

FORMAS ORGANIZACIONALES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO DE CASO EN LA INDUSTRIA DEL CALZADO

JUAN ALBERTO VARGAS TÉLLEZ¹

Resumen: Se describen y analizan las características de la Forma Organizacional, así como sus implicaciones en el aprendizaje organizacional. El estudio se basa en las entrevistas a 16 miembros de la organización, concluyendo que entre los factores fundamentales de la motivación y satisfacción laborales, se encuentran las relaciones y la comunicación informal, así como la imagen o percepción de la conducta del dueño o director general.

Palabras clave: Organización del trabajo, Forma organizacional, aprendizaje organizacional y capacidades de innovación.

1. FORMA ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

En la actualidad, la organización del trabajo suele también asociarse al concepto de Forma Organizacional. Las "formas organizacionales", según Heydebrand (1989), son un sistema de variables estructurales y propone seis dimensiones o variables para categorizarlas:

1) Tamaño de la fuerza de trabajo, referido al número de personas que integran la organización;

2) Objeto de trabajo, identificando si es por producir utilidades, proporcionar servicios o manipular símbolos a través del procesamiento de la información y de la toma de decisiones;

3) Medios de trabajo, que es la naturaleza de las herramientas, máquinas, instrumentos utilizados o tipo de tecnología y grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción;

4) División del trabajo, es la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo, así como la estructura administrativa de control reflejada en la estructura departamental y divisional de las organizaciones;

5) Control de trabajo, se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción;

y 6) Propiedad y control, son las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.

Las formas de organización productiva suele dividirse en preindustrial, industrial y postindustrial (Bell, 1993). También suelen denominárseles preburocrática, burocrática y postburocrática al enfatizar el tipo de relaciones laborales y de poder establecidas (Wilber, 2000)

Puede decirse, entonces, que este conjunto de modelos productivos o formas organizacionales, centran sus características diferenciadoras en aspectos sociales y manejo de poder que en meras cuestiones técnicas. Sin duda, en esta forma de organización podemos apreciar una mayor atención a la participación y a lograr la confianza de los trabajadores, si se desean alcanzar los objetivos de la empresa, cabe

preguntarse si la modalidad organizacional sigue siendo, en esencia, sólo la productividad, siendo el factor humano, sólo un recurso más. Habrá que considerar, necesariamente, el contexto y las características específicas de la empresa, el empresario y de los propios colaboradores.

De la Garza nos habla de uno de los ejemplos de la aplicación de las nuevas formas de organización del trabajo en México se refleja en el en su análisis de la evolución de las formas organizacionales en las maquiladoras, De la Garza (2005), hace las siguientes consideraciones:

- Al parecer no hay ninguna línea evolutiva del fordismo al posfordismo, sino configuraciones productivas que sólo en parte obedecen a presiones genéricas del mercado mundial, a lo que se suman factores nacionales, regionales o locales no universales, así como las concepciones de los actores principales acerca de la reestructuración, dentro de las cuales se incluyen las culturas empresariales o gerenciales, y las de otros actores de las relaciones laborales, además del peso de las políticas estatales e instituciones nacionales diferenciadas que no han sido estrictamente homogeneizadas por la globalización.
- En el capitalismo el cambio en formas productivas se realiza debido a la competencia, pero también debido a condiciones institucionales y comportamientos de los actores locales, nacionales e internacionales. La globalización ha implicado procesos diferenciados de homogeneización en campo de la tecnología y formas de organización del trabajo. Sin embargo, no hay duda de que actualmente conviven en el mundo diversos modelos de producción como toyotismo, hondismo y taylorismo-fordismo. Además, considérese que los

contenidos concretos de las formas de organización o de las relaciones laborales pueden variar ampliamente entre países.

En cuanto a presencia de nuevas formas de organización del trabajo en México, según De la Garza (2005), la mayoría de los autores consideran que se trata de aplicaciones parciales, sobre todo de la calidad total y del justo a tiempo, con poco involucramiento y participación de los trabajadores. Kopinak, (1999), en su estudio sobre la maquila de Nogales, Sonora, no encontró empresas Toyotistas. Sklair (1992), reporta en su investigación que la mayoría de las operaciones que realizan los trabajadores son rutinarias y estandarizadas. Wright (2001), comenta que el Taylorismo-fordismo en la maquila es frecuente.

2. Aprendizaje y Conocimiento Organizacionales

2.1 Concepto de Aprendizaje Organizacional

Argyris y Schon (1996), dos de los autores pioneros en el área y considerados más dentro de los estudios académicos más que del *management* por su prolífico trabajo de investigación, hacen una diferencia entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo (“single loop learning”) y aprendizaje de ciclo doble (“double loop learning”). El primero hace referencia a cambios correctivos que hacen los trabajadores, con base en las premisas existentes en la organización. El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales. McGill, Slocum y Lei (1992), hablan de aprendizaje adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. Por ejemplo, utilizar know-how para resolver un problema específico, con base en las

premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno. El aprendizaje adaptativo corresponde al de un solo ciclo y el generativo al de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

Tanto en la aproximación de Argyris y Schon, como en la de McGill, Slocum y Lei, el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Una organización que “aprende” tendrá que crear sistemas de incentivos orientados al aprendizaje generativo (premiar por ideas innovadoras, reconocer el esfuerzo por hacer cosas diferentes, favorecer las reuniones “brain storming”, etc.), o estará expuesta a detener su desarrollo y supervivencia.

2.2 Rutinas Defensivas Organizacionales

Otro concepto fundamental en la obra de Argyris (1999: p. 87), son las Rutinas Defensivas Organizacionales, *“que son cualquier acción, política o práctica que impiden que los participantes organizacionales experimenten una incomodidad o una amenaza y que, al mismo tiempo, les impiden descubrir las causas de la incomodidad o de la amenaza.”* Este concepto resulta de suma importancia en el estudio del aprendizaje organizacional, pues permite comprender el porqué es tan difícil salir del Modelo I y mantenerse en el aprendizaje de un solo circuito. No es una mera cuestión de señalar o advertir a las personas lo que está ocurriendo, sino que es más complejo que eso. Por un lado, está el reto de que los sentimientos de competencia, confianza en sí mismo y

autoestima de los individuos dependen en buena parte de sus teorías empleadas (que también podríamos entender como paradigmas), del Modelo I. Y por el otro, está la cuestión de que las personas en la organización tienden a definir las virtudes sociales como cautela, apoyo e integridad como partes del Modelo I, lo que encierra en un círculo vicioso sus mapas mentales. En otras palabras, el hacer lo “correcto” se convierte en la gran barrera defensiva que impiden ver nuevas opciones o posibilidades para abordar la cambiante realidad de la organización. Las empresas pueden estar realmente comprometidas en la mejora continua y, sin darse cuenta, permanecen encerradas en un razonamiento defensivo.

Para Argyris es posible salir de este círculo vicioso utilizando la tendencia humana universal de “producir lo que pretenden”, la búsqueda incesante por ser competente y congruente. Con base en esa tendencia, las organizaciones podrían enseñar a las personas cómo razonar en una nueva forma, ayudarlos a cambiar sus “programas maestros” y remodelar su comportamiento. Es posible que las personas aprendan a reconocer el razonamiento que emplean cuando diseñan y realizan sus acciones. Al respecto, ligar los programas de enseñanza con problemas de negocios reales (como por ejemplo, con el uso de estudios de caso), podría resultar de incalculable valor.

2.3 Aprendizaje y Conocimiento Tácito y Explícito

Otro autor relevante en el tema del aprendizaje y la generación de conocimiento es Polanyi (1983), quien plantea como idea central de su teoría acerca del conocimiento humano, el hecho de que se puede saber más de lo que se puede decir. Polanyi ejemplifica esto comentando que si se conoce el rostro de una persona, se le puede

reconocer entre millones, sin saber cómo o porqué; es algo que no se puede explicar. También argumenta que la policía aportó un método para hacerlo, con una colección de fotos de narices, bocas y demás, con lo que un testigo elige las partes del rostro que conoce y arma uno razonable. Es decir, es posible reconocer los rasgos de un rostro sin ser capaces de decir con qué signos se le conoce. Todas las ciencias descriptivas estudian fisionomías que no pueden ser completamente descritas en palabras. Y esto es posible sólo dependiendo de la inteligencia de quien lo intenta. De hecho, cualquier definición de una palabra denotando una cosa externa puede depender de señalar tal cosa. A esto Polanyi lo llama una “definición ostensible”.

