perdurabilidad. Desde el paradigma cualitativo, y a través de la investigación-acción, se desarrolló el Programa para la Gestión de Aprendizaje Organizacional y la Productividad (PROGAP).

Palabras clave: Gestión de las organizaciones, aprendizaje organizacional, productividad.

Abstract

In Mexico, despite the fact that organizations such as the International Labor Organization together with federal institutions such as the Ministry of Economy and the Ministry of Labor and Social Welfare, promote and finance the implementation of methods for managing productivity in micro, small and medium-sized companies (PyMES), these do not last beyond three months from the end of their installation in the organizations. The objective of this work is to offer a method for managing the productivity of organizations framed in organizational learning with high durability. From the qualitative paradigm, and through action research, the Program for the Management of Organizational Learning and Productivity (PROGAP) was developed.

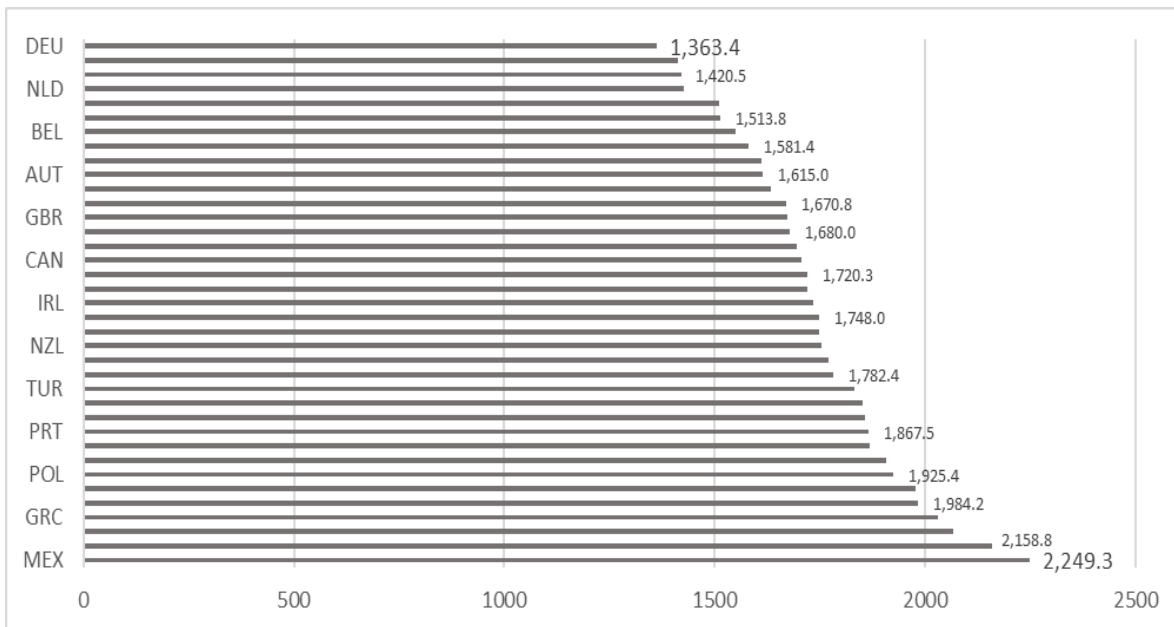
Keywords: Organization management, organizational learning and productivity.

Códigos JEL: M11 Gestión de la producción, M54 Gestión laboral y L25 Rendimiento de la empresa

Introducción

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE, 2018), el país que registra el menor número de horas trabajadas en un año es Alemania, con un promedio de 1,363 horas aproximadamente, seguido de Dinamarca con 1,408 horas; en este mismo sentido, México ocupa el primer lugar con el mayor número de horas trabajadas en un año (Figura 1), con un promedio de 2,249.30 aproximadamente, sin embargo es el país que menor productividad presenta con relación a su Producto Interno Bruto por hora trabajada.

Figura 1. Horas trabajadas por trabajador en los países de la OCDE



Fuente: Elaboración propia con datos de la OCDE, 2018

Como una estrategia para incidir en la mejora de la productividad en las organizaciones mexicanas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en 2013, en coordinación con la Secretaría de Economía, promovieron la implementación del Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad

versión PYME (SIMAPRO PYME) en 104 empresas en 12 estados de México, dicho proyecto tuvo un costo aproximado de USD \$750,000; se lograron crear 189 nuevos empleos y se formalizaron 35, se formaron 668 equipos de trabajo que celebraron 5,226 sesiones de retroalimentación, impartieron 6,383 cápsulas de capacitación lo que promedió 30 horas de capacitación por empleado, el clima laboral de todas las empresas participantes ascendió en 4.30 puntos al igual que en la gestión de la dirección y los recursos humanos mejoró en 14.62 puntos y 14.96 puntos respectivamente.

