

# Aprendizaje y cultura en las organizaciones.

## Un acercamiento al caso mexicano\*

---

Irene Guillén Mondragón  
María Teresa Montoya Flores  
Marcela Rendón Cobián  
Luis Montaña Hirose\*\*

“La creencia no es el principio, sino el fin de todo conocimiento”  
Goethe



### RESUMEN

El trabajo aborda la problemática del aprendizaje en las organizaciones desde una perspectiva cultural. Para ello, revisa, por una parte, la propuesta de Nonaka y Takeuchi sobre la naturaleza del conocimiento y, por la otra el análisis realizado sobre los factores culturales de Hofstede. Posteriormente, se realiza un análisis de las implicaciones culturales en el aprendizaje organizacional y se estudia el caso mexicano. En este último punto se acude al análisis de varias encuestas recientes. Se concluye que las organizaciones mexicanas tienen que realizar cambios estratégicos importantes, tanto en sus modalidades estructurales como en sus formas de funcionamiento. Se argumenta además que existen elementos sociales, como la falta de educación formal, y culturales, como una alta distancia de poder, que limitan la incorporación de los modelos de aprendizaje.

---

\* Una primera versión de este trabajo fue presentado por las maestras Irene Guillén, Ma. Teresa Montoya y Marcela Rendón en el V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas: los desafíos de la investigación en México, Universidad de Guadalajara, febrero de 2001.

\*\* Profesores de tiempo completo del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Las tres primeras cursan actualmente el Doctorado en Estudios Organizacionales en esa institución, mientras que el cuarto es profesor de dicho posgrado.

## **ABSTRACT**

This paper tackles the theme of organizational learning from a cultural perspective. In order to accomplish this aim, it examines the proposal of Nonaka and Takeuchi about the nature of knowledge. It also studies the cultural factors proposed by Hofstede. Further on, it analyses cultural implications of organizational learning and studies the Mexican case. At this point, it studies some recent inquiries. It concludes that Mexican organizations have some major strategic changes to face both in the structural domain as in their global functioning. Moreover, it argues the existence of some social factors, like the lack of formal education, and cultural ones, like a high power distance, that bound the incorporation of learning models.

## 1. INTRODUCCIÓN. LA IMPORTANCIA CRECIENTE DEL CONOCIMIENTO

La organización es una construcción social; es un lugar donde se comparten creencias, valores y supuestos, se promueve interpretaciones mutuas que refuerzan la acción. La organización es, por lo tanto, proveedora de sentido, regula relaciones sociales y ofrece esquemas básicos de referencia, reforzados mediante un conjunto de símbolos y discursos que son interiorizados por sus miembros, proveyéndolos de proyectos que dan sentido a su participación, (Smircich, et al: 1985). En este contexto, el trabajador genera, amplía y comparte su conocimiento.

Esta forma de observar a la organización no ha sido, sin embargo, una constante a lo largo del tiempo. Así, para finales del siglo XIX, con la emergencia de la Administración Científica, preocupada por mejorar el nivel de productividad, se promovió una producción a gran escala para una demanda creciente que requería una gran cantidad de bienes en el menor tiempo posible y a bajos costos. Este modo de producción demandaba de los trabajadores la aceptación de patrones de comportamiento pasivos, en los cuales debían cumplir al pie de la letra órdenes previamente establecidas, para lo cual se desarrolló un conjunto de tareas altamente fragmentadas, simples y repetitivas, en las que el pensamiento crítico y reflexivo no tenían cabida e incluso representaban un peligro para la productividad.

Si bien es cierto que este proyecto atentaba contra la generación de conocimiento, al constituirse, por ejemplo, con Taylor un *Departamento Pensante*, encargado de la descomposición del proceso de trabajo

en elementos simples para formalizarlos posteriormente a través de un conjunto de normas y reglas, haciendo patente el componente político de las relaciones sociales en la productividad (Braverman: 1983), resulta también cierto que el conocimiento no es fácilmente arrebatable ya que gran parte de éste es por esencia *tácito*, es decir, difícilmente observable y verbalizable. El proyecto “científico” asumía, al contrario, que el conocimiento era resultado exclusivo de la acción racional, sin otorgar concesión alguna a la naturaleza social del comportamiento, incluida la generación y transmisión del conocimiento. El resultado fue una potente inhibición del potencial creativo del individuo, el cual se encontraba sometido a fatigantes procesos productivos, carentes de significado.

En esa época, el estado de la ciencia y la tecnología obligaba a adoptar tales patrones de comportamiento en las empresas para hacerla exitosas; sin embargo, en la actualidad asistimos a una nueva era donde el avance científico y tecnológico, apoyado ampliamente por la informática, exige de las organizaciones ciertos arreglos estructurales que les permitan enfrentar los profundos cambios que la globalización ha propiciado, considerando al desarrollo del conocimiento como una ventaja competitiva que apoye sus acciones estratégicas.

La actual tendencia estratégica de considerar el potencial de innovación del trabajador y del trabajo en grupo viene a cambiar las formas de relación en el trabajo; ello requiere, por sus características innovadoras y tecnológicas, de un perfil diferente de trabajador, sustentado en un alto nivel de conocimientos y habilidades. Se reconoce que ya no sólo es el empresario

de manera aislada el innovador o creador,<sup>1</sup> que éste requiere de la interacción con otros individuos dentro de la organización para alcanzar la capacidad de innovación que el nuevo entorno competitivo impone a quienes quieren lograr un buen desempeño en forma global. Asimismo, siendo la información un elemento esencial en el proceso de innovación, ésta ya no se restringe a la cúspide, sino que ahora se comparte en todos los niveles de la organización, pero cabe preguntarse ¿qué tipo de información es la que se socializa? Esta probablemente sea la relacionada únicamente con la necesaria para el lanzamiento de nuevos productos, para conquistar nuevas fuentes de materias primas, para acceder a nuevos mercados, entre otras.

Una de las principales causas por las que los Estudios Organizacionales han centrado su atención en el conocimiento en las organizaciones es porque en la situación actual las más dinámicas lo privilegian como una de las fuentes de desarrollo más importantes. Esta inquietud surge, entre otros, ante el gran éxito económico alcanzado por Japón a nivel mundial, ya que desde la década de los 70's éste desplazó en muchos renglones a los Estados Unidos, proporcionando al mundo productos de alta calidad y bajo costo, mostrando que su éxito se fundamentaba en su filosofía de vida, en el trabajo en equipo y en una forma de producción flexible, en donde la tecnología informática ha jugado un papel central y demanda de los trabajadores conocimientos y habilidades elevados para desarrollar más de una tarea dentro del proceso productivo, además de promover el desarrollo

de redes de cooperación entre empresas de diferentes dimensiones y capacidad para compartir conocimientos.

El énfasis que ahora se otorga al conocimiento no significa que en el pasado no tuviera importancia para las organizaciones, o que éste no tuviera lugar en ellas, sólo que, dadas las características tecnológicas de las máquinas y equipos que participaban en el proceso productivo, sólo requerían del trabajador un mayor esfuerzo físico en detrimento del intelectual; en cambio ahora no sólo representa un recurso para la producción, sino también un arma estratégica relevante.

## 2. CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Después de haber señalado la relevancia del conocimiento en el contexto organizacional, es importante contar con un panorama general de cómo se adquiere, comparte y genera, así como quién determina su tipo; para esta reflexión hemos retomamos la propuesta de Nonaka y Takeuchi ya que la consideramos una de las más serias y mejor estructuradas.

Las organizaciones no se encuentran solas en el medio ambiente; están inmersas en contextos cada vez más agresivos y amenazantes que demandan de ellas una mayor capacidad de innovación. A partir de este concepto trataremos de explicar cómo el conocimiento juega un papel relevante en el desarrollo de las organizaciones en particular, y de la sociedad en general; abordaremos también algunas de las limitaciones de la transferencia de este marco teórico a contextos diferentes, tomando en cuenta la dinámica cultural.

---

<sup>1</sup> Schumpeter señaló que el empresario tenía tres funciones principales: La de innovador o creador; la de adquisición y explotación de la información; y una función de organización y coordinación de distribución de la producción.

La organización requiere de un constante procesamiento de información a través del cual poder detectar problemas y oportunidades en el entorno. Esa manipulación de información se lleva a cabo desde el exterior hacia el interior y “crea nuevos conocimientos e información, del interior al exterior” con la finalidad de solucionar problemas o aprovechar oportunidades (Nonaka y Takeuchi, 1999:61).

Nonaka y Takeuchi sitúan el conocimiento en dos dimensiones: una epistemológica, que divide el conocimiento en *tácito* y *explícito* y, otra, ontológica, que contempla los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional. Es en el cruce de estas dos dimensiones que se produce una espiral del conocimiento, generada mediante una constante interacción entre conocimiento tácito y explícito y ampliando su nivel de cobertura; es importante señalar que esta interacción es de carácter social y tiene lugar en un contexto histórico y social determinado, a partir del cual se reconstruye constantemente el conocimiento, influyendo a su vez en el comportamiento –en los juicios, valores y actitudes–. Por otro lado, el individuo transita por distintos contextos, lo que le conduce a realizar tres tipos de aprendizaje; el realizado en el contexto más inmediato, el familiar; el segundo lo constituye el ámbito escolar y, finalmente, el último se lleva a cabo en el espacio laboral; en cada uno de ellos el sujeto se apropia, genera y difunde conocimientos. (Montaño, 2000a).