Según Polanyi, la psicología Gestalt ha demostrado que se puede conocer la fisionomía integrando la conciencia de sus particularidades sin ser capaces de identificar estas particularidades. Ha asumido que la percepción de una fisionomía sucede con el equilibrio espontáneo de sus particularidades impresas en la retina o en el cerebro. Polanyi afirma que esta configuración o integración es el gran poder tácito e indispensable por el cual todo conocimiento es descubierto y tomado como verdadero. La estructura de Gestalt es incluida en una lógica del pensamiento tácito, y esto cambia el rango y la perspectiva de todo el tema. Este poder tácito se manifiesta en el científico y en el genio artístico. La percepción, en la que la Psicología Gestalt ha centrado su atención, se ve ahora como la forma más empobrecida de conocimiento tácito, y esto planteará el puente entre los poderes más creativos del hombre y el proceso en el que son prominentes en las operaciones de la percepción.

2.4 La Espiral del Conocimiento

En una extensión de la teoría del conocimiento tácito de Polanyi, los autores Nonaka y Takeuchi (1999), abordan y describen una tipología del conocimiento con base en el trabajo de Boisot (1995). Proponen que el conocimiento de una organización se puede diferenciar en:

1. Conocimiento Tácito
2. Conocimiento explícito
3. Conocimiento cultural

El conocimiento tácito es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de la organización para realizar su trabajo y para percibir sus mundos, el conocimiento tácito es difícil de expresar verbalmente porque se manifiesta destreza que se basa en acciones y no pueden reducirse en reglas y recetas. Se aprende a través de largos periodos de experimentación y realización de una tarea, durante los cuales el individuo desarrolla un tacto y una capacidad para hacer juicios intuitivos sobre la ejecución de una actividad.

El conocimiento explicito se basa en reglas cuando se codifica en reglas, rutinas o procedimientos estándar de operación. Diferencian cuatro tipos principales de procedimientos basados en reglas:

- Reglas para la realización de tareas especifican métodos para llevar a cabo determinadas actividades.
- Reglas para mantener archivos de la organización.
- Reglas para el manejo de información. Especifican el sistema de comunicación para la organización desde el punto de vista de características de la información que se ha de introducir.

- Reglas de planeación, especifican el proceso periódico de planeación como un procedimiento estándar y producen una asignación intencional.

El conocimiento cultural. Consiste en las estructuras cognoscitivas y afectivas que utilizan habitualmente los miembros de las organizaciones para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad. El conocimiento cultural abarca las conjeturas y las opiniones que se usan para describir y explicar la realidad, así como las convenciones y expectativas que se emplean para asignar valor y significado a la nueva información.

Los tres tipos de conocimiento de la organización son interdependientes, el conocimiento tácito, evasivo como pueda ser, tiene cierto número de características determinantes. Es difícil de expresar oralmente o de ser codificado utilizando símbolos como en formulas o reglas escritas. Es difícil de descomponer en elementos o pasos porque el conocimiento tácito está distribuido en la totalidad de la experiencia de acciones del individuo. Está centrado en acciones, depende de indicaciones tangibles que registra el cuerpo humano al interactuar con su medio ambiente. Tal acción se sitúa en las dimensiones sociales y físicas del medio en que se aplica. A pesar de ser no codificado, el conocimiento tácito se puede enseñar y compartir y regularmente así se hace. Dicho conocimiento se adquiere mediante ejemplos. Así, los aprendices aprenden su oficio al seguir e imitar a sus maestros; los profesionales desarrollan una pericia a través de periodos en los que practican. El conocimiento tácito también puede compartirse. Aunque no se puede expresar completamente con palabras o símbolos, es posible hacer referencia al conocimiento tácito o revelarlo a través de la conversación, entre ellos el empleo de analogías, metáforas o modelos.

La base de la creación del conocimiento de la organización es la conversión de conocimiento tácito en conocimiento explícito y de nuevo a la inversa. El conocimiento explícito es conocimiento que se puede expresar con palabras, números, comunicarse y compartirse con facilidad en la forma de datos concretos, formulas científicas, procedimientos codificados. Hay cuatro modos en los que se crea el conocimiento de la organización a través de la interacción y la conversión entre conocimiento tácito y explícito: 1) Socialización. Es el proceso de compartir experiencias que crea conocimiento tácito como modelos mentales y habilidades técnicas que se comparten. La socialización transfiere conocimiento tácito a través del medio de la experiencia que se comparte; 2) Exteriorización. Es el proceso fundamental de la creación de conocimiento, en el cual el conocimiento tácito se vuelve explícito al compartir metáforas, analogías, modelos o anécdotas. Se puede activar mediante un diálogo y con frecuencia tiene lugar durante una reflexión colectiva; 3) Combinación. Es el proceso de combinar o reconfigurar cuerpos desiguales de conocimiento explícito. Ésta es una forma común de transferencia de conocimiento que tipifica el aprendizaje en escuelas y programas de instrucción. En las organizaciones, los miembros combinan su conocimiento explícito al intercambiar informes, memorandos y muchos otros documentos; y 4) Interiorización. Es el proceso de aprender y socializar al hacer reiteradamente una tarea de modo que el conocimiento explícito de los principios y procedimientos aplicados llegue a ser absorbidos como el conocimiento tácito del estilo.

2.5 El Aprendizaje y La Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento se orienta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. También puede entenderse como la manera en que la organización capta o registra (en archivos de computadora, en papel, o simplemente en el pensamiento de las personas), y la manera en que hace llegar la información necesaria en el momento y lugar adecuados para brindar resultados efectivos y tangibles, así como para una adecuada toma de decisiones.

El modelo ya mencionado de Nonaka y Takeuchi (1999) sobre la gestión del conocimiento, se basa en la distinción entre el conocimiento tácito y explícito y proporciona una comprensión de la creación y de la gestión del conocimiento. La creación del conocimiento es un proceso continuo de interacciones dinámicas entre el conocimiento tácito y el explícito. Los cuatro modos de la conversión del conocimiento interactúan en una espiral de creación del conocimiento. El espiral llega a tener una escala más grande cuando se eleva a través de los niveles de organización, y puede activar nuevas espirales de creación de conocimiento.

Por otra, parte, la gestión del conocimiento no sólo implica un cambio de enfoque sobre el papel de los colaboradores, también requiere de una manera sistemática de generar, difundir, preservar y hacer productivo el conocimiento. Al respecto:

Hay una creciente convicción de que el saber sobre el conocimiento es indispensable para el éxito en los negocios en estos tiempos y posiblemente también para su supervivencia. Aún antes de que se hablara de las “competencias básicas”, las “organizaciones inteligentes”, el “planeamiento estratégico”, los buenos administradores valoraban la experiencia y el know how de sus empleados

– es decir su conocimiento. Sin embargo, sólo recientemente, se está comprendiendo que se requiere mucho más que un método fortuito e incluso involuntario para gestionar el conocimiento si se desea triunfar en la economía de hoy y del mañana. (Malvicino y Serra, 2000: p. 28).

En un estudio realizado en México por Martínez (2006), en la industria del calzado, su investigación versó sobre las “Capacidades Competitivas” de esta industria, abordando en especial temas como el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento. Entre otros puntos importantes concluye que la toma de decisiones centralizada, la falta de autonomía de los trabajadores, la pobre formación de los trabajadores y el dualismo laboral (trabajadores de base y eventuales que difícilmente pueden comprometerse con la organización), son factores que dificultan una buena gestión del conocimiento.

3. METODOLOGÍA

Este estudio se llevó a cabo bajo una estrategia cualitativa, empleando entrevistas semiestructuradas realizadas a 16 integrantes de una empresa de calzado ubicada en la ciudad de León, Guanajuato, en el periodo comprendido entre agosto de 2009 y febrero de 2010.