Es importante destacar que, a pesar de todos los beneficios que pueda suponer la implementación de los programas para la mejora de la productividad no siempre permanecen en la organización más allá su fase de implementación; como consecuencia, el costo económico de instrumentación de estos programas es superior a los beneficios que otorgan a la organización, además, la credibilidad tanto de los líderes como de la propia administración se ve afectada, poniendo en riesgo el éxito de futuras iniciativas. Un ejemplo de ello, es el del estado de Morelos en 2009, donde se llevó a cabo la implementación del SIMAPRO PYME en 40 organizaciones, y al término de la fase de acompañamiento de la facilitación del programa el 65% de las empresas participantes decidió abandonarlo, OIT (2014).

Por consiguiente, el objetivo del presente trabajo consiste en ofrecer un método para la gestión de la productividad en las pequeñas y medianas empresas mexicanas, enmarcado en el aprendizaje organizacional que garantice su perdurabilidad más allá de tres meses una vez concluida su implementación.

Marco teórico

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional tiene su génesis en el enfoque de la empresa basada en el conocimiento, donde ésta a su vez, tiene lugar en la Teoría de los Recursos y las Capacidades (Celemín, 2011; Buján, 2014 y Reina, 2016), en la

que destaca como precursora de dicha corriente las obras de Penrose en 1958. Dicha autora identifica que dentro de las organizaciones existen diversas capacidades y habilidades, y que a través de las mismas los recursos de la empresa son aprovechados al máximo.

Por su parte, Garzón y Fisher (2009) sostienen que: “el aprendizaje organizacional es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevo conocimiento individual, de equipo, organizacional e interorganizacional, generando una cultura que lo facilite y permitiendo las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad” (p. 249).

Sin embargo, la adquisición y creación del conocimiento, es decir, los procesos de aprendizaje organizacional dependen de las condiciones o factores organizacionales para su adecuado desarrollo. Por su parte, Martínez (2002), citada por Celemín (2012), presenta como factores del aprendizaje organizacional, por su incidencia en este proceso a: los conocimientos y habilidades, los valores y actitudes, la capacidad de aprendizaje, la estrategia organizativa, la estructura organizativa, la cultura y la historia organizativas, y a nivel específico cita la creatividad y la motivación.

La productividad y su medición

De acuerdo con la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2016), productividad es la relación entre lo producido y la cantidad de insumos empleados para lograr dicha producción. Así mismo, la productividad mide el nivel de eficiencia con que son utilizados los factores de producción y los insumos necesarios para producir bienes y servicios; por lo tanto, gestionar la productividad implica producir una mayor cantidad de bienes y servicios con los

mismos factores e insumos productivos, o bien, la utilización en menor medida de estos para producir la misma cantidad de productos (OIT, 2007).

Metodología

Desde el paradigma cualitativo se desarrolla la propuesta metodológica presentada en este trabajo, denominada: Programa para la Gestión del Aprendizaje Organizacional y la Productividad (PROGAP), producto de la investigación – acción (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), llevada a cabo en una organización nayarita, así como del análisis de los principales programas y sistemas para la gestión de la productividad y de ocho modelos de aprendizaje organizacional, de los cuales tres fueron incluidos en la propuesta metodológica.

Acercas de los programas y métodos para la gestión de la productividad en las organizaciones revisados (Figura 2), a través de la consulta bibliográfica fue posible identificar aquellas etapas que en su constitución presentan mayor ocurrencia. Sobre los modelos de aprendizaje organizacional analizados (Figura 3), se determinó que la propuesta de Garzón (2008), incluye aquellas variables que se ubican también en la mayoría de los modelos analizados, estas son: fuentes, actores, condiciones y cultura para el aprendizaje organizacional, además, es de destacar que, la constitución del modelo de Garzón (2008), involucra al proceso de conversión del conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999).

Figura 2. Resumen de las etapas identificadas en los principales métodos para la gestión de la productividad.

