

CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA Y EL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA
INDUSTRIA DE RESINAS SAS

KARIN SILVERIO CASTRO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2017

CARACTERIZACIÓN DE LA RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA Y EL
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA
INDUSTRIA DE RESINAS SAS

KARIN SILVERIO CASTRO

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración

Director:

JUAN ALEJANDRO CORTÉS RAMÍREZ

Ph. D.

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

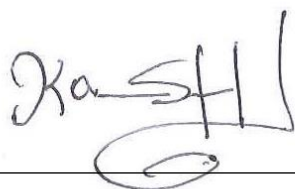
MEDELLÍN

2017

12 de diciembre de 2017

Karin Silverio Castro

“Declaro que esta tesis no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad” Art 82 Régimen Discente de Formación Avanzada.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Karin Silverio Castro', is written above a horizontal line. The signature is stylized and cursive.

Karin Silverio Castro

A Dios con su sabiduría, fortaleza y paciencia me permitió concluir satisfactoriamente este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, dar un reconocimiento muy especial y agradecimiento a Dios quién me dio la oportunidad de desarrollar este trabajo en un hermoso país Colombia, quien me acompañó en todo momento de inicio a fin y me dio la competencia para hacerlo con paciencia y excelencia.

Del mismo modo agradecer a mis padres, mi hermano, tíos, primos, amigos cercanos quienes permitieron que no sintiera la lejanía de estar fuera de mi país, sino por el contrario ver reflejado su amor, sus oraciones y comprensión

En el ámbito académico agradezco a la Universidad Pontificia Bolivariana, Sede Medellín, a sus directivos que me abrieron las puertas de la institución, a los trabajadores administrativos y de la biblioteca central quienes me facilitaron todas las herramientas necesarias para el desarrollo de este trabajo.

También agradecer de forma especial al director de este trabajo al PhD. Juan Alejandro Cortés Ramírez, quién con su exigencia académica y experiencia encamino de una manera satisfactoria esta investigación.

Finalmente agradecer al Gerente General Carlos Mario Diaz Tirado, quién me abrió la puerta de su empresa y me brindó toda la información necesaria, para desarrollar el trabajo de grado satisfactoriamente.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción.....	12
1. Planteamiento del Problema y Pregunta de Investigación	14
2. Objetivos.....	17
2.1 Objetivo General	17
2.2 Objetivos Específicos	17
3. Justificación de la Investigación.....	18
4. Marco de referencia	19
4.1 Marco de Antecedentes	19
4.1.1 Artículos de investigación con relación al aprendizaje organizacional, gestión de conocimiento y estructura organizacional.	20
4.1.2 Artículos de investigación con relación al aprendizaje organizacional, estructura organizacional y PYME.....	24
4.2 Marco Legal	25
4.3 Marco Teórico.....	26
4.3.1 El Aprendizaje Organizacional.....	26
4.3.1.1 Tipos de Aprendizaje Organizacional.....	28
4.3.1.1.1 Aprendizaje de Bucle Simple.....	28
4.3.1.1.2 Aprendizaje de Bucle Doble.....	29

4.3.1.2 Modelos de aprendizaje organizacional.	31
4.3.1.2.1 Modelo para el aprendizaje O-I.....	31
4.3.1.2.2 Modelo para el aprendizaje O-II.	32
4.3.1.3 Barreras de aprendizaje.	33
4.3.1.4 Aprendizaje organizacional y la estructura organizativa	36
4.3.2 Estructura organizacional.	37
4.3.2.1 Elementos de diseño organizacional	38
4.3.2.2 Tipos de estructura organizacional.....	41
4.3.3 Gestión de PYME.	43
4.3.3.1 Propuestas metodológicas de diagnóstico empresarial para la Gestión de PYME.	44
4.3.3.2 Planificación de PYME.....	45
5. Diseño Metodológico	48
5.1 Tipo de investigación	48
5.2 Método de investigación	49
5.3 Categorización.....	50
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	52
5.5 Muestra Intencional.....	59
6. Análisis de Información y Resultados.....	63
6.1 Hallazgos por pregunta y categorías	65

6.1.1 Hallazgo por preguntas.....	65
6.1.2 Hallazgos por categoría estilo gerencial.....	81
6.1.3 Hallazgos por categoría desempeño.....	83
6.1.4 Hallazgos por categoría visión de futuro.....	84
6.1.5 Hallazgos por categoría recompensas y castigos.....	85
6.1.6 Hallazgos por categoría especialización.....	86
6.1.7 Hallazgos por categoría formalización.....	87
6.1.8 Hallazgos por categoría centralización y descentralización.....	88
6.2 Resumen general de los hallazgos de la relación entre la estructura organizacional con el proceso de aprendizaje organizacional.....	89
6.3 Cuadro de frecuencia de las barreras.....	94
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
REFERENCIAS.....	99

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Número de artículos sobre el Aprendizaje Organizacional y Estructura en las últimas décadas.....	20
Gráfico 2: Aprendizaje de bucle simple.....	29
Gráfico 3: Aprendizaje de bucle doble.....	30
Gráfico 4: Partes fundamentales de la organización de la PYME Industria de Resinas SAS.....	60
Gráfico 5: Codificación de respuestas.....	64

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1: Clasificación de las PYME en Colombia.....	26
Cuadro 2: Tipos de Aprendizaje Organizacional.....	31
Cuadro 3: Especialización del puesto según los niveles de la organización.....	39
Cuadro 4: Categorías deductivas del Aprendizaje Organizacional.....	51
Cuadro 5: Categorías deductivas de la Estructura Organizacional.....	52
Cuadro 6: Guía de preguntas para la alta gerencia según las categorías de Aprendizaje Organizacional.....	53
Cuadro 7: Guía de preguntas para la alta gerencia según las categorías de Estructura Organizacional.....	54
Cuadro 8: Guía de preguntas para los mandos medios según las categorías de Aprendizaje Organizacional.....	55
Cuadro 9: Guía de Preguntas para los mandos medios según las categorías de Estructura Organizacional.....	56
Cuadro 10: Guía de preguntas para el núcleo de operaciones según las categorías de Aprendizaje Organizacional.....	57
Cuadro 11: Guía de preguntas para el núcleo de operaciones según las categorías de Estructura Organizacional.....	58
Cuadro 12: Número de entrevistas de acuerdo con los niveles de la organización.....	61
Cuadro 13: Matriz de código de respuestas.....	64
Cuadro 14: Frecuencia de las barreras de aprendizaje.....	94

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo caracterizar la relación entre el diseño de la estructura de la organización y el proceso del aprendizaje organizacional de la empresa manufacturera Industria de Resinas SAS. Por ende, para el logro del objetivo de esta investigación, se realizó en base a la teoría de los diversos conceptos, tipos y barreras de aprendizaje organizacional, los modelos para el aprendizaje de los autores Argyris y Schön, elementos del diseño organizacional, tipos de estructura y gestión de PYME.