La teoría de la espiral de creación del conocimiento planteada por Nonaka y Takeuchi sugiere que de la interacción entre conocimiento tácito y explícito se generan cuatro formas básicas de conversión del conocimiento:

1. *Socialización*, de conocimiento tácito a tácito; ésta se encuentra relacionada con teorías de procesos grupales y de cultura organizacional,
2. *Exteriorización*, de conocimiento tácito a explícito; en ella se observa el proceso de creación de conceptos y es generada por el diálogo y/o la reflexión colectiva.
3. *Combinación*, de conocimiento explícito a explícito; se concreta a través del procesamiento de la información,
4. *Interiorización*, de conocimiento explícito a tácito; esta forma se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional.

*La socialización* es un proceso que consiste en comunicar experiencias, tal como sucede en los modelos mentales compartidos. Podría decirse que la socialización es la fusión del conocimiento de los participantes en un modelo mental colectivo, ya que las estructuras de conocimiento que tienen los miembros del equipo les permite definir con precisión las metas para una tarea, coordinando sus acciones y adaptando su comportamiento a las demandas de la acción y de las de otros miembros del equipo.

*La exteriorización*, a través de la cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, es un proceso esencial de creación de conocimiento en el que el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Cuando no se puede encontrar una expresión adecuada para una imagen a través de los medios analíticos de deducción e inducción, se utiliza frecuentemente un método no analítico; por lo tanto, la

exteriorización es realizada por medio de metáforas y analogías, resultando su uso efectivo para propiciar un compromiso directo con el proceso creativo. Esta forma de conversión del conocimiento es clave para su creación. A través del uso secuencial de la metáfora, la analogía y el modelo, se puede convertir de forma efectiva el conocimiento tácito en explícito. Una vez que son creados los conceptos explícitos, éstos pueden traducirse en modelos.

*La combinación*, por su parte, es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento; la reconfiguración de la información existente, la que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito, puede conducir a un nuevo conocimiento. Así, por ejemplo, observamos que la creación del conocimiento en las universidades corresponde a esta categoría; lo mismo sucede, en el contexto de los negocios, en donde la administración de nivel medio desempeña un papel importante en la creación de nuevos conceptos a través de la distribución de redes de información y conocimientos codificados, facilitándose esta forma de conversión del conocimiento con el uso creativo de estas redes de comunicación y bases de datos. En los niveles más altos de la administración, la combinación se lleva a cabo cuando los conceptos de rango medio se combinan con los conceptos estratégicos (visión, misión, estrategias), generando nuevos significados al ser integrados en éstos.

*La interiorización*, finalmente, ocurre cuando las experiencias se internalizan en la base de conocimiento tácito de los individuos a través de la socialización, la exteriorización y la combinación, en la forma de modelos

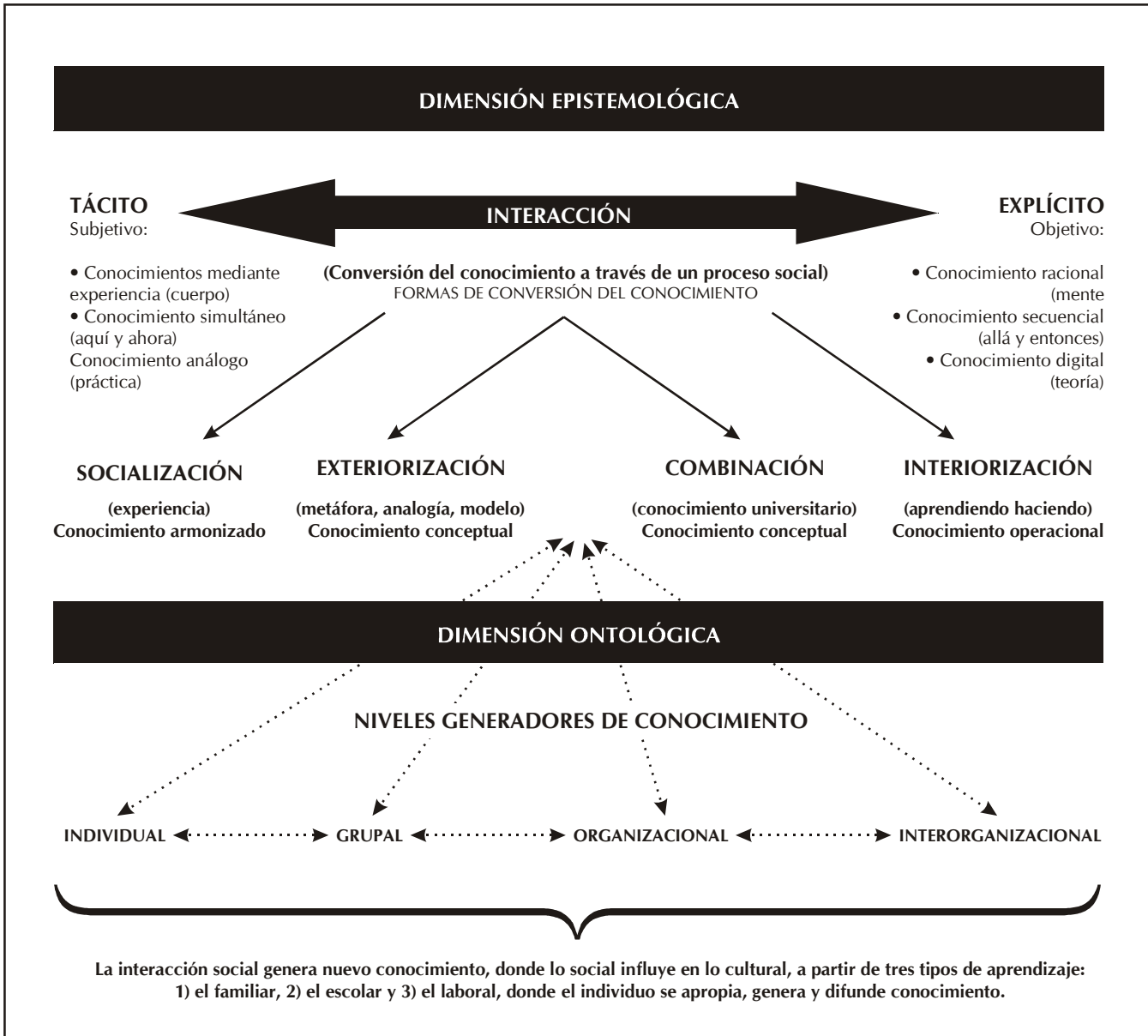
mentales compartidos y saber hacer técnico, los cuales se vuelven recursos muy valiosos. Para que se dé la creación de conocimiento organizacional es necesario que el conocimiento tácito acumulado en el plano individual se socialice con otros miembros de la organización, continuando así con una nueva espiral de creación del conocimiento.

El paso de conocimiento explícito a tácito se da a través de la verbalización del conocimiento o su diagramación en documentos, manuales o historias orales. Los documentos son la herramienta que ayuda a los individuos a clarificar lo que han experimentado y transferir con cierta facilidad dicho conocimiento a otras personas, por lo que es importante fomentar el espíritu experimental entre los miembros del equipo. También se puede dar cuando al leer o escuchar una cierta historia, los individuos sienten el realismo y la importancia de la vivencia, convirtiéndose en un modelo mental tácito. Cuando este modelo es compartido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se convierte en parte de la cultura organizacional. En el esquema 1 se muestra, de manera sintética, los aspectos más destacados del proceso de creación del conocimiento.

### **3. EL ESTUDIO DE FACTORES CULTURALES EN EL PROCESO DE APRENDIZAJE**

Podría decirse que la identidad de una sociedad está dada principalmente por su cultura, cuyas particularidades se han construido colectivamente a lo largo de la historia, en un contexto geográfico determinado. Las diferencias culturales trastocan tanto la transferencia de teorías como de métodos de trabajo; las disimilitudes culturales se ven

Esquema 1. Creación del conocimiento.



reflejadas en los esquemas mentales y se hacen evidentes en los comportamientos, el lenguaje y las acciones. A nivel individual cada programa mental es único y parcialmente compartido con otros. Si bien los programas mentales podrían ser heredados a partir de la información genética, también pueden éstos ser transferidos en los procesos de socialización (Hofstede, 1980).

60 De acuerdo con Hofstede, existen tres niveles a partir de los cuales los individuos conforman su propia programación mental; éstos son:

- ◆ *El nivel universal.* Es el más general; el presupuesto en que se basa este nivel es que la programación mental es compartida por todo ser humano. Este nivel incluye un rango de comportamientos expresivos como la alegría y el llanto.
- ◆ *El nivel colectivo.* Es aquel compartido por algunos individuos que pertenecen a ciertos grupos o categorías. La mayor parte de la programación mental del individuo es aprendida a partir de un proceso de socialización.
- ◆ *El nivel individual.* En este nivel la programación es única ya que no hay dos individuos exactamente iguales, cada uno tiene diferentes capacidades y temperamentos aunque hayan crecido en el mismo ambiente.

El proceso de aprendizaje se da durante toda la vida y especialmente, como ya se mencionó, en los ámbitos familiar, escolar y laboral. En ellos se lleva a cabo

la generación, transferencia y apropiación del conocimiento. En este trabajo abordamos sólo el aprendizaje organizacional como una nueva perspectiva de las tendencias administrativas actuales que enfrentan un nuevo orden competitivo a nivel mundial en donde el conocimiento representa una fuente de ventaja competitiva. Enseguida se explican las dimensiones culturales<sup>2</sup> –distancia de autoridad, aversión a la incertidumbre, individualismo y masculinidad–, y se hace referencia a las características relevantes de cada una de ellas, con especial referencia al caso mexicano.