Método	Diagnóstico	Presentación del programa	Metas y objetivos	Diseño de estrategia	Memoria organización.	Desarrollo de competencias	Ejecución	Control	Evaluación de resultados e impactos	Compensación
DO/PMR: método de desarrollo organizacional/programación para la mejora del rendimiento	X	X		X			X	X	X	
ALA: Programa de mejoramiento de la productividad	X		X	X						
PLC: Método de Blue Circle Industries	X			X				X		
AMP: Programas de aprendizaje por medio de la práctica	X	X		X			X		x	
AMPF: Programas de aprendizaje por medio de la práctica en la fábrica	X		X	X			X		X	
CMP: Círculos de mejoramiento de la productividad	X	X		X		X	X	X		
EAPR: Método del equipo de acción para promover el rendimiento	X		X	X						
MPT: Modelo de productividad total operativo	X			X			X	X		
SIMAPRO: Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad	X			X		X	X	X	X	X
SIMAPRO PYME: Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad para PYME	X	X		X		X	X	X		
SIGPROL: Sistema de Gestión para la Productividad Laboral	X	X				X	X	X	X	
Ocurrencia	11	5	3	10	0	4	8	7	5	1

Fuente: elaboración propia a partir Boulden (1985); Sink (1985); Alderfer (1980); Mertens (1999); STPS (2012); OIT (2007, 1989).

Se anuncia, una clara compaginación orgánica entre el modelo teórico de aprendizaje organizacional y las etapas que deberán incluirse en el método para la gestión de la productividad; por lo anterior se determinó que la propuesta de Garzón (2008) y el modelo de Crossan *et. al.* (1999), resultan ser las más adecuadas para su inclusión en la propuesta metodológica a desarrollar en el presente trabajo.

Figura 3. Resumen de las variables identificadas en los principales modelos de aprendizaje organizacional

Modelo de aprendizaje organizacional	Variables identificadas por modelo
Modelo de aprendizaje organizacional (A.O.) para la mejora del desempeño de Stable (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones para el aprendizaje organizacional • Elementos de gestión organizacional • Disociación de los stocks de conocimientos • Actores externos
Teoría de la creación del conocimiento organizacional de Nonaka y Takeuchi (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Fluctuación y caos creativo • Conocimiento tácito y conocimiento explícito
Modelo de aprendizaje organizacional de Olarte (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Factores externos • Interacción • Acción individual • Acción organizacional • Conversación
Modelo de comportamiento organizativo orientado al aprendizaje de Celemín (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel individual-grupal, nivel grupal, nivel grupal-organizacional y nivel organizacional-interorganizacional • Intuición, interpretación, integración e institucionalización • Adquisición, asimilación, transformación y explotación • Socialización, externalización, combinación e interiorización
Modelo de aprendizaje organizacional de Crossan, Lane y White (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizacional • Intuición, interpretación, integración e institucionalización
Modelo de aprendizaje organizacional de Huber (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de información • Distribución de información • Interpretación de la información • Memoria organizacional
Modelo de aprendizaje organizacional del Society for Organizational Learning, Suñé (2004).	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizaje individual • Memoria organizativa • Cultura • Marcos cognoscitivos y rutinas
Modelo teórico de aprendizaje organizacional de Garzón (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • Fuentes del aprendizaje organizacional • Actores del aprendizaje organizacional • Condiciones para el aprendizaje organizacional • Cultura para el aprendizaje organizacional

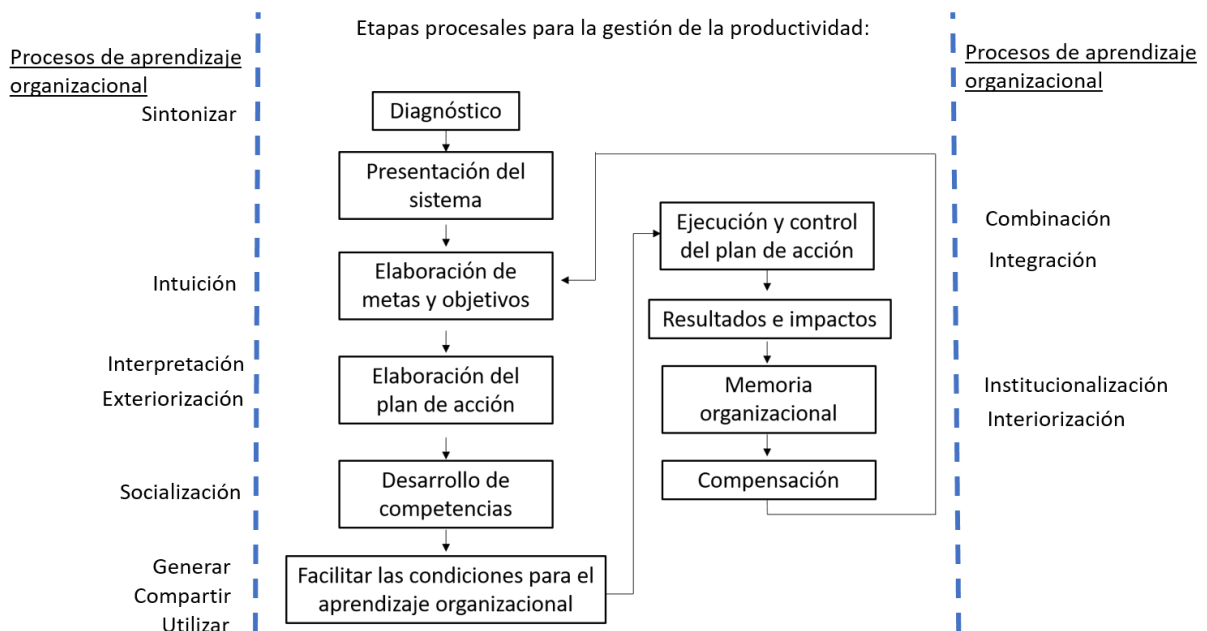
Fuente: elaboración propia a partir de Stable (2012); Nonaka y Takeuchi (1999); Olarte (2012); Celemín (2012); Crossan, Lane y White (1999); Huber (1991) y Suñé (2004), Garzón (2008) y Garzón y Fischer (2008).