3.1 Características de la Empresa

La empresa elegida² fabrica zapatos casuales, principalmente para dama, con características especiales de comodidad y flexibilidad. La empresa es 100% de capital nacional y fue fundada en 1999, iniciando con apenas 12 trabajadores y actualmente cuenta casi con 200. Prácticamente ha crecido constantemente a excepción del 2009, por las fuertes restricciones y problemas económicos del país.

Sus ventas anuales oscilan entre los 10 millones y medio de pesos. Básicamente se ha desarrollado con recursos propios, pues sólo ha solicitado apoyo bancario equivalente a un 10% de su presupuesto operativo. Toda su producción la comercializa a nivel nacional, aún cuando tiene en proyecto iniciar la exportación a EUA.

Como suele pasar con muchas de las empresas, sus redes de colaboración son escasas. Sólo mantiene vínculos con proveedores para desarrollar algunos cambios tecnológicos. No tiene vínculos con otras empresas como comités especializados, alianzas tecnológicas, préstamo de laboratorios, etc. Tampoco se vincula con instituciones educativas o de desarrollo tecnológico, excepto con el CIATEC (Centro de Innovación Aplicada en Tecnologías Competitivas), en la cual se apoya para proporcionar algunos cursos a sus trabajadores.

La gerencia argumenta que en parte esta falta de vinculación se debe a que la empresa cuenta con un pequeño grupo de especialistas que se encargan del desarrollo

tecnológico y de la innovación, pero que están conscientes de que requieren mayor acercamiento con algunas instituciones para fortalecer su propio desarrollo.

Principalmente trabajan con equipo no automatizado; consideran que se encuentran a la vanguardia dentro de la producción de calzado a nivel nacional, pero atrasada según estándares internacionales. Ésta proviene, en general, de Brasil.

No han implementado algún sistema avanzado de operación como Justo a Tiempo, Kan Ban, TQM, etc. Sin embargo, es importante señalar que desde mediados del 2008 iniciaron un proceso de profesionalización y sistematización de su operación, reestructurando prácticamente toda la empresa, nombrando gerentes de área, redefiniendo funciones, estableciendo un departamento de calidad y otro de diseño, capacitaron personal, etc. Como podrá apreciarse en las entrevistas y en su análisis correspondiente, este proceso de cambio ha tenido un impacto significativo en las tareas y actividades, en sus vivencias y en su modo de percibir la organización del trabajo en las personas que la integran.

Puede considerarse que su fortaleza es la continua innovación de productos, ya que han sacado al mercado una amplia variedad de modelos y diseños que han comercializado bastante bien. De hecho, en el tipo de calzado que producen son líderes (descartando a grandes empresa como Flexy y Emico).

3.2 Participantes

Fueron dieciséis personas: El gerente general, tres gerentes, cuatro supervisores y ocho trabajadores calificados. Este número de participantes se decidió considerando la necesidad de conocer la visión de los principales actores involucrados en la toma de decisiones de la organización, por lo que, después de platicar con el gerente general, se acordó que estas personas eran claves para tal fin. En cuanto al nivel operativo, considerando el tiempo disponible de los trabajadores, también se acordó que el número fuera representativo y no excesivo, de modo que no se afectará la operación cotidiana de la empresa, por lo que ocho trabajadores experimentados fue la muestra elegida. Se platicó con RH y con la gerencia técnica (qué está a cargo de producción), sobre quiénes serían los participante, decidiendo en función de su antigüedad (al menos tres años en operativos y uno en directivos), buen desempeño y experiencia. En la siguiente tabla se presenta sus características generales:

Tabla 3.1 Características de las personas entrevistadas

	Sexo	Edad	Antigüedad	Puesto	Estudios
1	M	63	9	Perforador	No tiene
2	F	26	5	Armadora	Primaria
3	M	33	8	Pespuntador	Primaria
4	M	49	5	Suajador	Primaria
5	M	40	4	Suajador	Primaria
6	M	35	3	Cargador	Primaria
7	M	58	10	Armador	No tiene
8	M	38	5	Armador	Primaria
9	M	35	10	S. Pespunte	Profesional
10	M	33	4	S. Montado	Profesional
11	M	34	4	S. General	Profesional
12	M	48	9	S. Diseño	Técnico
13	F	31	3	Gte. RH	Profesional
14	F	30	2	Gte. Técnico	Profesional
15	M	55	1	Gte. Admvo.	Profesional
16	M	52	10	Gte. Gral.	Técnico

Fuente: Elaboración propia

Para los fines de este estudio se decidió tomar algunos elementos del concepto de Forma Organizacional (Heydebrand, 1989; interesan los de medios, división, propiedad y control del trabajo), y tres que integran la Arquitectura Organizacional (Brickley, Smith y Zimmerman, 2005), ya que están directamente relacionados con la temática de investigación y se consideran que contribuyen a esquematizar adecuadamente la información obtenida en las entrevistas a los diferentes actores involucrados en la organización estudiada. Queda claro que hay elementos comunes de estos conceptos con el diseño y la cultura organizacional, pero se adecúan mejor el tipo de análisis realizado. En este sentido, tanto la Forma y la Arquitectura Organizacionales se integran como el eje de análisis denominado Organización del Trabajo.

3.3 Eje de análisis Forma Organizacional

- Medios de trabajo, que es la naturaleza de la herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, y en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción.
- División del trabajo, es la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo, así como la estructura administrativa de control tal y como ésta se manifiesta en la estructura departamental y divisional de las organizaciones.
- Control de trabajo, se refiere a la naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo en el nivel del proceso de trabajo o del punto de producción.
- Propiedad y control, son las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.
- La asignación de los derechos de decisión en el seno de la empresa.
- Los métodos de remuneración de los individuos (incluyendo los sistemas de reconocimiento e incentivos).
- La estructura de los sistemas para evaluar los resultados tanto de los individuos como de las unidades de negocio.

Tabla 3.2 Indicadores de la Forma y la Arquitectura Organizacionales

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Forma Organizacional	<i>Medios de Trabajo</i>	Herramientas, máquinas o instrumentos utilizados, y en general, el tipo de tecnología o el grado de complejidad tecnológica que emplean en la producción
	División del Trabajo	Composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo estructura administrativa de control
	Control del Trabajo	Naturaleza de la fuerza, la autoridad, la coordinación y el control administrativo
	Propiedad y Control	Relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.
Arquitectura Organizacional	Toma de decisiones	Continuo de la toma de decisiones de descentralizadas a centralizadas
	<i>Remuneración e incentivos</i>	Sistema de remuneración y sistemas de incentivos otorgados
	Estructura de evaluación de resultados	Sistema individual y/o colectivo de evaluación de resultados

- *Fuente:* Elaboración propia

6.3.3 Aprendizaje y Generación del Conocimiento

De acuerdo a la literatura revisada sobre el aprendizaje organizacional y la generación de conocimiento, se planearon las siguientes dimensiones de estudio para este eje de análisis:

- Aprendizaje de un solo ciclo (“single loop learning”) y aprendizaje de ciclo doble (“double loop learning”). El primero hace referencia a cambios correctivos que hacen los trabajadores, con base en las premisas existentes en la organización. El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales.
- Rutinas Defensivas Organizacionales. Son cualquier acción, política o práctica que impiden que los participantes organizacionales experimenten una

- incomodidad o una amenaza y que, al mismo tiempo, les impiden descubrir las causas de la incomodidad o de la amenaza.
- Conocimiento tácito. Es el conocimiento implícito que utilizan los miembros de la organización para realizar su trabajo y para percibir sus mundos.
 - Conocimiento explícito. Es el que tiene lugar cuando se codifica reglas, rutinas o procedimientos estándar de operación.
 - Conocimiento cultural. Consiste en las estructuras cognoscitivas y afectivas que utilizan habitualmente los miembros de las organizaciones para percibir, explicar, evaluar y construir la realidad.