**a) Distancia de autoridad.** Hofstede (ibídem: 72) cita que: “... la distancia de autoridad entre un jefe y un subordinado en una jerarquía es la diferencia entre la posibilidad por la cual el jefe puede determinar el comportamiento del subordinado, y la posibilidad por la cual el subordinado puede determinar el comportamiento del jefe”.

Esta dimensión cultural está asociada a la concentración de autoridad y a la desigualdad que ocurre en áreas como el prestigio, la riqueza y el poder, haciéndose más marcada en las organizaciones en las que dicha distancia es inevitable, o incluso considerada como necesaria, para su buen funcionamiento. Esta se expresa frecuentemente, incluso de manera formalizada, en la relación jerárquica jefe-subordinado, encontrándose la tendencia general de disminuir la distancia por parte de los subordinados y de mantenerla o ampliarla por el lado de los jefes (Mudler, citado por Hofstede, 1980). La distancia de autoridad está determinada por los patrones

---

<sup>2</sup> Estas dimensiones culturales son planteadas por Hofstede en su obra “Culture’s consequences international differences in work related values”, a partir de las cuales define el estilo de management de las subsidiarias de IBM de 40 países.



culturales que imperan en cada sociedad, es decir, está socialmente establecida y aceptada.

La distancia de autoridad alude a valores característicos del sistema social y no individual (Hofstede,1980:76); está socialmente determinada y se expresa en los estilos de toma de decisiones y en el temor de los subordinados a mostrar desacuerdos con sus superiores. Cabe señalar que el que realmente distingue la magnitud de la distancia de autoridad es el menos poderoso; sin embargo, debido a sus valores, considera esa diferencia como legítima, y por lo tanto el jefe tiene generalmente razón, y cuando los empleados son menos educados se mantienen más valores autoritarios. En culturas donde esta distancia es alta, la expectativa de la clase dominante está relacionada con el hecho de que sus decisiones y acciones son importantes; la clase baja tiene la creencia de que está a merced de las fuerzas de otros, más allá de su control, y a menudo más allá de su entendimiento.

México presenta, de acuerdo con este autor holandés, una amplia distancia de autoridad, en las que las clases sociales medias parecen sentirse a merced de las fuerzas que están más allá de su control (Hofstede,1980:80). Por otro lado, los factores históricos influyen de manera importante en la presencia de altos índices de distancia de autoridad. De los elementos anteriormente señalados se puede decir que las consecuencias de una alta distancia de autoridad están plasmadas en las formas de gobierno autocrático u oligárquico, así como en los cambios repentinos en su forma de gobernar dándose una polarización entre las fuerzas políticas y la creación de teorías elitistas. Se genera una gran centralización política, económica y cultural,

así como un sistema tributario que protege a los grandes capitales, como sucede en México, en donde el sistema fiscal no diferencia entre tamaño de empresas para el cálculo de gravámenes de sus ingresos. Las organizaciones tienden a tener una pirámide organizacional con una base muy amplia así como un gran número de personal de supervisión que les permite mantener grandes diferencias salariales.

**b) Aversión a la incertidumbre.** La segunda dimensión planteada por Hofstede es la aversión a la incertidumbre, la cual está estrechamente vinculada a la inquietud que experimenta el ser humano con respecto al futuro, y que trata de enfrentar a través del dominio de la tecnología, la ley y la religión. En las organizaciones estos conceptos se traducen en maquinaria, equipo, y actualización de los procesos de producción y administrativos; las reglas formales e informales que guían la conducta social; y los rituales; aunque rara vez es reconocida la influencia de la cultura en el comportamiento organizacional, ésta tiene una alta penetración en los esquemas mentales de sus integrantes.

Los indicadores que determinan esta aversión son la orientación hacia la regla, la dependencia hacia los expertos, la estabilidad en el empleo; la aversión está también relacionada con la intención de permanencia del individuo en la organización. Por otro lado, se encuentra relacionada con el estrés en el trabajo; los buenos rituales practicados en los ámbitos familiar, escolar y laboral promueven la cohesión social y, aunque no hacen el futuro más predecible, ayudan a aliviarlo. Estos rituales tiene su propia liturgia, lenguaje y tabúes. Los valores altos de aversión a la incertidumbre generan sociedades cerradas, en las cuales sólo se toleran amigos y en donde las

cuestiones burocráticas prevalecen, formándose empleados más conservadores y una mayor estructuración de sus actividades; los superiores están generalmente más involucrados en los detalles, presentándose un mayor comportamiento ritual. En países con altos índices de aversión, el nacionalismo se presenta con más fuerza creando sociedades herméticas y una menor tolerancia hacia las protestas ciudadanas.

62 Una alta aversión propicia en la organización una mayor rigidez y una tendencia a la burocratización de sus funciones, lo que limita la participación de los subordinados a reglas y procesos previamente establecidos, inhibiendo la aplicación del juicio autónomo en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, la regla es una justificación para evitar la incertidumbre de un juicio independiente; ello nos recuerda el planteamiento taylorista del *one best way*, la mejor forma de hacer las cosas, generando por tanto reglas precisas de funcionamiento. La confianza en los expertos dentro de la organización inhabilita la iniciativa de los trabajadores operarios y crea sentimientos de incompetencia sobre asuntos que están fuera de su actividad inmediata, lo que en consecuencia deteriora el proceso de aprendizaje y la posibilidad de innovar.

**c) Individualismo.** Este rubro describe la importancia relativa de los comportamientos individuales y colectivos que prevalecen en una sociedad. Esta dimensión se ve reflejada en la forma en que la gente vive en comunidad. Dos extremos son planteados: el individualismo y el colectivismo, y la forma predominante que asuma una sociedad afectará la relación que el individuo establece con la organización, así como las modalidades que los miembros asumen en el

cumplimiento de los requerimientos organizacionales; está relacionada también con la importancia del tiempo dedicado a la vida personal y de la trayectoria personal y del trabajo colectivo. Los factores que enfatizan la independencia del actor respecto de la organización son el tiempo personal, la libertad y el desafío.

De acuerdo con la investigación realizada por Hofstede, México está ubicado en un nivel bajo de individualismo y una alta distancia de autoridad, lo que se traduce en una importancia otorgada a las obligaciones instituidas por la amistad por encima de las obligaciones institucionalizadas por la sociedad (Zurcher citado por Hofstede, 1980). El colectivismo está vinculado con un importante, y amplio, sistema de parentesco, ya que en México uno de los valores más importantes resulta la familia –extendida–, por lo que las situaciones sociales son observadas en términos de estrechos lazos personales.

El nivel de individualismo está más presente, al menos en occidente, en aquellas sociedades que han logrado un mayor crecimiento económico. Los empleados defienden sus propios intereses por sobre los de la organización, influyendo ésta en forma reducida en el comportamiento de sus integrantes. México presenta un alta orientación hacia el colectivismo, manifestándose principalmente en una alta unión familiar y amplia solidaridad en situaciones difíciles. Sin embargo, este colectivismo no es tan alto en el ámbito organizacional, aunque cabe señalar que los trabajadores se agrupan por otros objetivos, como en los casos de negociación ante los patrones.

**d) Masculinidad.** Esta dimensión tiene su polo opuesto en la feminidad. La distribución común de roles por género en una sociedad es transferida por la

socialización en las familias, las escuelas y por grupos. El modelo predominante de socialización para el hombre es ser más asertivo, existiendo en la organización una marcada preferencia por la promoción masculina. Esto conduce a la dominación masculina en distintos ámbitos como el de la política y la economía, así como a una mayor apertura de participación para la mujer en los ámbitos del cuidado, tales como la salud y la educación.

Las sociedades que muestran una orientación hacia la masculinidad también presentan grandes diferencias en los valores entre hombres y mujeres en el trabajo. Típicamente las características masculinas son la agresividad, la ambición y la competencia, mientras que de las mujeres se esperan el afecto, el cariño, la compasión y la comprensión. México se caracteriza por ser una sociedad altamente orientada hacia la masculinidad, en la que los roles tradicionales de género se ven reforzados en diversos ámbitos sociales. Cabe señalar que a pesar de ello, en la actualidad, aunque de manera limitada, la mujer ha venido gradualmente realizando diversos trabajos que antes eran exclusividad masculina.

Newson et al (citados por Hofstede, 1980:190) señalan que las palabras masculino y femenino no se refieren a simples formas de rasgos de personalidad sino a estilos de aprendizaje acerca de las modalidades de la interacción social, las cuales son juzgadas como apropiadas en ciertos contextos específicos. En un país donde la cultura tiende hacia la masculinidad existen menos mujeres en trabajos más calificados y mejor remunerados, lo cual crea un círculo que fomenta el patrón considerando algunas ocupaciones típicamente masculinas. El rol asignado a los géneros refuerza el modelo de masculinidad por la diferenciación en

remuneración que las organizaciones hacen para una misma actividad. La masculinidad otorga más importancia al crecimiento económico que a la conservación del medio ambiente. Es importante señalar que la religión tiene una influencia importante en el comportamiento de la sociedad, exigiendo generalmente una alta sumisión de la mujer.