Se realizó un diseño metodológico y análisis de resultados riguroso, con un tipo de investigación exploratorio-descriptivo, reforzado con un estudio de caso, utilizando un método cualitativo y deductivo, definiendo siete categorías deductivas para la elaboración del guion de entrevistas semiestructuras. Además, en el análisis de información y resultados se utilizó la técnica de análisis de contenido y un análisis de tres niveles por: pregunta, categoría y a un nivel macro, con el fin de ir buscando coherencia a los resultados y tener una visión integral y profunda de problema. Del mismo modo se elaboró un cuadro de frecuencia de barreras de aprendizaje.

Finalmente, los resultados muestran cabalmente como el tipo de estructura en base a las categorías de especialización, formalización y centralización afectan en la manera de aprender de la empresa y como originan diversas barreras de aprendizaje que impiden generar un aprendizaje superior.

PALABRAS CLAVE: aprendizaje organizacional, estructura organizacional, PYME, especialización, centralización, formalización, barreras organizacionales.

INTRODUCCIÓN

El Aprendizaje Organizacional es una pieza fundamental en el desarrollo de las organizaciones que va de la mano con la innovación, en otros términos, si la empresa no ha crecido en su capacidad de aprender, más límites tendrá en su progreso (Argyris, 1999).

Por ello las organizaciones que tomaran ventaja en el futuro son las que aprovechen el aprendizaje de todo su personal en los diferentes niveles de la organización e identifiquen las barreras que impiden un aprendizaje superior (Senge, 1993).

También el aprendizaje organizacional se ve afectado por el tipo de estructura organizacional (Dodgson, 1993; Fiol y Lyles, 1985), ya que dependiendo del diseño de su estructura este genera el ambiente para impedir o favorecer el aprendizaje.

Sin embargo, hay pocas investigaciones relacionadas al tema de la estructura con el aprendizaje organizacional cómo se verificó en las bases de datos de Scopus, en el cual se encontró en el rango de años de 1984 al 2016 un total de 354 publicaciones, y se limitó aún más la cantidad de investigaciones cuando se relacionó la búsqueda con el tema de las pequeñas y medianas empresas denominadas PYME, que es el término por el cual se entenderá a este tipo de organizaciones en el presente trabajo de investigación.

Por ello el caso es una PYME manufacturera de la ciudad de Medellín, con un tipo de estructura simple, en el cual se realizó un estudio de caso utilizando entrevistas semiestructuradas divididas por categorías de acuerdo con el marco teórico, lo que ha permitido obtener una información provechosa, precisa, capaz de entender y alcanzar el objetivo general de la investigación.

Los hallazgos obtenidos explican eficazmente esa relación entre la estructura organizacional con el proceso del aprendizaje organizacional y cómo las barreras obstaculizan un aprendizaje superior en este estudio de caso.

La presente tesis ha sido estructurada en siete capítulos con el fin de abordar ampliamente el problema, a continuación, se detalla en forma breve los siguientes capítulos.

El primer capítulo comprende el planteamiento del problema y pregunta de investigación, como punto de partida al presente trabajo.

El segundo capítulo trata sobre los objetivos de la presente investigación cuenta con un objetivo general y tres objetivos específicos.

El tercer capítulo se refiere a la justificación de la investigación, con relación a su contribución en el tema tratado.

El cuarto capítulo comprende el marco de referencia que incluye el marco de antecedentes en el cual se detallan investigaciones previas del tema de aprendizaje y estructura organizacional sumado a gestión de PYME, siendo estos tres temas primordiales para el marco teórico y un marco legal relacionado a la ley PYME 905 de 2004 del país de Colombia.

El quinto capítulo se refiere al diseño metodológico con un tipo de investigación exploratorio-descriptivo y reforzado con un estudio de caso. Además de emplear un método cualitativo y deductivo, eligiendo una muestra intencional en la organización y definiendo categorías deductivas para establecer las preguntas del guion de entrevistas semiestructuras por cada nivel jerárquico.

El sexto capítulo comprende el análisis de información y resultados utilizándose la técnica de análisis de contenido, codificando cada respuesta y elaborando una matriz de código de respuestas para facilitar la búsqueda de información y el análisis. También este análisis se realizó en tres niveles por: pregunta, categoría y a un nivel macro. Además, se reforzó con la figura del verbatim.

Y finalmente en el séptimo capítulo se presenta las conclusiones y recomendaciones que sirvan de impulso para fomentar un aprendizaje generativo y contribuya al desarrollo de la organización.

CAPÍTULO 1

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

En una sociedad cada vez más acelerada con grandes avances tecnológicos y científicos, más exigente e inestable, es bajo este contexto y presión donde los directivos de las organizaciones deben tomar decisiones asertivas recurriendo a diversas estrategias empresariales para seguir manteniendo en pie a la organización, es ahí donde el conocimiento ha ido ocupando un protagonismo en el entorno empresarial, convirtiéndose en una fuente primordial de ventaja competitiva. (Matusick y Hill, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1999; Senge, 1993).

Es así como en el año 1990 el estudio del aprendizaje organizacional ha ido ocupando un tema de interés primordial para los investigadores, siendo estudiado por diversas disciplinas científicas, siendo definido como el proceso de detección y corrección de errores (Argyris, 1999) y el proceso de mejora de las acciones a través del conocimiento y comprensión (Fiol y Lyles, 1985).