Tabla 3.4 Indicadores de Aprendizaje y generación de conocimiento

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Aprendizaje y Generación de Conocimiento	<i>Tipo de aprendizaje (de un ciclo o doble ciclo)</i>	Si el aprendizaje se basa en p existentes o en premisas nuevas
	Rutinas defensivas organizacionales	Cualquier acción, política o práctica que impiden que los participantes organizacionales experimenten una incomodidad o una amenaza
	Conocimiento tácito	El conocimiento y las habilidades de tareas específicas o procedimientos no están codificados o documentados
	Conocimiento explícito	El conocimiento y las habilidades de tareas específicas o procedimientos están codificados o documentados

Fuente: Elaboración propia

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Sobre La Forma y La Arquitectura Organizacional

Tabla 4.1 Resumen de resultados de la Forma y la Arquitectura Organizacionales

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Forma Organizacional	<i>Medios de Trabajo</i>	Son razonablemente modernos dentro del entorno nacional, pero con tecnología atrasada si se compara con estándares de grandes empresas nacionales e internacionales
	División del Trabajo	Tradicional jerárquica, con organización piramidal; sistema productivo con base en células de producción, que muestra intentos evolutivos
	Control del Trabajo	Obedece a la estructura jerárquica establecida, en donde la autoridad está definida formalmente por la posición de los puestos. Las tareas, metas y objetivos se establecen de manera centralizada; se toman en cuenta las opiniones de supervisores y trabajadores sólo en relación a los tiempos y cargas de trabajo
	Propiedad y Control	Existe una apropiación parcial del trabajo; más fuerte hacia los niveles superiores y más débiles hacia los inferiores
Arquitectura Organizacional	Toma de decisiones	Principalmente centralizada; parcialmente descentralizada en los niveles gerenciales.
	<i>Remuneración e incentivos</i>	Salario base, complementado con un sistema de incentivos de cuota individual y colectiva (sistema original en la industria del calzado)
	Estructura de evaluación de resultados	En niveles superiores es individual y en el nivel operativo es colectiva

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a De la Garza (2007) la relación entre los elementos de la Forma Organizacional y la Arquitectura Organizacional, define el tipo de organización. Si ahora se especifican estos elementos conforme a la descripción anterior de la empresa estudiada, se puede definir el tipo de organización. a empresa estudiada puede considerarse Taylorista-fordista, aunque con algunos indicios de “Toyotismo”, es decir, cierta tendencia general al trabajo en equipo, y células de producción incipientes, así

como su sistema de pago por cuotas o metas colectivas. En palabras del supervisor general de producción:

[...] es algo similar al Justo a Tiempo, o la Toyota...nunca había manejado algo similar en otras empresas...había manejado un maquinaria llamada “salmi”, electrónica y de bandas planas, que va distribuyendo el trabajo de manera automática a los trabajadores, lo que permite que lo que se corta se termina. Con el sistema que establecimos aquí, todos tienen claro que sólo se pagará lo que se termine. No como antes, que si despunte hizo 1000 pares y armado 1200, se les paga su cuota, sin importar que sólo se hubieran terminado, por ejemplo, 800 pares. ¿Cuál es el objetivo de esto? Obliga a tener un mayor sentido de equipo y apoyar el trabajo de otros [...] (Entrevista con el supervisor general de producción el 4 de septiembre de 2009).

Aquí se aprecia esta tendencia hacia una organización del trabajo fundada en la colaboración y el trabajo en equipo, intentando romper con el aislamiento que implican los puestos tradicionales.

Esta organización del trabajo, como puede esperarse, tendrá un impacto específico en los actores sociales que la componen, sobre su manera de trabajar, su motivación, sus niveles de satisfacción, sus expectativas, etc. Y, por supuesto, estos a su vez influirán en la recomposición de la organización del trabajo, en un proceso social dinámico y continuo.

Como se comentó anteriormente, la empresa inició hace diez años, con apenas unas cuantas personas, lo que ha implicado un proceso de crecimiento muy acelerado. Al respecto la responsable de la gerencia técnica comenta:

[..] yo empecé en el área de ingeniería, la empresa empezó un año antes, según me comentan, a tener una expansión, un crecimiento muy fuerte, pero venia como una empresa familiar entonces lo que ellos buscaban era estructurar la empresa, darle un formato mas organizacional, algo mucho más formal, y empezaron a crear diversas áreas como fueron el área de ingeniería y calidad, como es el área de mantenimiento, como es la coordinación de producción que anteriormente sólo era producción y enfocándose a esta reestructuración yo fui contratada entre a el área de ingeniería y calidad, tres meses después, por cuestiones personales, la persona que estaba a cargo de casi toda el área productiva decide irse para empezar su propio negocio y me ofrecen la gerencia técnica [...] (Entrevista con la gerente técnica, 23 de septiembre de 2009).

Al tomar el puesto, la gerente técnica inició un proceso de profesionalización y sistematización del control de calidad, como podemos apreciarlo en el siguiente comentario:

[...] en cuanto a materiales por ejemplo tenemos instrumentos de medición, tenemos el calibrador, el durómetro y otros detalles además de pruebas físicas que hacemos aquí mismo; en cuanto a lo que es el proceso ahorita como te decía los departamentos no están totalmente estructurados, este año que llevamos estamos empezando a replantear, o a plantear los estándares de calidad por que en cierta forma no había nada establecido, y mucho menos documentado, entonces tampoco teníamos un historial para saber que corregir o que no corregir, cuáles eran nuestras fortalezas en cuestión de calidad [...] (Entrevista con la gerente técnica, 23 de septiembre de 2009).

Según las entrevistas a gerentes, este cambio se va asentando adecuadamente y con plena aceptación de los trabajadores. Al respecto la gerente técnica comenta:

[...] a las personas que tenemos ya de tiempo les costó trabajo; por ejemplo ellos podían comer en las áreas de trabajo, que no necesitaban uniformes, de que podían venir semi-vestidos o vestidos, de que hubiera reglas, de que hubiera jefes, porque una de las partes donde les costó trabajo es que tenían un jefe al cual le tenía que comentar cuáles eran sus problemas y no que directamente se fueran con el director, que pasaba cada ocho días o cada tercer día si alguien tenía un problema, el supervisor era un abastecedor de materiales, era nada más alguien que les organizaba el trabajo pero no tomaba decisiones ni tenía incumbencia en los asuntos personales, económicos. Entonces, eso, el hecho de tener un jefe de por medio les costó mucho trabajo a la gente que ya lleva tiempo aquí, y después tener a otras dos personas digamos, con cierto nivel de jerarquía antes de llegar a la cuestión de dirección todavía más. Se sintieron en un inicio abandonados, que su director cambio tanto y no los quería pero luego fueron entendiendo que era por mejorar el trabajo y que igual nosotros teníamos la disposición de arreglar cualquier tipo de asunto, y los problemas antes de llegar hasta esa base [...] (Entrevista con la gerente técnica, 23 de septiembre de 2009).

Se ve, entonces, un esfuerzo interesante por impulsar un cambio organizacional que eleve la productividad y fortalezca la competitividad, que está cambiando del orden familiar a una empresa más profesional. No obstante, como se observa en los comentarios de los participantes, el factor humano sigue siendo un aspecto muy difícil de atender, aún cuando se le dé la misma importancia que los cambios en el sistema de trabajo. Por ejemplo, esto puede reflejarse en la baja participación de los trabajadores en la mayoría

de las actividades de planeación, toma de decisiones, solución de problemas, etc. Véase un fragmento de la entrevista a un trabajador:

Entrevistador: durante el trabajo que usted realiza tiene que tomar continuamente decisiones, respecto a cómo hacer el zapato, etc. ¿Usted toma esas decisiones, las va tomando solo o tiene que estar consultando continuamente con su supervisor?

Trabajador: No, pues por ejemplo el montado con su supervisor, y yo con el mío. Pero yo casi no tengo problemas, porque como yo corto las plantas.

Entrevistador: ¿Usted llega a participar o ha notado que trabajadores participan en actividades como decidir qué cursos les impartan o cosas por el estilo?

Trabajador: No, casi no.

Entrevistador: por ejemplo si usted quiere hacer el trabajo de manera diferente, ¿ha llegado a hacer cambios en su método de trabajo?

Trabajador: No, mi método en mi lugar nunca cambia.

(Entrevista con un suajador, 23 de octubre de 2009).