Resultados

Par dar cumplimiento con el objetivo presentado en este trabajo de investigación, se desarrolló el Programa para la Gestión del Aprendizaje organizacional y la Productividad (PROGAP), un método para la gestión de la productividad enmarcado en los principios teóricos del aprendizaje organizacional, el cual pretende incidir tanto en: la productividad de los colaboradores al igual que en el desempeño de la organización, así como en la creación de la memoria organizacional, la cual soporta el cambio alcanzado (Castañeda, 2015).

Tal como es posible apreciarlo en la Figura 4, el PROGAP está constituido por dos principales componentes: en primer lugar, un conjunto de diez etapas procesales cuyo propósito central es la gestión de la productividad en la organización y un segundo componente, constituido por tres modelos que son: en primer lugar la propuesta teórica de Garzón (2008), seguida de la propuesta de Crossan, Lane y White (1999) y por último, el proceso de conversión de conocimiento de Nonaka y Takeuchi (1999), donde el propósito de estos tres es la gestión del aprendizaje organizacional.

Figura 4. Modelo teórico del PROGAP



- Intuición, interpretación, integración e institucionalización, Crossan *et al.* (1999)
- Socialización, exteriorización, combinación e interiorización, Nonaka y Takeuchi (1999)
- Sintonizar, generar, compartir y utilizar, Garzón (2008)

Fuente: elaboración propia a partir de: Nonaka y Takeuchi (1999); Crossan, Lane y White (1999); Garzón y Fischer (2008), Garzón (2006); Bouden (1985); Sink (1985); Zimmermann (2000); Coria, Valderrama, Neme y Rivera (2016); Locker (1991); Alderfer (1980); Kotter (2011); Mertens (1999); STPS (2012); OIT (2007, 1989); CINTERFOR (2008).

El PROGAP para su instrumentación en las organizaciones PyMES, y de acuerdo con los hallazgos de la propia investigación-acción celebrada, se determinó un conjunto organizado, procesal y sistémico de 10 etapas, estas son: 1) el diagnóstico de la organización, 2) la presentación del método o programa a la comunidad participante de la empresa, 3) la elaboración de objetivos y metas, 4) el diseño y elaboración del plan de acción, 5) el desarrollo de competencias, 6) la facilitación de las condiciones para el aprendizaje organizacional, 7) la ejecución y control del plan de acción elaborado, 8) la determinación de los resultados e impactos, 9) la generación de la memoria organizacional y 10) la compensación.

Conclusiones

Si bien es cierto, que las organizaciones no poseen cerebro, sí cuentan con sistemas cognitivos, recuerdos, personalidad y hábitos (Fiol y Lyles, 1985), de manera que, las organizaciones inteligentes son aquellas que poseen la capacidad de transformar la información que capturan en conocimiento mediante procesos de aprendizaje dirigido (Palacios, 2000). Como lo hacen notar, Edmondson y Moingeon (1996), citados en Alcover y Gil (2002), quienes sostienen que el aprendizaje organizacional aumenta la capacidad de las organizaciones para realizar acciones productivas, es decir, contribuye con la gestión de la productividad de estas (Suárez, Fazio y Manzanares, 2018).