Empero este aprendizaje organizacional se ve, influenciado por diversos factores siendo uno de ellos la estructura de la organización (Dodgson, 1993; Fiol y Lyles, 1985), definida como el conjunto de las diferentes formas como se divide y coordina el trabajo, adoptando diferentes formas estructurales (Mintzberg, 2005). Las formas estructurales que han ido adoptando la gran mayoría de las empresas, son estructuras prefabricadas es decir definidas científicamente en esa búsqueda de establecer modelos para buscar las mejores maneras de diseñar el trabajo (Argyris, 1979), y es posible que no necesariamente este tipo de estructuras pueda ser la receta efectiva para generar un comportamiento organizacional óptimo.

La estructura organizativa es uno de los aspectos críticos para la gestión del conocimiento, pues permite coordinar todos los elementos dentro de la organización con el fin de incentivar a la generación, transferencia y aplicación del nuevo conocimiento (Pérez, 2007), es decir donde se genera ese ambiente o espacio para dejar fluir o truncar el conocimiento.

Es por ello algunas organizaciones a pesar de haber logrado innovaciones, no han alcanzado a maximizar su potencial con relación al conocimiento, debido a la falta de una estructura organizacional óptima (Smith y Hurtado, 2012).

Las estructuras tipo orgánicas es decir con diseños menos centralizados en la toma de decisiones y más integrados con cada uno de los áreas de la empresa favorecen el aprendizaje organizacional (Chen y Huang, 2007; Martínez, I. y Martínez, J., 2011 y Vivas y Peris, 2007), sin embargo este resultado puede cambiar de acuerdo al contexto de la organización o cultura del país de acuerdo con la revisión de algunas publicaciones de investigación internacionales.

El tipo de estructura simple es la que mayormente adoptan las pequeñas y medianas empresas (PYME), y dentro de sus limitantes es que no cuentan con directivos que tengan la capacidad gerencial y el pensamiento estratégico adecuado (Sánchez, Osorio y Baena, 2007), llevando a una excesiva centralización de poder en la toma de decisiones en la gerencia, y es posible que las pequeñas empresas aprendan bajo el control y la perspectiva del conocimiento del empresario, no generando de esta manera un verdadero aprendizaje en la organización. (Cortés Ramírez, 2015).

Las PYME no le han dado la debida importancia al conocimiento, por lo tanto, no se esfuerzan por aprovechar todos los beneficios de aquel, en algunos casos no hay planes para sistematizar la información, ni protegerla de terceros. Es decir, muchas veces este conocimiento empírico o tácito se pierde cuando el dueño o los trabajadores se retiran de la organización (Chan y Chao, 2007).

Actualmente las PYME en Medellín ocupan un alto grado de importancia debido al papel fundamental que ocupan en el desarrollo económico puesto que tienen una gran representatividad del 99.33% del mercado empresarial, el 89.12% corresponde a las microempresas, 8.10% a las pequeñas empresas y 2.11% a las medianas empresas, y en el sector manufacturero tienen una representación del 14.11% (Cámara de Comercio de Medellín, 2016).

La industria manufacturera en Colombia tiene una participación del 11% del PIB total, ubicándose como la cuarta actividad productiva más representativa de la economía colombiana, siendo este sector un gran generador de empleo y avance de la industrialización (DANE, 2014). Los subsectores con mayor participación en el total del PIB manufacturero fueron el de sustancias y productos químicos y el de productos de la refinación del petróleo con el 11% y 13% correspondientemente (Superintendencias de Sociedades, 2016).

Por ello se pretende investigar el caso en el sector manufacturero a Industria de Resinas SAS, una pequeña empresa constituida con socios familiares conformada por treinta trabajadores, siendo fabricantes de compuestos especiales como: masillas, impermeabilizantes, selladores, resinas, poliéster y productos complementarios, diseñados para satisfacer las necesidades de pintura automotriz, fábricas de carrocerías, industria metalmecánica, ingeniería civil, arquitectónica y de la construcción.

Tienen 40 años en el mercado con la marca Poliescol, sin embargo, en el año 2010 la empresa quebró por motivos financieros. Por lo tanto, han vuelto a ser constituidos con otra razón social pero su marca se mantiene.

Una breve mirada al diseño de su estructura hace pretender que la toma de decisiones está centralizada en el gerente general, como por ejemplo la elección de un simple proveedor es tomada por él y con relación a los procedimientos de la empresa y las composiciones de sus productos estas no se encuentran formalizadas por escrito.

Por ello se considera un aporte importante el investigar el diseño de la estructura organizacional de esta PYME frente al proceso del aprendizaje organizacional, puesto que la estructura es un factor determinante para facilitar o frenar el conocimiento en la organización, y de comprender esta relación puedan hacer los ajustes necesarios en el diseño de la estructura de esta PYME, favoreciendo a un aprendizaje superior. Además de ser un aporte a la investigación empírica en el campo de comportamiento organizacional, en búsqueda de la efectividad de las organizaciones (Robbins y Coulter, 2014), y pueda ser de reflejo para otras PYME del sector manufacturero.

Teniendo en cuenta lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la relación entre el diseño de la estructura organizacional y el proceso del aprendizaje organizacional de la PYME Industria de Resinas SAS?

CAPÍTULO 2

OBJETIVOS

En este capítulo se destaca un objetivo general y tres específicos.

2.1 Objetivo General

Caracterizar la relación entre el diseño de la estructura de la organización y el proceso del aprendizaje organizacional de la PYME Industria de Resinas SAS, con el propósito de establecer lineamientos para mejorar su estructura.

2.2 Objetivos Específicos

- Describir la estructura organizacional de la PYME Industria de Resinas SAS.
- Identificar el proceso del aprendizaje organizacional según el Modelo I y Modelo II por Chris Argyris y Donald Schön, en la PYME Industria de Resinas SAS.
- Recomendar líneas de mejoramiento en los elementos de la estructura organizacional que faciliten el aprendizaje organizacional, sustentadas bajo los resultados de la investigación.