Un aspecto fundamental de este trabajo es analizar la manera tan distinta en que las personas perciben una misma realidad, y al no darse cuenta de este hecho, da pauta a cometer errores en los procesos del cambio organizacional. Por ejemplo, se comentaba más arriba que para el grupo de gerentes y supervisores, el cambio está tomando lugar y se está logrando mejorar la colaboración y el trabajo en equipo, pero algunos trabajadores pueden pensar distinto:

Entrevistador: ¿Tú consideras, en general que el trabajo que se realiza es en equipo o es muy individualizado, cada quien hace lo suyo? ¿O se apoyan unos con otro, tú cómo percibes eso?

Trabajadora: Pues yo creo que es más individual, porque a pesar de que la persona con la que estoy ve que me cuesta trabajo él no me ayuda. En cambio yo si tengo tiempo a veces le estoy ayudando a raquear o algo [...] (Entrevista a una trabajadora de acabado, 23 de octubre de 2009).

Y el comentario de otro trabajador a la misma pregunta:

En ocasiones sale el individualismo, pero igual a lo mejor no en mi departamento, porque como le menciono, por ejemplo este fin de semana, mi departamento de corte no trabajó el sábado, trabajó de pespunte en adelante y por decir yo me acomodo con mi compañero y le digo “sabes que, no vamos a venir pero nos quedó tanto” y el dice: “pues yo vengo mañana y los termino, y tú en la semana me ayudas a

terminar lo mío” entonces ahí es como compañerismo. O a veces él no conoce un estilo, como es más nuevo que yo. Entonces yo le digo el estilo que es, me pregunta los colores de las pieles. Entonces si nos comunicamos más con él. Pero por ejemplo ya adelante cuando me sale a mí una falla, que no alcancé a detectar o que a él le salen fallas que no alcanza a detectar, a veces en ocasiones no nos las echan para atrás para que el problema se vaya más lejos. Y a veces llegan por decir hasta montado donde las fallas son más notorias entonces es ahí donde ya no se mira el compañerismo, sale la individualidad [...] (Entrevista a un cortador, 7 de diciembre de 2009).

Aquí se podría preguntar si en este tipo de empresas se está dando un cambio real, o quizás, como afirma De la Garza (2007), sólo se está siendo testigos de un “toyotismo precario”. Para esclarecer un poco el tema, se retoma el concepto de “Toyotismo”. Con esta denominación se hace referencia a las características que resaltan principalmente en el modelo japonés, representado particularmente en la literatura especializada, por la empresa Toyota (Alcover y Gil, 1999; Gallardo, 2007; Tunal, 2007; De la Garza, 2008), desde mediados del siglo XX. Para estos modelos productivos resulta importante la eliminación de los recursos redundantes considerados como despilfarro y la implantación de la producción ligera, diferenciándose del modelo fordista en la necesidad de menos existencias, menos espacio, menos movimiento de materiales, menos tiempo para preparar la maquinaria, y en general tecnología más austera y optimización del número de trabajadores. De aquí la modalidad “Just in Time” (Justo a Tiempo) muy conocida actualmente. También se caracteriza por la participación de los subcontratistas, que no se eligen tanto por los costos, sino por la capacidad para colaborar eficientemente con la empresa líder, logrando establecer una red cooperativa basada en relaciones de confianza, transparencia y contratos a largo plazo.

La participación de los asalariados en las decisiones sobre la producción es otro elemento importante, y presupone una elevada capacidad profesional de los trabajadores, no sólo en cuanto a las tareas operativas, sino que implica una importante autonomía en la toma de decisiones (De la Garza, 2008). Esta situación se refleja también en una menor diferenciación de obreros y técnicos o ingenieros, aumentando las posibilidades de promoción y desarrollo para los operativos.

En un estudio que explora aspectos similares, pero bajo una estrategia cuantitativa en 13 empresas de calzado (Vargas, 2009), se encontró que las formas organizacionales

de las empresas estudiadas, en su mayoría, reúnen las características del Taylorismo-Fordismo, si bien con diversos tintes de pre-Tayloristas, conservadoras o tradicionales. Por ejemplo, para asignar a un trabajador de nuevo ingreso a su puesto de trabajo, los mecanismos básicos son la propuesta del jefe o supervisor, y a veces por recursos humanos; ocasionalmente hacen examen de conocimientos. Prácticamente ninguna realiza exámenes de conocimientos. La mayor parte de la capacitación se realiza en el mismo puesto de trabajo, no existe periodos precisos para esta función. La organización del trabajo es fundamentalmente centralizada y con baja participación de los trabajadores en los procesos claves. Si bien algunas empresas mencionaron contar con manuales de procedimientos, su utilización no es frecuente; al respecto existieron contradicciones entre lo dicho por los gerentes y los trabajadores. Para estos en general no existen o se utilizan poco, y para aquellos en general sí existen y se utilizan frecuentemente. Sin duda la percepción que se tiene de una misma realidad tiende a diferir por los diferentes actores involucrados en un contexto determinado.

Los resultados mencionados son congruentes con lo que ahora se observa en la empresa estudiada, con la diferencia que aquí se puede apreciar los mecanismos psicosociales que determinan estas características de la organización del trabajo, y que se abordan con más detalle.

Puede decirse entonces, que este conjunto de modelos productivos o formas organizacionales, centran sus características diferenciadoras en aspectos sociales y manejo de poder más que en meras cuestiones técnicas.

En las siguientes secciones se explica más ampliamente la manera en que está teniendo lugar este proceso organizacional en la empresa estudiada, a partir de los conocimientos, experiencias y vivencias que han compartido los diferentes actores sociales.

4.2 Sobre el Aprendizaje y las Capacidades de Innovación

Tabla 4.2 Resumen de indicadores de aprendizaje y generación de conocimiento

Eje de análisis	Dimensión	Indicadores
Aprendizaje y Generación de Conocimiento	<i>Tipo de aprendizaje (de un ciclo o doble ciclo)</i>	Fundamentalmente de un solo ciclo; sólo se reproducen patrones aprendidos
	Rutinas defensivas organizacionales	En el grupo operativo se identifica temor para expresar sus ideas, sugerencias o inconformidades
	Conocimiento tácito	Predomina en los niveles operativos, ya que el conocimiento se transmite de manera informal y poco sistemática
	Conocimiento explícito	Hay pocos manuales y poca documentación de procedimientos y procesos; y los que hay, poco se utilizan
	Conocimiento Cultural	Claras divergencias cognoscitivas entre el grupo de autoridad y el grupo operativo; aún cuando se intenta, no se ha logrado una plena alineación entre los valores y visión de la empresa y la de los trabajadores

- *Fuente:* Elaboración propia

El aprendizaje y las capacidades de innovación que tienen lugar en la empresa, muestran claramente como éstos son procesos de socialización y colectivo (Aoki, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1999). Se muestran algunos ejemplos de los comentarios de los trabajadores.

En la entrevista se le preguntó a una trabajadora sobre su proceso de aprendizaje:

Entrevistador: ¿Y tú cómo aprendiste estas habilidades?

Blanca: [...] como le digo, estaba una muchacha que se dedicaba antes a eso y ella me dijo como era el procedimiento, como quien dice yo los llevé a cabo y resultó que les pareció bien lo que yo estaba haciendo y entonces decidieron ponerme ahí.

Entrevistador: entonces fue a partir de lo que te estuvo enseñando esta persona y lo que tú fuiste desarrollando, fue como adquiriste esta habilidad.

Blanca: si

(Entrevista con una trabajadora el 7 de diciembre de 2009).

Comentario de otro trabajador sobre su propio proceso de aprendizaje:

[....] sí, yo entré sin saber nada, a una empresa. Entré haciendo cositas básicas y ya estando ahí vas enseñándote otras cosas más difíciles y va subiendo uno. O sea, por igual aquí si estoy sin hacer nada, yo mismo me pongo a hacer otras cosas para aprender lo que sea [...] (Entrevista con un trabajador el 9 de diciembre de 2009).

El siguiente es el comentario de otro trabajador sobre cómo considera que se comparten los conocimientos:

[....] por ejemplo, uno sólo. A veces yo me voy platicando ya cuando termino mi trabajo, a veces de pasada en la calle, con algún pespuntador, que tiene confianza conmigo, yo le pregunto. Aquí los conozco sí comparten lo que sabe. No se cierran y luego se mira porque cuando uno les pregunta, le detallan a uno su trabajo que ellos hacen. Y a veces cuando se cierran pues le dicen así nomás y ya siguen con lo que están haciendo, no le hacen mucho caso a uno [...] (Entrevista con un trabajador el 7 de diciembre de 2009).