#### **4. LA DIMENSIÓN CULTURAL DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El aprendizaje organizacional se ve influido por factores culturales que propician los procesos de transmisión del conocimiento, tal como se puede observar en los Cuadros 1 y 2, en los cuales señalamos una estrecha relación entre aprendizaje y cultura. A diferencia de lo expuesto por Nonaka y Takeuchi, la generación de conocimiento no puede considerarse como un proceso lineal. Dado que el conocimiento en el nivel individual se ve cargado de convicciones dinámicas, inestables y dependientes de la idiosincrasia de los individuos, se sugiere revisar los factores culturales y su efecto en la generación del conocimiento. Consideramos que el conocimiento no es producto exclusivo de la razón, sino que se encuentra fuertemente asociado a un conjunto de valores, creencias, significados e incluso, emociones. El aprendizaje se realiza siempre en contextos socioculturales específicos y por lo tanto el conocimiento va más allá de una mera concepción técnica y abstracta ya que éste se inscribe siempre en un ámbito social más amplio, que se ve influenciado por elementos de orden social (Montaño, 2000a), es decir, por normas y valores socialmente prescritos y considerados no sólo legítimos sino casi naturales.

El proceso de generación de conocimiento es en cierta medida desordenado, es decir, no existe un proceso sistemático y estructurado que garantice los resultados deseados (Latour y Woolgar: 1988), aunque si existen desde el punto de vista teórico mecanismos que propician su generación. Para las organizaciones tradicionales, una exigencia fundamental es el desarrollo de conocimiento técnico, aplicable a los procesos productivos y administrativos, con insumos tangibles, introducidos en los procesos de manera sistemática, ordenada y estructurada.

Vista la generación de conocimiento como una construcción social, existen vínculos entre sus mecanismos de generación (Nonaka y Takeuchi) y las dimensiones culturales (Hofstede) que las encuadran. La socialización, en tanto forma específica de generación de conocimiento, implica generalmente un amplio trabajo colectivo y una baja distancia de autoridad para propiciar la participación activa de los empleados en los procesos de auto-reflexión y análisis colectivo que promuevan la exteriorización del conocimiento conceptual sobre los procesos de trabajo. En la medida en que la sociedad es más colectiva, tiene lugar un mayor nivel de socialización, en donde a partir de la cooperación conjunta, la acción y la experimentación, así como las reuniones colectivas, pueden propiciar el proceso de creación de conocimiento, en las que el individuo aporta parte de su conocimiento tácito a fin de ser transformado en explícito, enriqueciéndose los puntos de vista de los participantes y contribuyendo a la creación de nuevo conocimiento a nivel tácito. La autonomía y libertad, que se requieren para llevar a cabo las tareas propias de los procesos productivos son elementos necesarios para la creación de

conocimiento. Estas encuentran limitaciones en donde la distancia de autoridad incide directamente en la generación de conocimiento, tanto al interior como al exterior de las organizaciones.

La dimensión ontológica sugiere una espiral de conocimiento que promueve el tránsito del nivel individual hacia cada vez más colectivas, el organizacional y el interorganizacional. Este proceso requiere de las formas básicas de creación de conocimiento, analizadas siempre en contextos culturales específicos. En el proceso de combinación encontramos que los mecanismos de aprendizaje se dan principalmente a través de la transmisión del conocimiento formal y estructurado. Este aprendizaje se difunde, por ejemplo, en las universidades, las cuales refuerzan frecuentemente los patrones culturales de distancia de autoridad. Lo mismo sucede en los procesos de capacitación, en los que se transmite conocimiento codificado. El mecanismo de interiorización, por su parte, requiere del aprendizaje a través de la experimentación en la cual el individuo es capaz de interiorizar los conocimientos que son producto de la acción inmediata, es decir, del conocimiento producido aquí y ahora. Asimismo, a través de manuales e historias orales dentro de las organizaciones, se promueve que los individuos compartan valores organizacionales que faciliten el compromiso y la integridad de conjunto.

La dimensión de aversión a la incertidumbre restringe las posibilidades del cambio. Una fuerte tendencia de esta dimensión limita la capacidad del individuo a experimentar y, por ende, de generar nuevo conocimiento, ya que sólo se le permite la realización a través de procesos adaptativos. Por el contrario, en donde

esta aversión es más limitada, se promueve una mayor libertad para experimentar nuevas formas del saber hacer, a través de un aprendizaje formal e informal, influyendo sobre los valores colectivos que facilitan la interacción social en esos planos, para compartir experiencias y saberes, potenciando la creatividad.

## 5. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

El aprendizaje organizacional es una propuesta inspirada, como muchas otras recientes, directamente de la experiencia de las grandes empresas japonesas. Se trata

de una construcción teórica sólida y sugerente que promueve la generación y transmisión de conocimiento para el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, su aplicación no es automática en todos los países debido, entre otros factores, a los distintos niveles de educación –tanto formal como de actualización– y a las características culturales sobre las que se asienta la acción organizada y que promueven y restringen el desarrollo de mecanismos de aprendizaje. Con el fin de realizar un primer alcance acerca de las posibilidades de aplicación de esta propuesta, hemos acudido a diversas encuestas recientes. La primera fue realizada por Nafin, a 5,385

65

**Cuadro 1.** Factores culturales  
(De acuerdo con Hofstede)

| Factores                    | Aprendizaje organizacional   |
|-----------------------------|--|
| Distancia de autoridad      | Las actitudes conservadoras fomentan la distancia de autoridad. Las estructuras organizacionales centralizadas propician una amplia distancia de autoridad e inhiben la participación colectiva. A mayor distancia de autoridad menor participación y por ende menor posibilidad de aprendizaje organizacional.  |
| Colectivismo                | Círculos de calidad: a mayor colectivismo, mayor aprendizaje. A mayor colectivismo mayor desarrollo de procesos de aprendizaje que permite la difusión del conocimiento a través de la acción, la imitación y la metáfora.   |
| Masculinidad                | Profesiones, como la Ingeniería, conllevan una alta masculinidad mientras que la Enfermería tiende hacia la femeneidad. La masculinidad promueve el desarrollo de estructuras jerárquicas rígidas, propiciando un bajo nivel de participación y de aprendizaje. Desincorporación de la mujer en puestos directivos: a mayor nivel de masculinidad se da una mayor distancia de autoridad entre hombre y mujer y el reforzamiento de comportamientos masculinos. A mayor nivel de masculinidad se enaltecen los roles masculinos fomentando el individualismo. Esta característica de masculinidad se reproduce en el proceso de socialización y, por imitación, las actitudes y comportamientos se transmiten de padres a hijos. |
| Aversión a la incertidumbre | A mayor aversión a la incertidumbre, menor participación para el desarrollo de procesos de aprendizaje, menor creación de conocimiento; los cambios se dan sólo a nivel adaptativo.  |

Fuente: Elaboración propia con base en Hofstede (1980).

**Cuadro 2.** Mecanismos de creación del conocimiento.<sup>3</sup>

| Proceso de Transmisión del conocimiento                                  | Mecanismos de Aprendizaje  | Dispositivos de Aprendizaje   | Factores culturales  |
|--|--|---|--|
| <b>SOCIALIZACIÓN</b><br>(tácito-tácito)<br>Conocimiento armonizado       | Acción – práctica<br>Experimentación<br>Imitación<br>Observación<br>Participan la mayoría de los miembros del equipo y gente interesada en el proyecto, independientemente de su nivel jerárquico. | Grupos de trabajo<br>Observación participante<br>Interacción con terceros<br>Habilidades técnicas compartidas   | Tendencia hacia el trabajo colectivo<br>Colectivismo<br>Modelos mentales compartidos                       |
| <b>EXTERIORIZACIÓN</b><br>(tácito-explicito)<br>Conocimiento conceptual  | Abstracción<br>Metáforas<br>Analogías<br>Conceptos<br>Modelos mentales   | Diálogo de reflexión colectiva<br>Métodos analíticos: deducción e inducción<br>Y métodos no analíticos: metáforas y/o analogías<br>Lenguaje figurativo e imaginación<br>Comunicación  | Se trasladan principios y valores: disciplina, obediencia, lealtad, respeto y otros.                       |
| <b>COMBINACIÓN</b><br>(explicito-explicito)<br>Conocimiento sistémico    | Pensamiento sistémico<br>Colaboración<br>Abstracción   | Educación en escuelas<br>Entrenamiento formal: capacitación<br>Conocimientos codificados: reglamentos<br>Redes de información<br>Bases de datos<br>Trabajo cooperativo<br>Juntas<br>Conversaciones por teléfono<br>Innovación | Normas sociales<br>Respeto a la jerarquía  |
| <b>INTERIORIZACIÓN</b><br>(explicito-tácito)<br>Conocimiento operacional | Acción<br>Experimentación y re-experimentación<br>Pensamiento sistémico<br>Abstracción   | Trabajo en equipo<br>Diagramación de documentos<br>Manuales Historias orales<br>Incremento de la creatividad individual<br>Implantación de políticas  | Modelos mentales compartidos<br>Valores organizacionales compartidos: compromiso<br>Integridad de conjunto |

Fuente: Elaboración propia con base en Nonaka et al (1999), Montaña (2000b), Hofstede (1980).

<sup>3</sup> Los procesos de transmisión del conocimiento fueron tomados de Nonaka, et al. (1999), los mecanismos de aprendizaje organizacional de Montaña (2000), y los factores culturales de Hofstede (1980).

empresas en el año de 1995; la segunda está desarrollada bajo la coordinación de Enrique de la Garza, también en 1995 e incluye una muestra de 50 empresas, la tercera fue realizada por INEGI, y finalmente, la cuarta fue elaborada, en 1996 por las autoras de este trabajo a un total de 102 pequeñas empresas de las Delegaciones Iztapalapa y Benito Juárez.