CAPÍTULO 3

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Diversos tipos de estructuras se han ido proponiéndose a lo largo de los años como las orgánicas, mecanicistas, matriciales, entre otras. Nonaka y Takeuchi (1999), conscientes de que la estructura es un factor que influye en la creación de conocimiento propuso un tipo de estructura hipertexto que combinó los modelos de tipo burocracia y fuerza estratégica.

Sin embargo, a pesar de estas nuevas propuestas de estructuras, aún hay muy poca evidencia empírica de qué manera las estructuras organizacionales favorecen en el aprendizaje organizacional de estas, existiendo cierto vacío en este tema de investigación.

Las investigaciones empíricas encontradas en este tema son escasas, y más aún en las pequeñas y medianas empresas, a pesar de que la teoría respalda esta relación, por ende, esta investigación sería un aporte importante para el campo del aprendizaje organizacional en las PYME del sector de la manufactura.

Este sector tradicional de manufactura ocupa un papel importante para el desarrollo económico con miras a un desarrollo del proceso de internacionalización, buscando que sus procesos productivos, los ajustes administrativos y operativos les permita suplir las exigencias de calidad e ir ganando los mercados internacionales y más aun con los diversos tratados de libre comercio (Rebolledo, Duque, López, y Velasco, 2013).

En este sentido la principal contribución de este trabajo será a partir de un estudio de caso de una empresa PYME manufacturera de la ciudad de Medellín, que pueda beneficiar a la organización para establecer cambios y ajustes dentro de su estructura que contribuyan a la mejora de su conocimiento y comportamiento a través de su estructura organizativa, y también pueda servir de referencias para otras PYME del sector.

CAPITULO 4

MARCO DE REFERENCIA

El presente capítulo sustenta el rastreo del problema de investigación con un marco de antecedentes de diversas publicaciones académicas de diferentes países como: España, EE. UU., Egipto, Irán, Norte de Europa, Taiwán, Turquía, Venezuela y Colombia. Además del marco legal de la PYME de Colombia y referencias del marco teórico en temas del aprendizaje organizacional, estructura organizacional y gestión de PYME.

4.1 Marco de Antecedentes

El presente capítulo señala las investigaciones publicadas de revistas académicas y una tesis en las diferentes bases de datos internacionales.

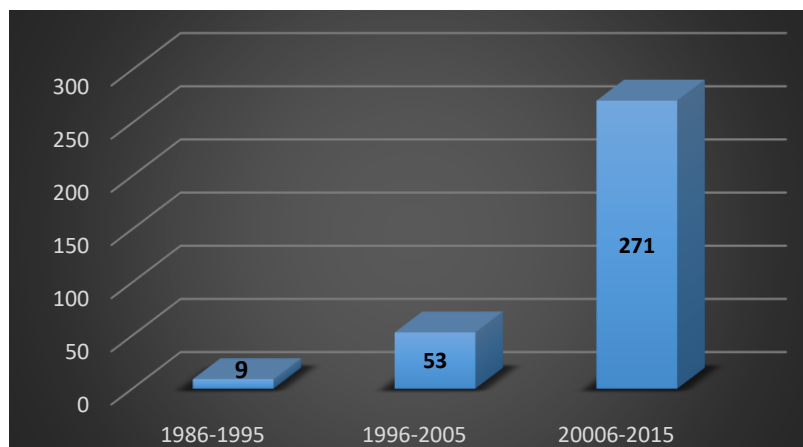
Por medio de la base de datos de Scopus se realizó la búsqueda con los términos “*Organizational learning*” and “*structure*”, el día 19/10/2016 resultando una lista de 354 publicaciones de los años de 1984 al 2016. Se empezó solo con una publicación en 1984 y llegando a un máximo nivel en el año 2010 a un número de 37 publicaciones. Además, al país que más corresponde estas publicaciones son a EE. UU. con 113 y en América Latina (Brasil, Chile, Colombia y Uruguay) un total de 11 publicaciones.

En los buscadores Ebscohost, Redalyc y Springerlink se indagó con los términos “*organizacional learning*”, “*organizational structure*”, “*organizational design*” “*organizacional variables*”, “*knowledge management*” “*performance*”, “*PYME*”, “*Colombia*”, “*Gestión del Conocimiento*” y “*Diseño Organizacional*”.

En el gráfico 1 se puede constatar cómo han ido aumentando las publicaciones por década, pero aún es número reducido de investigaciones en el tema.

Gráfico 1

Número de artículos sobre el Aprendizaje Organizacional y Estructura en las últimas décadas.



Autor: Elaboración propia

Fuente: Base de datos Scopus, octubre 19 de 2016.

4.1.1 Artículos de investigación con relación al aprendizaje organizacional, gestión de conocimiento y estructura organizacional.

Claver, Zaragoza y Pertusa (2008), Martínez, I. y Martínez J (2011) y Vivas y Peris (2007), en sus publicaciones para analizar la estructura de la organización con el aprendizaje organizacional, lo realizaron por medio del método de la investigación cuantitativa de las variables tradicionales del diseño como la formalización, centralización, especialización, autonomía e integración. Estas investigaciones empíricas se realizaron en el país de España, en grandes y medianas empresas, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue por medio de cuestionarios estructurados bajo la escala de Likert, como consecuencia al utilizar estas metodologías cuantitativas no se han enfocado acerca de comprender de una manera más profunda el impacto del comportamiento de la estructura con el aprendizaje, por lo que se propone en esta investigación una metodología cualitativa.

Claver et al., (2008) y Martínez, I. y Martínez, J (2011), dentro de sus hallazgos obtuvieron que la formalización no ocupó un factor crítico para la generación de conocimiento. Mientras que para

Vivas y Peris (2007), si una alta formalización favorecía esta relación, y analizaron otros factores como la forma de dirección y trabajo en equipo.