Se observa que el aprendizaje y la generación de conocimientos se dan bajo un proceso elemental e informal de comunicación. Proceso que recuerda la teoría de Nonaka y Takeuchi (1999), sobre los modos en que se da la conversión del conocimiento; en este caso la “socialización” (compartir conocimiento tácito) y “externalización” (tratar de convertir el conocimiento tácito en explícito), a través de la pláticas informales que tienen los trabajadores, o bien, como en los casos mencionados más arriba, observando lo que hace una persona y tratando de imitarla. Para su mejor comprensión, en la figura 8.1 se representa este proceso.

Figura 4.1 Formas de Conversión del Conocimiento

Fuente: Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999).

Para estos autores, la socialización es la combinación del conocimiento tácito a tácito que promueve la fusión del conocimiento tácito de los participantes. Una vez que

se produce la socialización, se da el paso a la siguiente fase de la espiral de la creación del conocimiento: La externalización en la cual se genera conocimiento conceptual.

Por otra parte, conforme lo aprendido entra en una fase de sistematización, tiende a convertirse en rutinas laborales (Lam, 2002).

Siguiendo el trabajo de Nonaka y Takeuchi, así como el de Polanyi, Lam (2000), explica que los aspectos explícito-tácito e individual-colectivo, conforman cuatro categorías de conocimiento: intelectual, personalizado, codificado e integrado. Este se puede observar este planteamiento en la tabla 8.2

Tabla 4.3. Tipos de Conocimiento

	Individual	Colectivo
Explícito	Conocimiento	Conocimiento
	Intelectual	Codificado
Tácito	Conocimiento	Conocimiento
	Personalizado	Integrado

Fuente: Lam, Alice. (2002).

El conocimiento intelectual (individual y explícito) depende de las competencias conceptuales y capacidades cognitivas del individuo. Es un conocimiento formal, abstracto y teórico. Se aprende normalmente a través de la lectura de libros y en la educación formal.

El conocimiento personalizado (individual y tácito) se orienta a la acción; es el tipo de conocimiento práctico e individual estudiado por Polanyi. Se aprende por medio de la experiencia y de una formación basada en las relaciones maestro-aprendiz. El conocimiento personalizado está también determinado por el contexto, es un conocimiento especial que adquiere relevancia con la experiencia práctica de resolución de problemas.

El conocimiento codificado (colectivo y explícito) es compartido en las organizaciones por medio de las reglas y procedimiento escritos y sistemas formales de información. Se crea haciendo explícita la mayor cantidad posible de conocimiento tácito. Está bien ejemplificado en los principios de la Administración Científica, que intenta codificar las experiencias y competencias del trabajador en un conocimiento científico y objetivo.

El conocimiento integrado (colectivo y tácito) reside en las rutinas, hábitos y normas que no se pueden transformar fácilmente en sistemas de formación. Se produce a través de la interacción social entre los diferentes miembros de la organización y se basa en sus normas culturales comunes. El conocimiento integrado es específico y disperso. Es una forma emergente de conocimiento capaz de servir de base a los modelos complejos de la interacción a falta de reglas escritas.

En estudios que se mencionaron anteriormente (Bazán, 1982; Calleja, 1994; Maleaba, 1999; Martínez, 2006, 2007; Vargas, 2008, 2009), se han identificado diversos aspectos relacionados con el aprendizaje y la generación del conocimiento, que caracterizan la organización del trabajo en el sector-cuero calzado, como la toma de decisiones centralizada, la falta de autonomía de los trabajadores jugando un papel

fundamentalmente operativo, el uso trunco del conocimiento codificado llevando a que el conocimiento tácito que surge así permanezca, es decir, no llega a ser explícito y compartido. No existe una preocupación real por empresarios y directivos para recuperar este conocimiento.

En general, esto fue lo que se pudo identificar, tanto en las entrevistas como en las visitas de observación en el sitio de producción, y parece coincidir con la de los supervisores y gerentes.

Respecto a este tema, el gerente de producción comentó.

Esta es un área que no está bien copada; se tiene que poner más atención y más capacitación. En lo técnico no existe una capacitación formal. [...] cada uno de los trabajadores comparte lo que sabe. Todos tienen la disposición, si la dirección lo quiere, esto se logra [...] (Entrevista con el gerente de producción, 28 de enero de 2010).

A esto se tiene que agregar que en algunos trabajadores existe aún cierto temor a expresar sus ideas (rutina defensiva organizacional), o lo que sienten respecto a situaciones que ocurren en la cotidianidad de la empresa.

Entrevistador: ¿Usted cree que cuando la gente tiene sugerencias o quejas, ideas, es fácil que las diga o comparta con sus jefes o encargados?

Trabajador: A mucha gente le da miedo, y mucha gente se desahoga hablando por ahí.

Entrevistador: ¿Por qué cree que le dé miedo a la gente, teme que la despidan?

Trabajador: si.

Entrevistador: ¿Y sí los despiden cuando dicen lo que piensan?

Trabajador: No, aquí no han despedido gente de los que se quejan o algo. Hay gente que prefiere buscarle por otro lado pero termina regresando porque esta mejor aquí que allá.

(Entrevista con un trabajador el 7 de diciembre de 2009).

Sin embargo, esta idea no es compartida por de manera general, pues otros entrevistados opinaron de manera diferente.

[...] sí, hay gente que va con los jefes y se queja de algo, o sugiere alguna cosa. Muchos lo hacen y no hay problema [...] (Entrevista con un trabajador el 7 de diciembre de 2009).

Al respecto, la gerente técnica comento:

[...] dependiendo del motivo, pero nosotros en general creemos que la gente tiene la confianza de acercarse y comentarnos las cuestiones o los detalles que les están afectando; lo hemos visto durante los últimos tres meses, nos han reportado precisamente problemas con su supervisor, problemas con sus compañeros que a lo mejor nosotros no nos alcanzamos a dar cuenta, pero han visto resultados que a lo mejor no son evidentes para los demás, pero para la persona que si nos los hizo saber ya hay alguna respuesta; y yo te puedo decir que a lo mejor de repente no se acerca personalmente y me dicen así, sino que de repente mandan el mensajito escondido entonces se trata de dar el seguimiento y creo que ellos lo han visto, durante estos tres, cuatro meses. Afortunadamente la gente se nos ha acercado y nos ha comentado todo tipo de problemas y eso para mí es muy beneficioso porque a mí me refleja que la gente tiene confianza en nosotros que sabe que vamos a responder y que se logran resultados [...] (Entrevista con la gerente técnica el 23 de septiembre de 2009).

Y aún cuando se fomente de parte de la gerencia y la supervisión, el trabajador puede dudar del sentido práctico o útil de compartir los conocimientos:

[....] pues yo diría que, si fuera para una persona que se estuviera dedicando a aprenderse, por ejemplo lo mío, que estoy en navíos, que dijera “no pues yo me voy a aprender todos los procedimientos, todo lo que se hace en navíos”. Para que esa persona, en dado caso que faltara alguien o algo, esa persona cubriría. Yo creo que ahí no estaría mal; pero si yo debo decir que vas a enseñar a más personas sabiendo que ellas se dedican a otra cosa, a mí se me haría no tan malo, pero raro, ¿cómo vas a enseñar a una persona que se está dedicando a esto y le gusta como está trabajando para que cambie a otra cosa? Y esa persona no esté enseñándose otra cosa. A menos que como te digo esa persona vaya cubrir a otra persona que falte o ande paseando [...] (Entrevista con una trabajadora el 7 de diciembre de 2009).

Es evidente la buena disposición de esta colaboradora, pero también se aprecian sus dudas de la efectividad o utilidad de compartir conocimientos y enseñar a otras personas actividades diferentes a las que realizan cotidianamente.

Sin duda esto es parte de un proceso de cambio de cultura, de la manera en que tiene lugar el conocimiento cultural, en el que gradualmente la gente comienza a confiar

en que puede expresar lo que piensa o siente sin temor a ser despedida. Es probable que esta situación también comience a influir en los procesos de aprendizaje y generación del conocimiento.