En lo que se refiere al nivel formal de los empresarios o principales directivos de la empresa, podemos apreciar que, en términos generales, menos de la mitad posee estudios de licenciatura (Cuadro 3). El tamaño de la empresa está asociado al nivel educativo formal, siendo la micro empresa la más desprotegida en este rubro. Es interesante señalar que la pequeña y

mediana empresas han incorporado en sus puestos de alta dirección un porcentaje importante de profesionistas, mientras que la gran empresa presenta un mayor porcentaje de personal con posgrado.

Por otro lado, sabemos que las empresas no generan todo el conocimiento que requieren y que por lo tanto contratan servicios especializados para adquirirlos; el 10.6% de las empresas realizó dicha actividad. El servicio más solicitado es la capacitación, sobre todo para la micro empresa (Cuadro 4). La gran empresa, por su parte, se concentra, además de la capacitación en actividades directamente relacionadas con la producción: el desarrollo tecnológico, el control de calidad y la mejora del proceso productivo.

67

**Cuadro 3.** Estudios del empresario o principal directivo. (%)

| Tamaño de la empresa | Sin estudios | Primaria Incompleta | Primaria completa | Secundaria incompleta | Secundaria completa | Preparatoria o equivalente | Licenciatura | Posgrado |
|----------------------|--------------|---------------------|-------------------|-----------------------|---------------------|----------------------------|--------------|----------|
| Micro empresa        | 1.37         | 5.69                | 10.08             | 5.32                  | 14.03               | 26.13                      | 34.27        | 3.11     |
| Pequeña empresa      | 0.00         | 1.36                | 3.46              | 1.24                  | 5.07                | 14.71                      | 66.01        | 8.16     |
| Mediana empresa      | 0.00         | 2.38                | 1.19              | 0.00                  | 1.19                | 11.90                      | 69.05        | 14.29    |
| Gran empresa         | 0.00         | 0.00                | 0.00              | 0.00                  | 0.00                | 4.62                       | 63.08        | 32.31    |
| Total de empresas    | 1.13         | 4.94                | 8.86              | 4.58                  | 12.37               | 24.00                      | 39.75        | 4.35     |

Fuente: Elaborado con base en Nacional Financiera (1999), La empresa mexicana frente al reto de la modernización. Fase III, 1995.

**Cuadro 4.** Utilización de servicios especializados externos (%)

|                 | Capacitación       | Investigación de mercados | Desarrollo tecnológico | Informática | Administración Contabilidad | Control Ambiental | Recursos Humanos |
|-----------------|--------------------|---------------------------|------------------------|-------------|-----------------------------|-------------------|------------------|
| Micro empresa   | 29.14              | 8.29                      | 10.70                  | 4.55        | 9.63                        | 0.80              | 3.74             |
| Pequeña empresa | 23.75              | 10.00                     | 15.00                  | 2.50        | 6.25                        | 1.88              | 3.13             |
| Mediana empresa | 25.00              | 17.86                     | 7.14                   | 0.00        | 10.71                       | 0.00              | 0.00             |
| Gran empresa    | 21.43              | 10.71                     | 14.29                  | 3.57        | 7.14                        | 3.57              | 7.14             |
| <b>Total</b>    | <b>27.12</b>       | <b>9.32</b>               | <b>11.86</b>           | <b>3.73</b> | <b>8.64</b>                 | <b>1.19</b>       | <b>3.56</b>      |
|                 | Control de Calidad | Aspectos financieros      | Proceso productivo     | Diseño      | Comercialización            | Otros             | Total            |
| Micro empresa   | 10.16              | 1.34                      | 9.09                   | 2.94        | 3.48                        | 6.15              | 100.00           |
| Pequeña empresa | 10.00              | 1.88                      | 13.75                  | 1.88        | 1.88                        | 8.13              | 100.00           |
| Mediana empresa | 14.29              | 0.00                      | 10.71                  | 3.57        | 0.00                        | 10.71             | 100.00           |
| Gran empresa    | 14.29              | 0.00                      | 14.29                  | 3.57        | -                           | 0.00              | 100.00           |
| <b>Total</b>    | <b>10.51</b>       | <b>1.36</b>               | <b>10.68</b>           | <b>2.71</b> | <b>2.71</b>                 | <b>6.61</b>       | <b>100.00</b>    |

Fuente: Ibídem.

La capacitación, en términos generales, se dirige tanto a los directivos como al resto de los trabajadores. Sin embargo, ésta resulta limitada al incluir tan sólo a cerca de la cuarta parte del personal (Cuadro 5). La capacitación directiva se orienta hacia las tareas de comercialización, y de apoyo administrativo e informático, mientras que el resto de los trabajadores se capacita en actividades de orden más productivo como la formación técnica y el control de calidad, aunque también lo hace

en labores de comercialización. A pesar del gran auge –e importancia– que ha retomado el liderazgo, observamos que éste es poco incorporado en los cursos directivos; una situación similar se presenta en el rubro de la administración de los Recursos Humanos, la cual se encuentra poco atendida a pesar de que la modernización empresarial implica transformaciones relevantes que afectan de manera directa la perspectiva tradicional sobre el comportamiento de los individuos en las



organizaciones. Este descuido se refleja también en la reducida contratación de servicios especializados en Recursos Humanos (Cuadro 4). Recordemos que la capacitación es parte fundamental de las organizaciones ya que juega un papel importante en el desarrollo de las habilidades del trabajador al incrementar su nivel de conocimiento individual, el cual puede pasar posteriormente y de manera sucesiva por diversos campos –nivel ontológico– hasta llegar en algunos casos al nivel interorganizacional.

La frecuencia con que se realizan los cambios organizacionales está, en términos generales, en función del tamaño de la empresa. Así, el 72 % de las grandes empresas en la encuesta realizada por NAFIN, han

realizado transformaciones recientes, mientras que este porcentaje se reduce a tan sólo el 27% en el caso de la micro empresa (Cuadro 6). Los principales cambios realizados se encuentran, en términos generales, en los rubros de reducción de inventarios, grupos de trabajo, programas de justo a tiempo y círculos de calidad, todos ellos inspirados en la experiencia japonesa. Grupos de trabajo y círculos de calidad, por su parte, están estrechamente relacionados con una de las dimensiones culturales fundamentales encontradas por Hofstede, la correspondiente a la tendencia hacia el comportamiento colectivo, favoreciendo la socialización y la interiorización como formas particulares de transmisión del conocimiento.

69

**Cuadro 5.** Capacitación de directivos y trabajadores (%)

|  | Directivos | Trabajadores |
|--|------------|--------------|
| Personal capacitado                                | 25.73      | 26.72        |
| Áreas de conocimiento:                             |            |              |
| Cómputo / Informática                              | 16.98      | 10.5         |
| Ventas / Comercialización                          | 22.22      | 19.18        |
| Liderazgo y Dirección                              | 6.15       | -            |
| Finanzas, Contabilidad y Administración en general | 19.64      | 4.1          |
| Idiomas  | 1.4        | -            |
| Formación Técnica                                  | 16.84      | 25.24        |
| Control de Calidad                                 | 7.06       | 11.44        |
| Otros  | 9.71       | 11.64        |
| Recursos Humanos                                   |            | 6.93         |
| Operación de maquinaria                            |            | 10.97        |
| <b>Total</b>                                       | <b>100</b> | <b>100</b>   |

Fuente: Ibídem

La encuesta realizada por NAFIN considera una empresa exitosa como aquella, que en el contexto de la crisis detonada en 1994, logró en el año siguiente incrementar su producción y/o sus ventas en al menos un 15% y no presentar pérdidas en sus estados de resultados; ella representó menos del 10% del total. Esta clasificación nos resulta interesante ya que podemos constatar algunas diferencias explicativas que nos permiten reconocer algunos de los factores que han contribuido a tal desempeño, y que están asociados a la creación y transmisión del conocimiento. Así, podemos observar en el comparativo de la estructura de costos que las empresas exitosas presentan una menor proporción en el rubro de materias primas, pero mayor en lo que concierne a sueldos y salarios. Para el total de las empresas estos dos rubros constituyen cerca del 60 de su costo total, mientras que para

las exitosas resulta un poco menor –57%– (Cuadro 7). Aunque el rubro de investigación y desarrollo es muy reducido en ambos casos, podemos notar que las empresas exitosas dedican cerca del 54% más a dicho esfuerzo. Resulta importante señalar que la distribución por ramas industriales no sufre alteraciones significativas en ambos casos.

Además, se presentan algunas diferencias significativas en el nivel de escolaridad de los directivos y la distribución de los servicios especializados externos entre ambos tipos de empresa. En lo referente al nivel educativo formal (Cuadro 8), podemos observar que el nivel educativo de los dirigentes de las empresas exitosas es mayor que el promedio general, aunque más bajo que el de la gran empresa. Esto último es debido a que un número importante de las empresas exitosas se distribuye a lo largo del tamaño.