En el caso de los otros parámetros fueron similares en el sentido que una baja centralización y alta socialización, aumenta el aprendizaje organizacional, sin embargo, esta investigación fue en grandes empresas españolas y generadoras de conocimiento, lo cual puede limitar el resultado y no se enfocó en el comportamiento de las pequeñas empresas, se centraron solo en las variables tradicionales de diseño estructural y no analizaron otros aspectos como los sistemas de planificación, el entorno, poder, entre otras.

Claver et al., (2008), estudiaron el desempeño del conocimiento, que se refiere al resultante de un proceso de gestión de conocimiento. Y aquí los resultados confirmaron que la complejidad y la descentralización de la estructura organizativa influían positivamente en el desempeño del conocimiento, utilizaron la teoría de Nonaka y Takeuchi y se limitaron en hacer un estudio en la parte resultante del conocimiento y no en todo el proceso de aprendizaje.

Martínez y Olmedo (2011), analizaron de una manera más detallada cómo cada fase del proceso del aprendizaje (adquisición de información, distribución de la información, interpretación compartida y la memoria organizativa de situaciones pasadas), se relaciona con los factores de la estructura organizacional.

Claver et al., (2007), analizaron el tipo de estructura y combinaron tres técnicas de recolección de la información (entrevistas a profundidad al jefe de conocimiento, observación de la empresa y documentos de internet), utilizando la teoría de Nonaka y Takeuchi.

Lloria (2003), el objetivo de su tesis fue analizar hasta qué punto el diseño organizativo establece las condiciones necesarias para la creación de conocimiento, pero con la salvedad que incluyó unos facilitadores como variables intermedias (propósito, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia, variedad, confianza y compromiso).

Peris, Lloria y Méndez (2002), sumaron un factor más para el estudio, que es la política de recursos humanos, obteniendo como hallazgo que las cuestiones de diseño con niveles adecuados de formalización y centralización de la toma de decisiones, una alta autonomía y la importancia

de los equipos de trabajo, logran ese espacio organizativo óptimo para que la empresa se convierta en una generadora de conocimiento.

Närman, Johnson y Gingnell, (2014), crearon un modelo ficticio para poder medir las estructuras organizacionales utilizando como muestra tres sucursales de una empresa del norte de Europa.

Chen y Huang (2007), en el contexto de las empresas de Taiwán los autores aportaron como variable adicional al estudio a la interacción social, que se refiere a los factores que goza el ambiente laboral. Dentro de sus hallazgos se comprobó que el clima organizacional sí propicia un mayor ambiente de conocimiento, apoyado del resultado de la interacción social y de la misma forma que a una menor formalización y centralización con una mayor integración, repercute en una mejor interacción social y generación de conocimiento.

Liao, Chuang y To (2011), comparando esta investigación con otra publicación de Taiwán, se examinó los efectos de la incertidumbre del medio ambiente y su impacto significativo en la capacidad de la gestión del conocimiento y las variables estructurales de organización. Los resultados de este análisis demuestran que la formalización se asocia positivamente con la capacidad de la gestión del conocimiento, pero el efecto total de la incertidumbre ambiental en la formalización de la organización es insignificante. De forma similar con estos resultados de formalización y centralización se encontró también en el contexto de Turquía (Dicle y Yigit 2015), sin embargo, se evidenció un efecto positivo de la especialización que genera en el aprendizaje organizacional.

Shafiee, Razminia y Zeymaran (2016), en el contexto de Irán en sus hallazgos se comprobó que, si existe mayor influencia con la centralización y formalización, comparado con el desempeño organizacional, y en el caso de la especialización tiene un menor impacto en este.

Wahba (2015), en Egipto analizó la diferencia entre el sector manufacturero y sector servicios, los resultados evidenciaron que el impacto de generación de conocimiento fue con mayor grado en el sector servicios frente al manufacturero debido a que están más centralizados, más formalizados y menos complejos.

Las anteriores publicaciones se investigaron solo en base a la teoría de la gestión del conocimiento, con una metodología cuantitativa con instrumentos de cuestionarios estructurados con la puntuación de Likert, esta muestra de publicaciones refleja una carencia de investigaciones cualitativas.

Claycomb y Miller (1999), los autores analizaron otras variables de contingencia como tamaño de la empresa, incertidumbre, concentración de la industria, innovación, el desempeño de las empresas y escaneo ambiental.

Sakalas y Venskus (2007), llegaron a la conclusión de cómo la estructura organizacional y la comunicación facilitan el aprendizaje con la ayuda de la observación y analogías, por medio de la literatura analizada. Este artículo alimenta a la investigación en el sentido de la importancia de que la estructura debe adaptarse de acuerdo con los cambios organizacionales, y estas estructuras comprendan mejor esas relaciones entre los trabajadores de la empresa, compradores, socios entre otros, proponiendo dejar de lado las estructuras tradicionales a cambio de las matriciales, grupos de comunicación y estructuras del proyecto.

López Zapata, García Muiña y García Moreno, (2012), eligieron como teoría la corriente del aprendizaje ambidiestro aquel que se basa en dos enfoques. Uno de ellos el exploratorio, es decir que adquiere conocimiento nuevo e innovador y el segundo el de explotación aquel que expande este conocimiento, comparado el primero como el aprendizaje de bucle doble y el segundo como aprendizaje de bucle simple.

Dentro del marco investigado de los factores organizacionales se menciona a la estructura de la organización como primer factor estudiado haciendo énfasis en la descentralización y como a través de este estudio se concluye que para cada tipo de aprendizaje que tipo de estructura sería el más adecuado. Es decir, en el caso de las unidades de exploración (bucle doble) correspondería estructuras orgánicas y procesos poco formalizados y en él explotación (bucle simple) serían estructuras más formalizadas y mecanicistas.

Smith y Hurtado (2012), contribuyendo a las investigaciones de América latina, desarrollaron un modelo teórico del diseño organizativo que facilite la fluidez del conocimiento en toda la organización. Este artículo contribuye a que las estructuras burocráticas, rígidas y centralizadas

son limitantes para la innovación. Las técnicas que se utilizaron en esta investigación son la observación, el análisis documental y el método deductivo para el marco conceptual.