Se ve claramente la intención de un cambio de visión, de cultura, de organización del trabajo. Una empresa que se inició como micro, pasando a pequeña y ahora mediana, y todo parece indicar que se va convertir en grande, pues sus cifras así lo pronostican. Es interesante analizar que este proceso de cambio surge como una respuesta que el dueño y gerente general da ante el crecimiento gradual que ha tenido su negocio. Esto en sí mismo no es de sorprender, pues generalmente es lo que ocurre cuando una empresa va creciendo (Contreras y Regalado, 2008), su administración, inicialmente empírica y general, tiende a convertirse en profesional y especializada para conveniencia del propio negocio. Sin embargo, lo que si no es común en este tipo de proceso de cambio, es adoptar una postura más sensible hacia los trabajadores, considerándola precisamente como una estrategia de negocio (capacidad de innovación estratégica).

El eje de esta estrategia es el cambio de visión, de actitud, del equipo integrante de la dirección y supervisión, como puede observarse en la siguiente nota:

[...] Otra cosa en la que he trabajado mucho es en la cuestión de la integración; tenemos un grupo de gente muy joven en las aéreas mas importante de responsabilidad, y eso implica también trabajar con gente que tiene mucho tiempo conmigo, que ha tenido que enlazar las dos circunstancias, el ser gente nueva preparada de manera profesional de nivel universitario y que pueda encajar con la gente con la que he trabajado desde el inicio y lograr que no se convierta en una guerra de egos. Y para trabajar en eso hemos integrado cursos de liderazgo y hemos trabajado mucho el interior de cada persona. Hemos trabajado en lo que implica que cada uno de los colaboradores de nivel medio hacia arriba tenga la oportunidad de trabajar con ellos mismos como persona, para estar bien ellos mismos y que después puedan lograr trabajar como equipo; esto nos ha llevado casi 4 a 5 años. Y el año pasado prácticamente hicimos un último curso o un penúltimo, siempre es un penúltimo, es un trabajo personal y muy fuerte en el que se logró una integración real como seres humanos, y como responsables de área y se aterrizaron muchísimas cosas y este año, por

ejemplo, estamos en temporada alta que es cuando más complicaciones se dan, y este año es cuando menos complicaciones tenemos [...] (Entrevista con el gerente general, 13 de febrero de 2010).

El dueño expresa tener muy claro que sin un cambio fundamental de actitud, que inicia en quien está al mando, sería prácticamente imposible establecer una cultura basada en el trabajo en equipo, en donde la persona es el principal factor de la productividad y del éxito del negocio. Y todo parece indicar que está logrando, muy gradualmente, pero al parecer está logrando que personal operativo vaya asumiendo una nueva forma de trabajar, de asumir la responsabilidad compartida. Hay dudas, rechazos, cuestionamientos, errores y tensiones entre los diferentes actores, pero según parece la tendencia general es otorgar un balance positivo a lo que está ocurriendo en esta organización.

Un trabajador que se le pidió su opinión sobre este cambio, sobre lo está sucediendo en la empresa, comentó:

[...] se debe principalmente al señor Fernando, a su visión y a algunas personas con las que se ha rodeado, y es la base que lo ha mantenido, y que lo hemos seguido. Yo pienso que de todos los trabajadores que estamos, el 50% lo siguió desde que empezó, o que se fueron contratando y ya no se fueron; hay una espina dorsal en eso, en el hecho desde corte, hay dos cortadores que están desde que él inició, pasando por pespunte que estamos pespuntadores desde casi el inicio, siguiendo por montado, que hay dos o tres montadores que están desde que él inició; terminamos en adorno que hay dos o tres. Entonces yo creo que eso ha sido, hay una fidelidad en cuestión al trabajador con él y a su visión con el trabajador. Él se preocupó mucho, ha sido un año muy difícil, como le hizo no sé, pero nosotros tratamos de corresponder con la calidad para que siga habiendo trabajo. En general sacamos buen producto, según lo que yo percibo. Porque si no lo sacáramos bien, no habría pedidos, sino habría pedidos ya hubieran cerrado, entonces creo que es algo conjunto y compartido [...] (Entrevista con el gerente general, 12 de febrero de 2010).

Una opinión común de los trabajadores con mayor antigüedad fue precisamente como la expresada anteriormente. La fidelidad y el compromiso, resultado, según se

puede deducir, de la buena disposición del gerente general para crear un ambiente sano, con fundamental respeto a la persona. Y es esto, quizás, lo que puede definir como su principal innovación, que lo es no en sí “por nueva” o desconocida, pues evidentemente es una postura común en muchas empresas de vanguardia; pero sí es una innovación en la región y sector industrial en donde ocurre. Esta visión que se puede definir como humanista, ha sido acompañada de una estrategia sistemática de profesionalización y especialización de las áreas clave, un sistema de pago que combina incentivos individuales y colectivos, y que fomenta los resultados de grupo.

5. CONCLUSIONES

No es fácil decir simplemente que la empresa estudiada es taylorista-fordista, pues aún cuando tiene elementos de este tipo (organización jerárquica, separación entre concepción y ejecución, reglamentación estricta de las tareas, etc.), experimenta un proceso de transformación que le permite asumir algunas características de vanguardia y con mayor sentido humanista, como es el interés en el desarrollo personal o maduración de las personas, especialmente de quienes están a cargo de la toma de decisiones y del personal. Por ello, se puede afirmar, que aún cuando de corta de vida y que empezó como empresa prácticamente artesanal, para ser más tarde una pequeña industria, y con marcado énfasis taylorista, se está transformando en una empresa de vanguardia y con una visión humanista.

Se pudo observar, como sería de esperarse, que cada persona o actor tiene una particular manera de percibir las situaciones que experimenta día con día en la empresa. Se mostró en las diferencias que se expresan sobre como tiene lugar la promoción y superación del

personal de producción, así como la manera en que se toman las decisiones. Mientras la gerencia y supervisión perciben que existen criterios relativamente claros para promover al personal, la respuesta general de los trabajadores entrevistados es que no es así, y que esta promoción depende más de la relación con los jefes y de ser disciplinado u obediente. Mientras que en lo referente a la toma de decisiones, existe un mayor consenso en el sentido de que ésta es centralizada en los niveles operativos, y tiende a descentralizarse hacia los niveles directivos, limitando la participación de los trabajadores. En el cuerpo del trabajo se dieron detalles sobre estos puntos, pero se puede concluir que la percepción de mayor participación aumenta conforme se asciende en el organigrama estructural, y es menor conforme se desciende. Pero también queda la variación que provoca las características individuales, pues hubo quien expresó tener cierta participación en lo que concierne a su propio trabajo, e incluso en la manera de organizarse para realizar sus tareas cotidianas.

Respecto a los medios (tecnología e instrumentos de trabajo en general), siendo una tecnología no automatizada y relativamente atrasada conforme a la vanguardia industrial en este sector, permiten mantener un nivel de aprendizaje de un solo ciclo, rutinario y de baja creatividad. La división y el control del trabajo, al tener un corte todavía taylorista, no facilitan la transmisión y generación sistemática de conocimiento, pues este requiere de un contexto en dónde el diálogo e intercambio de ideas sea algo cotidiano. Esto no quiere decir que proceso de aprendizaje y generación de conocimiento no tengan lugar, sólo que son limitados y más centralizados en algunas personas privilegiadas, tanto por su formación técnica o profesional, como su lugar en la empresa.

La comunicación informal sigue siendo un factor esencial en la conformación de las redes de colaboración o afiliación de las personas dentro de una empresa. Si bien aspectos como la promoción a mejores puestos, el sueldo y los incentivos juegan un papel relevante en la motivación, la satisfacción y el aprendizaje, parecen igualmente relevantes aspectos totalmente subjetivos como las relaciones interpersonales, la manera en que se siente tratada una persona, el significado específico que un trabajador asigna a una conducta o mensaje específico de un superior, o cómo es percibido el propio proceso de cambio que es implementado por la dirección por cada colaborador, apreciándolo como algo benéfico o perjudicial para sus propios intereses. Esta percepción, sin duda, también tendrá un impacto en la manera en que se aprende y se genera conocimiento al interior de la organización.