**Cuadro 6.** Principales modificaciones organizacionales (%)

| Modificaciones organizacionales | Sí han modificado | Reducción de inventarios | Reducción de espacio | Justo a Tiempo | Grupos de Trabajo | Círculos de Calidad | Otros | No especificado |
|---------------------------------|-------------------|--------------------------|----------------------|----------------|-------------------|---------------------|-------|-----------------|
| Micro empresa                   | 26.66             | 6.50                     | 2.52                 | 7.25           | 5.44              | 5.92                | 2.03  | 2.09            |
| Pequeña empresa                 | 53.07             | 12.38                    | 3.23                 | 10.01          | 12.38             | 10.33               | 4.74  | 2.26            |
| Mediana empresa                 | 60.47             | 11.63                    | 1.16                 | 11.63          | 18.02             | 14.53               | 3.49  | 1.16            |
| Gran empresa                    | 72.26             | 17.52                    | 6.57                 | 10.95          | 20.44             | 11.68               | 5.11  | 0.00            |
| Total                           | 39.06             | 8.74                     | 2.80                 | 8.34           | 8.49              | 7.74                | 2.94  | 2.09            |

Fuente: Ibídem

**Cuadro 7.** Estructura de Costos. Empresas exitosas, (%)

|                                  | Total de empresas | Empresas exitosas |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| Materias primas                  | 43.01             | 38.82             |
| Sueldos y salarios               | 16.84             | 18.11             |
| Maquinaria y equipo              | 5.28              | 5.18              |
| Medios de transporte             | 3.39              | 3.68              |
| Medios de comunicación           | 3.68              | 3.86              |
| Costos administrativos           | 3.58              | 4.35              |
| Renta o costos del local         | 4.93              | 4.35              |
| Regalías                         | 0.69              | 0.80              |
| Impuestos                        | 7.54              | 6.91              |
| Pago de cuotas (IMSS, SAR, etc.) | 3.45              | 3.87              |
| Investigación y desarrollo       | 0.26              | 0.40              |
| Publicidad y promoción           | 1.15              | 1.89              |
| Comercialización y ventas        | 2.28              | 1.83              |
| Costos financieros               | 1.97              | 3.08              |
| Dádivas                          | 0.31              | 0.32              |
| Otros                            | 1.63              | 2.52              |

Fuente: *Ibíd.*

En cuanto a los servicios especializados externos se refiere (Cuadro9), las empresas exitosas acudieron más a los servicios de despachos consultores nacionales y organismos gubernamentales, pero menos a los servicios de las universidades, tanto públicas como privadas. Pocas empresas, en general, acuden a las compañías consultoras extranjeras, probablemente por razones de tipo económico, aunque también habría que considerar la

posibilidad de una mayor adaptación a las condiciones locales.

Las áreas que concentraron los servicios especializados externos, para las empresas exitosas, con relación al total de empresas, se muestra en el Cuadro 10. En él se puede observar una mayor concentración en el rubro dedicado a la capacitación y el desarrollo tecnológico.

**Cuadro 8.** Estudios del empresario o principal directivo

| Nivel                               | Exitosas | Total de empresas | Gran empresa |
|-------------------------------------|----------|-------------------|--------------|
| Nivel de escolaridad del empresario |          |                   |              |
| Sin estudios                        | 0.56     | 1.13              | 0.00         |
| Primaria incompleta                 | 4.27     | 4.94              | 0.00         |
| Primaria completa                   | 6.12     | 8.86              | 0.00         |
|                                     | 1.86     | 4.58              | 0.00         |
| Secundaria completa                 | 6.68     | 12.37             | 0.00         |
| Preparatoria o equivalente          | 20.59    | 24.00             | 4.62         |
| Licenciatura                        | 52.13    | 39.75             | 63.08        |
| Posgrado                            | 7.79     | 4.35              | 32.31        |

Fuente: Ibídem

**Cuadro 9.** Empleo de servicios especializados externos.

|  | Total de empresas | Empresas exitosas |
|--|-------------------|-------------------|
| Empresas consultoras nacionales              | 33.73             | 44.30             |
| Empresas consultoras extranjeras             | 5.42              | 5.06              |
| Organismos gubernamentales                   | 13.22             | 16.46             |
| Instituciones públicas de educación superior | 21.86             | 13.92             |
| Instituciones privadas de educación superior | 12.71             | 11.39             |
| Otras  | 13.05             | 8.86              |
| <b>Total</b>                                 | <b>100.00</b>     | <b>100.00</b>     |

Fuente: Ibídem

**Cuadro 10.** Áreas en las que se emplearon los servicios.

|                               | Total de empresas | Exitosas      |
|-------------------------------|-------------------|---------------|
| Capacitación                  | 27.12             | 35.44         |
| Investigación de mercados     | 9.32              | 10.13         |
| Desarrollo tecnológico        | 11.86             | 13.92         |
| Informática                   | 3.73              | 2.53          |
| Administración y Contabilidad | 8.64              | 8.86          |
| Control Ambiental             | 1.19              | 2.53          |
| Recursos Humanos              | 3.56              | 3.80          |
| Control de Calidad            | 10.51             | 5.06          |
| Aspectos financieros          | 1.36              | 2.53          |
| Proceso productivo            | 10.68             | 3.80          |
| Información estadística       | 0.34              | -             |
| Diseño                        | 2.71              | 3.80          |
| Comercialización              | 2.71              | 3.80          |
| Otra                          | 6.27              | 3.80          |
| <b>Total</b>                  | <b>100.00</b>     | <b>100.00</b> |

Fuente: Ibídem

La capacitación, como se observa en el Cuadro 11, que resulta ser la actividad externa preponderante, es significativamente más importante en el caso de las empresas exitosas, sobre todo en lo concerniente al nivel de los empleados, ya que cerca del 42% reciben capacitación para el trabajo, contra sólo el 27% en el caso general.

**Cuadro 11.** Capacitación. Empresas exitosas (%)

| Capacitación | Empresas Exitosas | Total de empresas |
|--------------|-------------------|-------------------|
| Directivos   | 39.33             | 25.73             |
| Trabajadores | 42.49             | 26.72             |

Fuente: Ibídem

Por otro lado, un aspecto que nos ha llamado fuertemente la atención es el papel de la mujer en las empresas consideradas en el estudio. En las empresas exitosas, la proporción de mujeres directivas es menor que en el total –20.01% en el primer caso, contra 22.89% en el segundo; lo mismo acontece con el resto de los niveles, desde empleados hasta obreros (Cuadro 12). Nuestra explicación se basa, considerando la propuesta de Hofstede acerca de la dimensión concerniente al alto nivel de masculinidad que existe en el país, que el mundo empresarial nacional está regido por principios y valores masculinos, difícilmente accesibles a la mujer.

Es importante, en esta misma dirección, tomar en cuenta que los cursos de capacitación conocen una distribución casi equivalente en cuanto a número entre hombres y mujeres. Según una encuesta reciente de INEGI, el 53.47% de los cursos de capacitación son tomados por hombres. Los motivos por los cuales se accede a estos cursos varían en función del género (Cuadro 13). Así, la

mayoría de las mujeres toma cursos de capacitación con el propósito de superarse personalmente o por interés personal –54.33%–, mientras que los hombres lo hacen principalmente por actualizar sus conocimientos –33.10%. Los hombres son enviados más frecuentemente por la empresa que las mujeres –19.82% contra 7.14%.

Las razones por las cuales la empresa envía a sus trabajadores a recibir capacitación también varía en función del género. A los hombres se les envía principalmente para mejorar sus conocimientos en labores de apoyo administrativo, de producción y seguridad, mientras que las mujeres reciben capacitación también en labores administrativas, pero seguidas, en orden de importancia, por el área de servicios y desarrollo personal y familiar (Cuadro 14). Es importante resaltar que estas políticas de capacitación orientan la incorporación de la mujer a labores consideradas culturalmente como propias del género femenino, características asignadas como parte del rol establecido por la sociedad: trabajo administrativo y de servicios, y cuidado personal y familiar.

**Cuadro 12.** Distribución por género. Empresas exitosas (%)

| Nivel        | Empresas exitosas |         | Total de empresas |         |
|--------------|-------------------|---------|-------------------|---------|
|              | Hombres           | Mujeres | Hombres           | Mujeres |
| Directivos   | 79.99             | 20.01   | 77.11             | 22.89   |
| Empleados    | 63.6              | 36.4    | 67.86             | 32.14   |
| Supervisores | 89.32             | 10.68   | 85.21             | 14.79   |
| Obreros      | 84.6              | 15.4    | 79.51             | 20.49   |
| Otros        | 58.94             | 41.06   | 79.02             | 20.98   |

Fuente: Ibídem

**Cuadro 13.** Razones de la capacitación, por género (%)

| Principales motivos para la capacitación | Hombres | Mujeres |
|--|---------|---------|
| Requisito para ingresar al trabajo       | 11.19   | 10.18   |
| Actualización de conocimientos           | 33.10   | 23.87   |
| Superación o interés personal            | 27.79   | 54.33   |
| Mandado (a) por la empresa               | 19.82   | 7.14    |
| Búsqueda de otro trabajo                 | 1.04    | 1.34    |
| Mejorar la producción                    | 4.92    | 1.02    |
| Utilizar maquinaria especializada        | 1.44    | 0.05    |
| Otros                                    | 0.06    | 1.43    |

75

Fuente: Elaborado con base en INEGI, 1998.