Arias y Aristizábal (2008), desarrollaron un artículo de investigación con un estudio de caso EPM Medellín. Este estudio en forma similar se enfoca en la teoría de Nonaka y Takeuchi, en los resultados se evidencian que las redes informales y los equipos de proyecto ejercen un efecto positivo sobre la socialización y exteriorización, y el estrato burocrático lo ejerce sobre la combinación e interiorización de conocimiento.

En conclusión, la mayoría de las publicaciones encontradas se estudió bajo un enfoque cuantitativo, medido con tipo de instrumentos de encuestas estructuradas, se evidencio más estudios en base a la gestión del conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1999) y solo algunos estudios bajo la teoría del aprendizaje organizacional, se basaron solo en los parámetros tradicionales del diseño. Es por ello se propone una investigación cualitativa que pueda aportar dentro de los hallazgos a comprender mejor esta realidad.

Dentro de las investigaciones encontradas se identificó que en mayor medida se realizaron en grandes y medianas empresas, por lo cual muchos de los autores sugieren hacer también la investigación empírica a las pequeñas empresas.

4.1.2 Artículos de investigación con relación al aprendizaje organizacional, estructura organizacional y PYME.

Pérez (2007), en su publicación “estructura y cultura organizacional en la PYME Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas”, realiza un análisis como la estructura organizacional si está relacionada directamente con la innovación y el conocimiento, cómo estos factores les provee los medios, los recursos y los factores que generan los escenarios adecuados para facilitar la creación y el desarrollo de un ambiente que permite la generación de una cultura de innovación y conocimiento. Sin embargo, no se analizó directamente esta relación ya que se enfocó más con la cultura organizacional que con la estructura.

Chan y Chao (2008), en sus hallazgos identificaron que las PYME no le dan la debida importancia al conocimiento, por lo tanto, no se esfuerzan por aprovechar todos los beneficios de

aquel, no hay planes para sistematizar la información, ni protegerla, no hay planes para la sucesión de conocimientos, es decir cuando haya la partida de un personal y tampoco no hay espacios para identificar y descubrir el conocimiento. Sin embargo, en este estudio no se establece una relación con la estructura organizacional de las PYME.

Birdthistle (2008), concluyó en sus hallazgos que en las PYME de Irlanda la capacitación se da de una manera más informal que formal, aprendiendo por medio del ensayo y error, es decir que se aprende viendo y haciendo. Y en el caso de las micro empresas familiares demuestran poca o ninguna orientación hacia el aprendizaje, por lo que las pequeñas y medianas empresas familiares de tamaño demuestran más interés.

Marulanda, López y Mejía (2013), en el contexto de Colombia realizó una investigación en empresas PYME que vienen trabajando en el tema de gestión de conocimiento se destaca a la ciudad de Armenia, como una de las que más utiliza el aprendizaje organizacional, por lo que maneja adecuadamente la información, la documentación y tiene una efectiva comunicación para la gestión del conocimiento, a diferencia de la capital Bogotá.

Según la búsqueda realizada en el contexto de las PYME con la estructura organizacional y el aprendizaje en la organización se encontró poca evidencia al tema estudiado, a pesar de que la teoría indica que sí hay una relación entre el aprendizaje y la estructura, es por ello un estudio de caso en este sector manufactura podría dar un camino de mejoramiento en el desempeño organizacional de las PYME.

4.2 Marco Legal

La realización del proyecto de investigación está enmarcado en base a “La ley 590 de 2000, es la sustentación jurídica sobre la promoción de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (PYME) del país de Colombia”, reglamentada por el Decreto Nacional 2473 de 2010.

La Ley PYME 590 de 2000 fue modificada en el 2004, dando origen a la Ley 905, que introdujo cambios en el artículo 2 de esta ley en donde se clasifica a la micro, pequeña y mediana empresa de acuerdo con los siguientes parámetros, como se observa en el cuadro 1.

Cuadro 1

Clasificación de las PYME en Colombia

Tipo	Número de trabajadores	Valor de activos
Mediana empresa	51 a 200	5.001 a 30.000 Salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
Pequeña empresa	11 a 50	501 y menos de cinco mil 5.000 SMMLV
Micro empresa	Hasta 10	Menor a 500 SMMLV. Sin incluir vivienda

Autor: Elaboración propia. Fuente: Ley 905 de 02 de agosto de 2004 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.

4.3 Marco Teórico

De acuerdo con el problema de investigación se definieron tres temas acordes al estudio los cuales son: aprendizaje organizacional, estructura organizacional y gestión de PYME.

4.3.1 El Aprendizaje Organizacional.

El aprendizaje organizacional está logrando en este dinamismo de los negocios, un papel protagónico, ya que no basta con un limitado aprendizaje en un departamento encargado con una sola persona o una sección en particular, sino por el contrario el aprovechar el aprendizaje en todos los niveles de la organización. Es decir, dejar de analizar las partes y ver el todo como una sociedad y de esta forma se construye una organización inteligente basada en nuevas ideas bajo un pensamiento sistémico (Senge, 1993).

Las organizaciones inteligentes se forman porque en esencia el ser humano ama aprender y se caracteriza por ser un aprendiz, es en estas organizaciones donde se identifican metas comunes y

se descubre percepciones que no se lograrían individualmente sino en un equipo de trabajo y es ahí donde se forma una comunidad abierta al aprendizaje (Senge, 1993).

Como se puede notar el aprendizaje organizacional es más que la suma del aprendizaje individual de los trabajadores de la organización, con ello no se desmerita su grado de importancia, solo que a diferencia de los individuos se forman sistemas de aprendizaje que no solo afectan a los miembros directos (Argyris y Schön, 1978; Fiol y Lyles, 1985).

Además, las organizaciones que buscan aprender están enfocados en realizar de la mejor manera las diferentes actividades, por lo cual deben adaptarse en un ambiente tan cambiante, lo que genera una mayor incertidumbre y la necesidad de aprender rápidamente. Con ello una organización inteligente es la que busca funciones mentales de nivel superior, es decir implementando estrategias y estructuras que faciliten el aprendizaje en ambientes inciertos (Dogson, 1993).