Desde la revisión teórica expuesta en este trabajo, se expresó que las diferentes dimensiones de la manera en que se organiza la actividad en la organización, tienen un impacto significativo en factores como los aquí estudiados. Según esta revisión documental, sería de esperarse que una organización conservadora o tradicional, lo mismo que una taylorista-fordista no promueva la participación, el trabajo en equipo y la confianza del personal. La empresa que se ha estudiado, aún cuando está involucrada en un interesante proceso de cambio, en general se aproxima más a una empresa jerárquica del tipo taylorista, que hasta hace poco era muy pequeña y no tenía una administración profesional, realizando la mayoría de sus actividades sin una planeación sistemática. Estas características, según se ha analizado, hoy en día se pueden considerar factores de alto riesgo en una sociedad postindustrial, con un mercado altamente inestable que exige constantes adaptaciones o readaptaciones de las empresas. Sin embargo, los elementos

que componen la organización del trabajo (como el control y la asignación de las actividades, medios de trabajo, etc.), si bien tienen un peso importante, aquí se ha podido apreciar que factores psicosociales como las relaciones interpersonales, especialmente las que establece el dueño (líder principal), con sus colaboradores, parece tener un peso muy significativo en la motivación y satisfacción laborales, que a su vez influyen en la generación de compromiso, base del buen desempeño y productividad. La empresa, como se ha expresado oportunamente, es exitosa y está logrando crecer en un ambiente especialmente adverso, tanto por las crisis económicas ya conocidas, como por la fuerte competencia que experimenta el sector cuero-calzado. Sin duda, aún falta ahondar en este tipo de aspectos organizacionales, que mucho se han analizado y discutido controversialmente, pero en conclusión sobre este trabajo, nuevamente se realza el factor humano como fundamental para la productividad y el éxito de un negocio.

También se observó que el aprendizaje y la innovación, procesos considerados fundamentalmente cognitivos, tienen un peso afectivo-social, es decir, aspectos emocionales y motivacionales los impactan de algún modo. Al exponer la teoría de la espiral del conocimiento se expresó la importancia de la socialización del conocimiento (compartir el conocimiento tácito), requiere de confianza y buena disposición, y esto fue expresado, en un modo u otro, por varias de las personas entrevistadas. Pero aún más crítico es el proceso de externalización del conocimiento (pasar del tácito al explícito), que implica establecer condiciones para que éste se comparta de manera efectiva. En la empresa estudiada se hace, pero más informalmente, y sobre todo, no pasa a la etapa de decodificación y documentación, que es la manera en que el conocimiento puede ser conservado.

En general, los diferentes actores sociales entrevistados estuvieron de acuerdo en considerar exitosa a su empresa, en sentirse comprometidos y confiados, a pesar de las discrepancias de opinión, en que los cambios promovidos por la dirección son para mejorar y buscan el bienestar colectivo. Según lo visto en la manera en que tiene lugar su organización del trabajo, si sólo se evaluará considerando estas características, se hubiera esperado poca confianza y poco compromiso, pero esto no fue así, indicando que los factores psicosociales implicados en las interacciones, la comunicación, la manera de proveer reconocimiento, de estimular el desempeño y, sobre todo, de respetar la dignidad de las personas, parecen ser tan importantes o más, que los factores económicos y administrativos.

REFERENCIAS

1. Alcover De la Hera, Carlos María y Francisco Gil Rodríguez. (1999). "Influencias de la Nuevas Formas Organizacionales sobre los Equipos de Trabajo". *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 177-201
2. Aoki, Masahiko. (1990). *La Estructura de la Economía Japonesa*. México, FCE.
3. Argyris, Chris. (1999). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México, Oxford University Press.
4. Argyris, Chris y D. Shôn, (2001). *Oganizational Learning II*. Addison-Wesley, MA, 1996. Citado en Argyris, Chris. (1999). *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México, Oxford University Press
5. Bazán, Lucía et al. (1982). *La situación de los obreros del calzado en León, Guanajuato*. México, ediciones de la Casa Chata.
6. Bell, D. (1993). "Las Telecomunicaciones y El Cambio Social". En De Moragas, Miguel (ed.). *Sociología de la Comunicación de Masas*. Barcelona, Gustavo Gil.

7. Boisot, M. (1995). *Information Space: A frame work for learning in organizations, institutions and culture*. London, Routdelege.
8. Brickley, James, Clifford Smith y Jerold Zimmerman (2005). *Economía Empresarial y Arquitectura de la Organización*. México, McGrawHill,
9. Calleja Pinedo, Margarita (1994). *Microindustria: principio y soporte de la gran empresa, La producción de calzado en León, Guanajuato*. México, Universidad de Guadalajara.
10. Contreras Soto y Regalado Hernández. (2008). “Potencialidades y problemas en empresas de participación familiar en las Mipymes (Estudio local en Celaya Guanajuato)”, Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2008c/437/ ISBN-13: 978-84-691-7211-7 N° Registro: 08/9567. Recuperado el 20 de octubre de 2009.
11. De la Garza Toledo, Enrique. (2005). “Organización y flexibilidad del trabajo, debate teórico y estado de la investigación en México”. En *Convenios y Bonos de Productividad en Empresas Mexicanas*. México, Secretaría del Trabajo y Previsión Social.
12. De la Garza Toledo, Enrique.(2008).docencia.izt.uam.mx/egt/publicaciones/capituloslibros/configuraci.pdf, Mayo. Recuperado el 30 de octubre de 2009.
13. Gallardo Velázquez, Anahí. (2007). “Nuevas Formas de Organización frente a la reestructuración productiva”. *Gestión y Estrategia*, Departamento de Administración, Edición Internet.
14. Heydebrand, Wolf. (1989). “New Organizational Forms”. *Work and Occupations*, vol. 16, no. 3, Sage Publications, 323-357.
15. Kopinak, K. (1999). “Industrial Exchanges Across the U. S.-Mexico Border: the Export Platform Thesis Reconsidered in Tijuana and San Diego” *Frontera Norte*, 10 (19): 35-46.

16. Lam, Alice. (2002). "Los Modelos Societales Alternativos de Aprendizaje e Innovación en la Economía del Conocimiento". *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, marzo, núm. 171, 1-23.
17. Martínez, Martínez Adriana (1999) "Dinámicas de aprendizaje en la industria del calzado: el caso de un distrito industrial", *Revista CIECAS*, Volumen I, Número 4, Octubre – Diciembre, México: IPN pp 41 – 54
18. Malvicino, Santiago y Roberto Serra (2000). *La Importancia de la Gestión del Conocimiento y el Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones del Siglo XXI*. Gestiópolis.com. Recuperado el 21 de diciembre de 2009.
19. Martínez Adriana. (2006). *Capacidades Competitivas en la Industria del Calzado en León*. México, Plaza y Valdéz.
20. McGill, M.E., Slocum, J.W. y Lei, D. (1992). "Management Practice in Learning Organizations". *Organizational Dynamic*, vol 21, Summer, 5-17.
21. Nonaka, I y Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora del Conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, Oxford University Press.
22. Polanyi, M. (1983). *The Tacit Dimension*. Gloucester, Mass. Peter Smith
23. Sklair, L. (1992). "The Maquilas in México: a global perspective" *Bulletin of Latin American Research*, (Canada) Vol.11, No. 1, January.
24. Tunal Santiago, Gerardo. (2007). *Las Nuevas Formas Organizacionales*. México, Gaceta CONCYTEG, no. 23.
25. Vargas Téllez, J. Alberto (2008). "Autoactualización Gerencial, Satisfacción Laboral y Productividad: Un Estudio Correlacional en Empresas del Bajío". *Revista Electrónica Nova Scientia*, Universidad de La Salle Bajío, México
26. Vargas Téllez, J. Alberto (2009). "Formas Organizacionales, Perfiles Gerenciales y Satisfacción Laboral: Un Estudio Descriptivo de PYMES en León, Guanajuato". *Universidad de La Salle Bajío*, México.
27. Wilber, Ken. (2000). *Una Visión Integral de la Psicología*. México, Alamah.

28. Wright, Melissa W. (2001). "Desire and the Prosthetics of Supervision: A case of maquiladora flexibility" en *Cultural Anthropology* (United States) Vol.16, No. 3, pp. 354-73.