**Cuadro 14.** Principales cursos de capacitación tomados enviados por la empresa, por género (%)

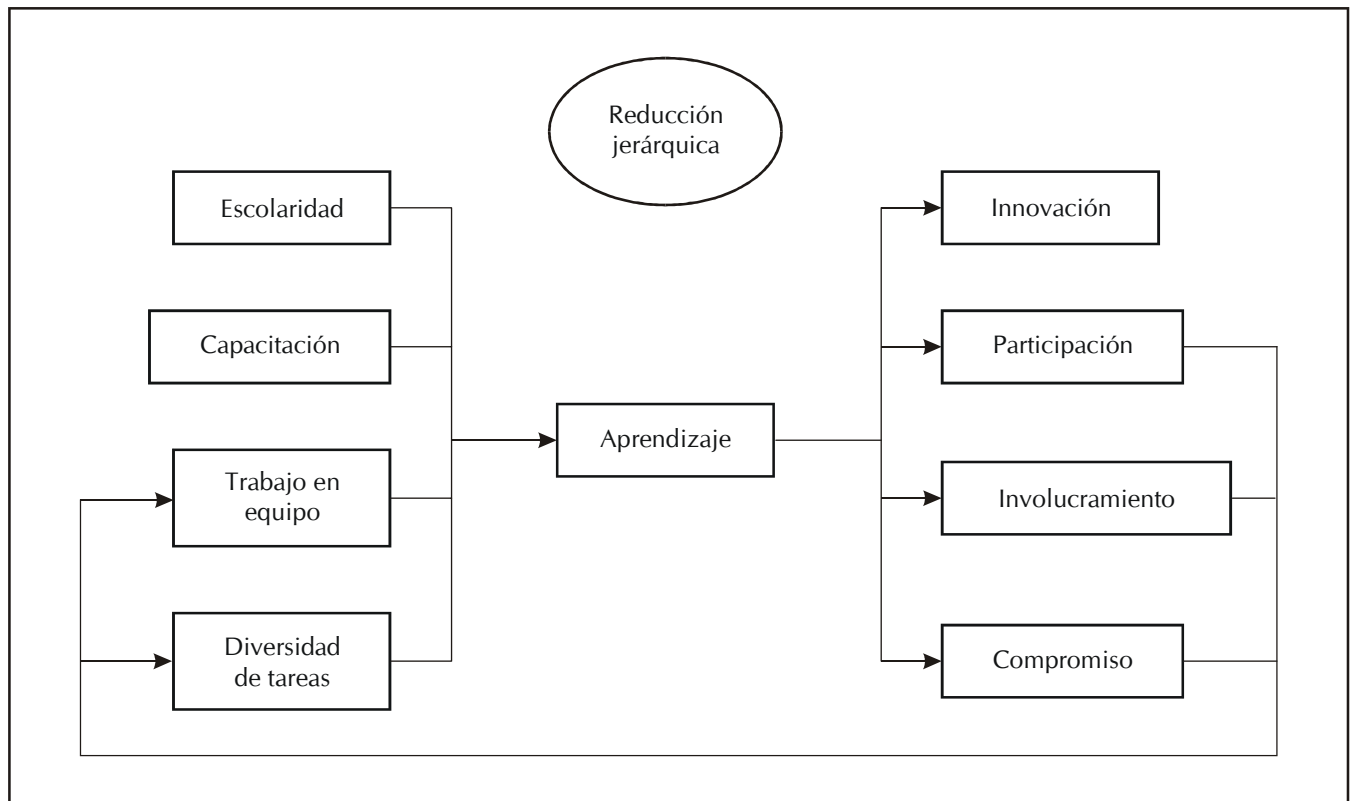
| Área de conocimiento                       | Hombres | Mujeres |
|--|---------|---------|
| Administración, Contabilidad y Computación | 28.39   | 41.22   |
| Producción                                 | 14.98   |         |
| Seguridad                                  | 13.13   |         |
| Servicios                                  |         | 17.95   |
| Desarrollo personal y familiar             |         | 15.56   |

Fuente: Ibídem

76 El proceso de modernización en las empresas ha provocado cambios fundamentales en la organización del trabajo. Como lo indicamos anteriormente, la introducción del trabajo en equipo resulta relevante. Así, en una investigación reciente (De la Garza: 1998) se reporta que cerca del 65% del personal se encuentra trabajando bajo esta modalidad. Otro rasgo importante ha sido sin duda alguna la aparición paulatina del llamado trabajador polivalente, el cual sin llegar a romper radicalmente con

la visión taylorista de la división del trabajo, incorpora nuevas labores al quehacer del trabajador. Cerca del 57% de los trabajadores encuestados se encuentran en un caso similar. Estos dos aspectos de la organización del trabajo, aunados a la educación formal influyen de manera importante en las modalidades y posibilidades del aprendizaje organizacional, afectando de manera directa los niveles de participación, involucramiento y compromiso de los trabajadores en la empresa (Esquema 2).

**Esquema 2.** Resultados del aprendizaje en las organizaciones.



Fuente: Elaboración propia



El enriquecimiento de las tareas ha funcionado como mecanismo de aprendizaje en el 85% de los casos, lo que ha provocado que las labores sean de una mayor complejidad, incrementando con ello el período de aprendizaje para los nuevos trabajadores y la recurrencia a la consulta de manuales de procedimientos. En algunos casos, el enriquecimiento de tareas puede aminorar la falta de interés y el desgaste físico, así como la monotonía del trabajo repetitivo, dando paso a la activación de la capacidad creativa. Este aprendizaje ha propiciado seguramente un relajamiento de las tensas relaciones existentes entre

trabajadores y directivos y supervisores al existir un mayor espacio de autonomía, necesario para incrementar la participación, repercutiendo en un mejor desempeño de la empresa. La intervención en la planeación de las tareas y la invención o mejoramiento de herramientas y procesos, así como en los contenidos de los cursos de capacitación han sido resultados frecuentes. Las consultas con los compañeros de trabajo han sido más frecuentes, incrementándose la importancia de las relaciones informales en contextos de trabajo. Finalmente, el involucramiento y el compromiso han resultado afectados positivamente (Cuadro 15).

77

**Cuadro 15.** Resultados de la modernización empresarial (%)

| Actividad  | Actualmente | Antes |
|--|-------------|-------|
| Trabajo en equipo  | 65.0        | —     |
| Realiza tareas que desempeñaban otros  | 57.1        | —     |
| El trabajo actual le permite aprender o desarrollar nuevas habilidades           | 85.5        | —     |
| Tiempo actual para enseñar la labor que desempeña, en un lapso menor a 4 semanas | 80.7        | 70.8  |
| Frecuencia alta de consulta a manuales de procedimientos                         | 37.8        | 26.0  |
| Libertad de método para realizar el trabajo                                      | 50.6        | 36.7  |
| Invención o modificación de herramientas   | 21.8        | 14.9  |
| Invención o modificación de procedimientos                                       | 40.7        | 21.2  |
| Planeación de tareas   | 52.4        | 36.3  |
| Consulta de dificultades con compañeros  | 83.3        | 76.7  |
| Desempeño individual como criterio de evaluación                                 | 46.8        | 48.1  |
| Relación agradable con superiores  | 87.0        | 76.1  |
| Opinión favorable de las órdenes del jefe  | 92.9        | 81.4  |
| Alta frecuencia en la propuesta de mejoras en el trabajo                         | 42.6        | 25.8  |
| Desempeño de tareas diferentes   | 19.0        | 14.9  |
| Participación en la definición de contenidos de capacitación                     | 23.7        | 13.7  |
| Participación en diseño de programas de mejoramiento                             | 30.1        | 14.9  |
| Trabajo duro para ayudar a la empresa  | 89.4        |       |
| Orgullo de trabajar en la empresa  | 91.0        |       |

Fuente: Elaborado con base en De la Garza, 1998.

Por otro lado, en lo que concierne a la pequeña empresa, como ya lo hemos señalado, los problemas resultan más graves. La experiencia, como mecanismo de aprendizaje, resulta fundamental para la toma de decisiones, por encima de la información administrativa y financiera (Cuadro 16).

**Cuadro 16.** Base para la toma de decisiones (Indicadores)<sup>4</sup>

| BASES                      | MEDIA |
|----------------------------|-------|
| Estados Financieros        | 3.97  |
| Información externa        | 3.05  |
| Experiencia                | 4.19  |
| Información administrativa | 3.97  |
| Información tecnológica    | 3.34  |
| Intuición                  | 2.68  |
| Otros                      | 3.67  |

Fuente: Guillén, Montoya y Rendón, 2001.

La situación económica, caracterizada por un alto nivel de inestabilidad y crisis, aunado a la dificultad de acceso a créditos accesibles económicamente, propicia una aversión hacia la incertidumbre y la preferencia por la recuperación de las inversiones en el corto plazo. Así, las decisiones tomadas por los pequeños empresarios esperan

resultados a corto plazo –menos de un año– en el 75.9% de los casos (Cuadro 17).

**Cuadro 17.** Expectativas temporales de resultados (%)

| TIEMPO           | PORCENTAJE |
|------------------|------------|
| Antes de 1 año   | 75.90      |
| Entre 1 y 3 años | 21.69      |
| De 3 a 5 años    | 2.41       |

Fuente: Ibídem.

Uno de los problemas centrales sigue siendo el de la capacitación, preocupación externada tanto a nivel del ámbito del manejo del personal como en el área de producción (Cuadros 18, 19 y 20). De ello se deriva que la pequeña empresa, de contar con recursos excedentes, invertiría en un esfuerzo de capacitación, inmediatamente después de hacerlo en mejoramiento técnico e inversiones (Cuadro 21).

**Cuadro 18.** Decisiones importantes en el ámbito de personal (Indicadores)

|                          |      |
|--------------------------|------|
| Asignación de sueldos    | 3.89 |
| Capacitación             | 4.24 |
| Contratación de personal | 3.97 |
| Prestaciones             | 3.45 |
| Otras                    | 2.67 |

Fuente: Ibídem.

<sup>4</sup> Los indicadores se realizaron bajo la modalidad de una escala de 1 a 5.

**Cuadro 19.** Decisiones importantes en el área de Producción. (Indicadores)

|  |      |
|--|------|
| Capacitación                             | 4.19 |
| Control de calidad                       | 4.50 |
| Manejo de materiales o servicios         | 4.31 |
| Acondicionamiento de maquinaria y equipo | 4.00 |
| Calidad de materiales                    | 4.44 |
| Calidad de materiales                    | 4.44 |

Fuente: Ibídem.