Una organización inteligente se caracteriza por crear, adquirir y transmitir conocimiento, lo que implica una modificación del comportamiento y generación de nuevas ideas (Garvin, 1993), es por ello hay una relación estrecha entre el aprendizaje y la innovación (Argyris, 1999; Nonaka y Takeuchi, 1999).

Es así como se define el aprendizaje organizacional como un proceso de detectar y corregir errores en la teoría en uso de la empresa, de acuerdo con la manera cómo perciben o entienden la realidad por medio de imágenes y mapas identificados por los agentes de la organización. El aprendizaje se da como respuesta a los cambios externos e internos de la organización (Argyris y Schön, 1978). También es definido como un proceso para corregir las acciones por medio del conocimiento y la comprensión (Fiol y Lyles, 1985).

Huber (1991) afirma: “El aprendizaje se da cuando una entidad aprende a través del tratamiento de la información y hay cambio en el comportamiento y este procesamiento de información puede implicar la adquisición, distribución o la interpretación de la información” (p. 89).

Dentro de los constructos del aprendizaje organizacional, uno de ellos es la memoria organizativa, que es la codificación, almacenamiento y recuperación del conocimiento, sin

embargo, este conocimiento se puede ver afectado cuando hay rotación de personal o hay una falta de desconocimiento de la existencia de la información almacenada (Huber, 1991).

Y por último las organizaciones de aprendizaje se dan cuando se codifican las interpretaciones del conglomerado de rutinas que afectan el comportamiento. Entendiéndose por rutinas al conjunto de reglas, procedimientos, marcos, paradigmas entre otras (Levitt y March, 1988).

Cada una de estas definiciones sirven de base para complementar a una mejor comprensión y ampliación de la definición del aprendizaje organizacional.

4.3.1.1 Tipos de Aprendizaje Organizacional.

Algunos autores han clasificado el aprendizaje organizacional en dos tipos generales de aprendizaje:

4.3.1.1.1 Aprendizaje de Bucle Simple.

En este tipo de aprendizaje se detecta los errores, se corrige, se cambia las normas o estrategias establecidas, pero no se investiga o analiza el porqué de estas normas. Este tipo de aprendizaje busca solo la eficacia de los resultados, debido a que se limita solo a obtener el margen promedio de desempeño. Se mantienen las teorías en uso y hay un solo bucle de retroalimentación (Argyris y Schön, 1978). En conclusión, se caracteriza por no cambiar las variables reguladoras del sistema, por lo que los desajustes se crean en las acciones (Argyris, 1999).

Este tipo de aprendizaje es más favorable en las actividades diarias y repetitivas de la organización (Argyris, 1999), debido a que aquellas no necesitan de una reflexión o cuestionamiento, es decir es un aprendizaje más reactivo, mecánico o ceñido a una estructura de lineamientos (Cortés Ramírez, 2015).

Este tipo de aprendizaje está diseñado para mantener la organización en curso y suele darse en las organizaciones burocráticas las cuales establecen controles sobre los empleados limitándolos a no poder pensar o incluso los trabajadores tomando la decisión de ocultar información por temor a una respuesta desfavorable (Morgan, 1990).

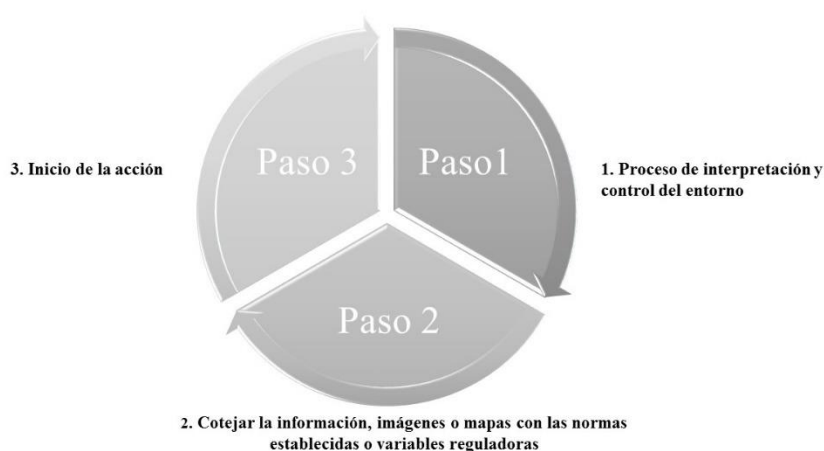
Otros autores determinan este tipo de aprendizaje como de nivel de aprendizaje inferior, este tipo de aprendizaje se da en cualquier nivel de la organización y los resultados del comportamiento

son a corto plazo (Fiol y Lyles, 1985). También, es denominado como aprendizaje de supervivencia siendo más conocido como Aprendizaje adaptativo (Senge, 1993) y definido también como aprendizaje táctico (Dogson, 1993).

A continuación, se detalla en el gráfico 2 los pasos que caracterizan al Aprendizaje de Bucle Simple.

Gráfico 2.

Aprendizaje de bucle simple



Fuente: Adaptado de Morgan (1990) y Argyris (1999).

4.3.1.1.2 Aprendizaje de Bucle Doble.

Este tipo de aprendizaje se caracteriza por investigar los errores o problemas identificados y como resultado de ello hay una reestructuración de las normas o estrategias, que deben ser incorporados en las imágenes y mapas que codifican las teorías en uso de la organización. Se basa en la efectividad y no solo en la eficacia, porque busca alcanzar las metas y objetivos para mantener el desempeño organizacional (Argyris y Schön, 1978), para el aprendizaje de bucle doble se requiere que se trace un puente entre la teoría y la realidad, por el cuestionamiento de las normas de operación en las teorías en uso (Morgan, 1990).