En el presente trabajo de investigación se dictaminó que, la ausencia de un mecanismo explícito que garantice la perdurabilidad de los distintos programas y sistemas para la mejora de la productividad en las organizaciones, facilita que las empresas los abandonen poco después de concluida su implementación (en algunos casos en un plazo no mayor a tres meses); de manera que, el PROGAP como una propuesta metodológica, sugiere que para alcanzar perdurabilidad, se gestione el aprendizaje organizacional apoyándose en tres diferentes modelos, además, incluye de manera explícita el componente de la compensación en función a las mejoras reales alcanzadas en la productividad, vale la pena rescatar que, de los once métodos y programas para la gestión de la productividad que se

revisaron ninguno de ellos posee de manera explícita una variable de aprendizaje organizacional y, solo uno de estos, enuncia la compensación como un componente orgánico.

Bibliografía

- Alcover, C., & Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18 (2-3), 259-301.
- Alderfer, C.P. (1980). The methodology of organizational diagnosis. *Professional Psychology*, Vol. 11, No. 3, pp. 459-468.
- Boulden, G. (1985). *Programming for improved performance (PIP), manual para seminarios*. Reino Unido: ALA International.
- Buján Pérez, A. (2014). El proceso de aprendizaje organizativo, gestión del conocimiento y orientación al aprendizaje en los servicios de asesoramiento financiero. Tesis doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Madrid, España.
- Castañeda, D., I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31 (134), pp. 62-67
- Celemín Pedroche, M. S. (2011). *Los establecimientos hoteleros como organizaciones que aprenden: propuesta y aplicación de un modelo orientado a la creación de ventajas competitivas*. Tesis de doctorado no publicada Universidad Autónoma de Madrid, Madrid, España.
- Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (2008). *Documento de trabajo 2008 sobre el desarrollo del sector privado: Medición e informe de resultados*. Turín, Italia: Centro Internacional de Formación de la OIT
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2016). *Productividad y brechas estructurales en México*. Ciudad de México: Naciones Unidas
- Coria Páez, A. L., Valderrama Santiabáñez, A. L., Neme Castillo, O. y Rivera González, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestión y estrategia*, num. 49, pp. 45-62
- Crossan, M., Lane, H., White, R. (1999). An organizational learning framework: from intuition to institution. *Academy of Management Review*. 24, 522 – 537
- Fiol, M. y Lyles, A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4). 803-813.

- Garzón Castrillón, M. A. (2006). *Condiciones para el aprendizaje organizacional*. Bogotá, D. C.: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Garzón Castrillón, M.A. y Fisher, A.L. (2008). Modelo teórico del aprendizaje organizacional. *Pensamiento y gestión*, 24, 197-215.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P, (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: Mc Graw Hill.
- Kotter, J. (2011). Liderar el cambio: ¿por qué fracasan los intentos de transformación? *Harvard Business Review*, pp.78-85
- Locke, A. y Latham, G. (1991). A Theory of Goal Setting & Task Performance. *The Academy of Management Review* 16 (2)
- Mertens, L. (1999). *La medición de la productividad, como referente en la formación-capacitación articulada con el aprendizaje organizacional: una propuesta metodológica*. No definido.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento, como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press Mexico, S.A. de C.V.
- Oficina Internacional del Trabajo (1989). *La Gestión de la Productividad. Manual práctico*. OIT. Ginebra.
- Oficina Internacional del Trabajo (2007). Formación y productividad, Guía SIMAPRO. Montevideo, Uruguay: CINTERFOR
- Oficina Internacional del Trabajo, (2014). *La formalización y generación de empleo en el sector PYME de México: Experiencias y lecciones de la aplicación del Sistema Integral de Medición y Avance de Productividad (SIMAPRO)*. Organización Internacional del Trabajo, Sistema Integral de Medición y Avance de la Productividad SIMAPRO.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2018). Recuperado de <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>
- Palacios Maldonado, M. (2000). Aprendizaje organizacional conceptos, procesos y estrategias. *Hitos de Ciencias Económico-Administrativas*, 1, 31-39.
- Secretaria del Trabajo y Previsión Social (2012). *Sistema de Gestión para la Productividad Laboral*. Mexico: Dirección de Fomento a la Productividad.
- Sink, D. S. (1985). *Productivity management: planing, measurement and evaluation, control and improvement*. Nueva York, John Wiley and Sons.
- Stable Rodríguez, Y. (2012). *Modelo y metodología AO para el mejor desempeño de una organización de ciencia e innovación*. Tesis de doctorado no publicada. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias aplicadas, la Habana, Cuba.

Suárez, G., Fazio, A., & Manzanares, E. (2019). Psychometric Properties of the Organizational-Learning Levels and Conditions Scale (ENCAO) in Employees of a Peruvian Private Company. *Acta Colombiana de Psicología*, 22(2), 319330.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*. Quito, Ecuador, Ediciones Abya-Yala.