**Cuadro 20.** Principales problemas con los Empleados (Indicadores)

|                             |      |
|-----------------------------|------|
| Mejoramiento técnico        | 4.24 |
| Aumento de sueldos          | 3.12 |
| Gratificaciones al personal | 3.02 |
| Organización de eventos     | 1.75 |
| Inversiones                 | 4.33 |
| Capacitación de personal    | 3.78 |
| Asuntos personales          | 2.35 |
| Reparto de dividendos       | 3.28 |
| Otros                       | 3.50 |

Fuente: Ibídem.

**Cuadro 21.** Utilización probable de recursos excedentes (Indicadores)

|  |      |
|--|------|
| Falta de capacitación                            | 3.15 |
| Falta de responsabilidad e interés               | 3.31 |
| Rotación intensa de personal                     | 2.00 |
| Forma de pensar diferente a la de los directivos | 2.44 |
| Inconformidad con los sueldos                    | 2.33 |
|  |      |
| Otros  | 3.67 |

Fuente: Ibídem.

Por otro lado, la vinculación de la pequeña empresa con universidades –sean públicas o privadas– arrojó un alto nivel de satisfacción ya que el 72% calificó los resultados como bastante y muy satisfactorios (Cuadro 22)

**Cuadro 22.** Satisfacción de los resultados de la vinculación con universidades (%)

| NIVEL                   | %     |
|-------------------------|-------|
| Muy poco satisfactorios | 4.00  |
| Poco satisfactorios     | 16.00 |
| Satisfactorios          | 8.00  |
| Bastante satisfactorios | 52.00 |
| Muy satisfactorios      | 20.00 |

Fuente: Ibídem.

Finalmente, los apoyos de capacitación más resentidos por la pequeña empresa son principalmente en las áreas de personal y de organización, mientras que en el rubro de la asesoría profesional las áreas que más lo requieren son mercadotecnia y producción (Cuadro 23). Las primeras se encaminan más hacia la dirección del factor humano mientras que las segundas lo son en aspectos de orden más técnico.

80

**Cuadro 23.** Apoyos requeridos por la empresa (%)

| Área                  | Capacitación | Asesoría |
|-----------------------|--------------|----------|
| Planeación            | 15.53        | 15.63    |
| Organización          | 17.48        | 15.63    |
| Personal              | 21.36        | 10.41    |
| Mercadotecnia         | 10.68        | 20.83    |
| Finanzas              | 11.65        | 7.29     |
| Producción            | 14.56        | 19.79    |
| Contabilidad y fiscal | 8.74         | 10.42    |

Fuente: *Ibidem*.

## 5. REFLEXIONES FINALES

El conocimiento ha adquirido una mayor importancia porque se considera como una variable central en el campo de la competitividad. Esto es debido al gran avance científico-tecnológico que se ha convertido en una actividad primordial en los países industrializados, lo que les ha permitido mejorar los bienes y servicios ofrecidos,

así como contar con procesos administrativos más eficientes, sobre todo a partir de la introducción y desarrollo de sistemas de base informática. Es importante señalar la incorporación cada vez más creciente de la función de investigación y desarrollo que realizan las empresas. A manera de ejemplo, en los Estados Unidos cerca del 50% de esta actividad la realizan las empresas, sobre todo las grandes; en el caso de México, un estudio realizado hace algunos años por CONACYT mostraba que sólo aproximadamente el 3% de esta actividad era realizada por las empresas, el resto por organismos públicos e instituciones de educación superior. Cabe mencionar el reconocimiento de la llamada *distribución cognitiva*, que destaca que nadie posee el conocimiento completo de la organización.

El modelo burocrático y "científico" inhibía no solamente el cambio y la adopción de nuevas formas de organización, sino que además restringía la generación y transmisión del conocimiento. Entre las principales limitantes que presenta el modelo tradicional se encuentran la división detallada del trabajo, la centralización de la toma de decisiones, el apego a los reglamentos, el crecimiento desmedido de las estructuras, grandes departamentos y áreas, cuerpos administrativos crecientes, organizaciones rígidas, entre otros. El estudio de la generación y transmisión del conocimiento ha sido bien recibido por los países industrializados dado que dichas actividades promueven el desarrollo alcanzado en sus empresas.

La propuesta del aprendizaje organizacional está siendo recogida ampliamente en México, con gran entusiasmo, por empresas, despachos de consultoría y las mismas universidades; sin embargo, las condiciones del

modelo no han sido trasladadas hacia nuestro país, generando dificultades en su adopción y adaptación. El análisis de las condiciones locales resulta esencial para evaluar sus posibilidades de traslado, en términos de sus resultados y de los efectos negativos inesperados que pudiera acarrear. De entre estas condiciones, podemos mencionar las económicas, las políticas, las tecnológicas y las culturales. En este trabajo son éstas últimas las que hemos enfatizado, sin restar importancia a las demás.

El nuevo modelo económico mexicano expone a las empresas a niveles de competitividad para los cuales no estaban preparadas. Los procesos de modernización han seguido la tendencia hacia la desburocratización, promovida por los países industrializados. Si bien podemos decir que ha habido algunos resultados positivos, es importante mencionar que existen fuertes limitaciones de funcionamiento de dichos modelos, al haber sido éstos sobrepuestos en un ámbito cultural, caracterizado todavía por una alta concentración del poder de decisión, por la búsqueda de resultados a corto plazo, por la resistencia al cambio y, entre otros, la marginación del trabajo femenino –en ciertos niveles jerárquicos–. El primer aspecto, la centralización del poder de decisión, ha traído aparejado una alta tendencia hacia el trabajo colectivo, pero sólo de manera horizontal, fuertemente basado en relaciones informales. No obstante ello, asistimos a un cierto movimiento en algunas empresas hacia una incipiente formalización; los componentes culturales presentes en la empresa mexicana han limitado

por lo tanto la generación y transmisión del conocimiento en las empresas.

Aunado a lo anterior, hay que tomar en cuenta el bajo nivel educativo formal de los trabajadores, la falta de vinculación histórica de la empresas con la universidad y otros centros de investigación, así como la tendencia conservadora a importar acríticamente tecnología productiva y modelos de organización de los países más industrializados.

El conocimiento –generación y transmisión– es una construcción social, está asociado a valores, principios, creencias y vinculado crecientemente a objetivos económicos y políticos. El conocimiento no es exclusivamente la expresión de la racionalidad, sino que incorpora parámetros de índole cultural. El conocimiento no es un mero resultado objetivo producto de la lógica abstracta, sino que atiende a proyectos específicos que el sujeto construye atendiendo a marcos de referencia locales, es decir, el conocimiento deriva también de la subjetividad.

Actualmente, el conocimiento tácito ha sido revalorado, ya que tradicionalmente se le ha menospreciado por el saber académico formal. Esta revalorización ha promovido el desarrollo de mecanismos organizacionales que estimulan su desarrollo y orientación, en términos productivos. Las empresas que más se han avocado a dicha actividad son precisamente las medianas y grandes empresas, ya que el conocimiento implica siempre la movilización de recursos.

**BIBLIOGRAFÍA**

- Braverman, Harry (1983), *Trabajo y capital monopolista*, Nuestro Tiempo, México.
- Carrillo Arronte, Ricardo (coord.) (1999), *La empresa mexicana frente al reto de la modernización. Fase III*, 1995, Nacional Financiera, México.
- De la Garza Toledo, Enrique (coord..) (1998), *Estrategias de modernización empresarial en México, flexibilidad y control sobre el proceso de trabajo*, Rayuela y Fundación Friedrich Ebert, México.
- Guillén Mondragón, Irene, María Teresa Montoya Flores y Marcela Rendón Cobián (2001), "Aprendizaje y cultura en las organizaciones. Algunas reflexiones para el caso de México", ponencia presentada en el V Congreso Nacional de Investigación en Ciencias Administrativas: los desafíos de la investigación en México, Universidad de Guadalajara, México.
- Hofstede, Geert (1984), *Culture's Consequences, International Differences Work – Related Values*, Vol 5, Cross Cultural Researcher and Methodology, Sage, Londres.
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (1998), *Encuesta Nacional de Educación, Capacitación y Empleo*, Secretaría del Trabajo y Previsión Social e INEGI, México.
- Latour, Bruno y Steve Woolgar (1988), *La vie de laboratoire*, La Découverte, París.
- Montañó Hirose, Luis (2000a) "Aprendizaje organizacional y organización que aprende", en *Comportamiento organizacional 2*, Colección Humanidades, Universidad Tecnológica, México, pp. 261-290.
- Montañó Hirose, Luis (2000b), "La dimensión cultural de la organización. Elementos para un debate en América Latina", en De la Garza Toledo Enrique (coord.), *Tratado latinoamericano de Sociología del Trabajo*, El Colegio de México, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana y Fondo de Cultura Económica, pp. 205-311, México.
- Nonaka, Ikujiro y Horitaka, Takeuchi (1999), *Teoría de la creación del conocimiento organizacional en la organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*, Oxford University Press, México.
- Schumpeter, Joseph (1975), *Historia del análisis económico*, Fondo de Cultura Económica, México.
- Smircich, Linda y Stubbart, Charles (1985), "Strategic Management in an Enacted World", *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 724-736.
- Von Krogh George, et al. (2000), *Strategy and Knowledge Creation en Enabling Knowledge Creation*, Oxford University Press, Estados Unidos.

- Yeung, Arthur K et al. (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*, Oxford University Press, México.