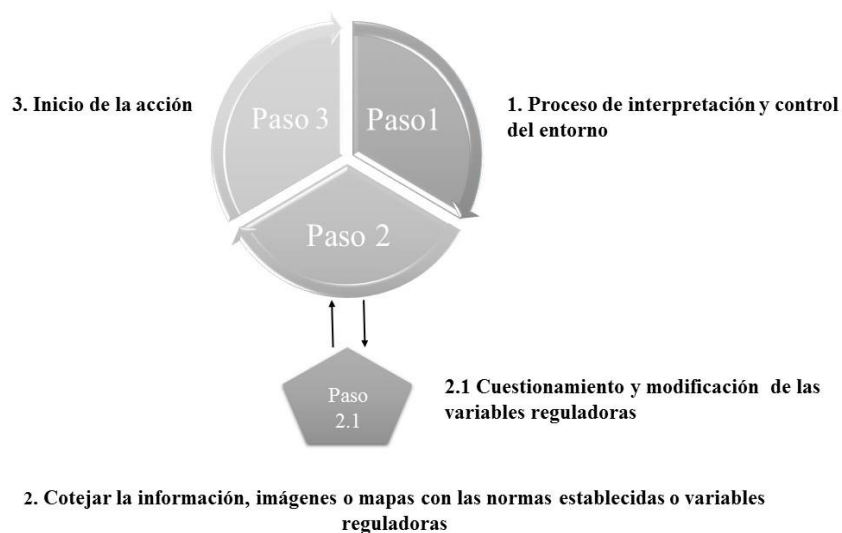
Este aprendizaje organizacional se da cuando los desajustes se corrigen o cambian las variables reguladoras y después se ejecutan las acciones (Argyris, 1999), es decir el error se identifica con un cuestionamiento de las variables reguladoras, una modificación de estas variables y finalmente se provee una solución innovadora (Cortés Ramírez, 2015).

Fiol y Lyles (1985), definen también a este tipo de aprendizaje como de nivel superior, se caracteriza por el desarrollo de reglas y estructuras, que no busca controlar el entorno, sino por el contrario se da en un contexto ambiguo. El efecto de este tipo de aprendizaje es a largo plazo, a toda la organización y frecuentemente se presenta en los niveles superiores de la organización.

Senge (1993), lo define como el aprendizaje generativo, que repercute en mejorar la creatividad y Dogson (1993), como aprendizaje estratégico.

Gráfico 3.

Aprendizaje de bucle doble



Fuente: Adaptado de Morgan (1990) y Argyris (1999).

A continuación, en el siguiente cuadro se señala las diferentes denominaciones dadas por los autores a los dos tipos de aprendizaje organizacional.

Cuadro 2

Tipos de Aprendizaje Organizacional

Autores	Tipo 1	Tipo 2
Argyris (1999)	Bucle Simple	Bucle Doble
Fiol and Lyles (1985)	Aprendizaje de bajo nivel	Aprendizaje de alto nivel
Senge (1990)	Adaptativo	Generativo
Dogson (1993)	Táctico	Estratégico

Fuente: Argyris (1999), Fiol y Lyles (1985), Senge (1990) y Dogson (1993).

4.3.1.2 Modelos de aprendizaje organizacional.

Los individuos tienen un sistema de creencias y valores, el cual se le denomina teoría de acción, es decir la forma de cómo actuarían de manera correcta ante una situación en particular. Las personas tienen dos tipos de teorías de acción las que ellos adoptan y las que emplean realmente en la práctica, parte de esas teorías empleadas se desprenden dos modelos de aprendizaje (Argyris, 1999).

4.3.1.2.1 Modelo para el aprendizaje O-I

Este tipo de modelo se caracteriza por complacer las variables reguladoras, es decir el estado preferido de los individuos cuando están actuando, para inhibir las investigaciones o censurar los cuestionamientos. En consecuencia, se crea un ambiente a la defensiva y con desconfianza, se refuerza el engaño y hay una mala comunicación que busca siempre mantener un control unilateral y autoritario. Por consiguiente, resulta un aprendizaje mínimo (Argyris, 1999; Argyris y Schön 1978).

Según Argyris (1999), este modelo está determinado por cuatro variables reguladoras que debe cumplir el individuo y son las siguientes:

- Cumplir el propósito que se ha determinado.
- Maximizar las ganancias y disminuir las pérdidas.
- Contener sentimientos pesimistas.
- Actuar de una manera racional.

Las estrategias de comportamiento una vez que se adquieren, se vuelven tan hábiles y automáticas que logran sus objetivos (Argyris, 1999). Estas estrategias son las siguientes:

- Mantener y sostener su posición, sin incentivar a la investigación, manteniendo un control unilateral con la postura de ganar.
- Analizar las ideas y las acciones de otras personas, y contrastarla con la nuestra.
- Atribuir las causas de algún tema tratado.
- Guardar las apariencias tanto propias y la de otras, con la finalidad de no incomodar a los demás y no propiciar confrontamiento.

El modelo I se ha aprendido mediante la socialización, debido a que hay muchas personas utilizando este modelo en diferentes contextos, están acostumbrados a actuar de esta forma desde que tienen uso de razón y si intentan cambiar se sentirían confundidos, o creerían que los demás no los comprenderían y podrían hasta culparlos. Por ello el implementar el aprendizaje de bucle doble resulta complicado, debido a los comportamientos automáticos que se han ido aprendiendo, que incluso se llega a formar una inconciencia de los actos denominándose incompetencia hábil. (Argyris, 1999).

En conclusión, los comportamientos del modelo I resultan de las limitadas teorías en uso de la organización que refuerzan las condiciones de error sin la debida investigación y la presencia de información inaccesible. Además, las personas no tienen la capacidad de funcionar como agentes de un buen aprendizaje organizacional (Argyris y Schön, 1978).

4.3.1.2.2 Modelo para el aprendizaje O-II.

Esta teoría empleada está diseñada para mejorar el modelo I, es decir el modelo II no es opuesto al modelo I, debido a que utiliza las mismas estrategias que el modelo I como defender su postura, evaluar los pensamientos y atribuir. Al inicio las teorías del modelo II son teorías adoptadas, siendo el objetivo pasar de teorías adoptadas a empleadas y aprender una nueva serie de variables

reguladoras, las cuales han sido elegidas meticulosamente con el fin de identificar y corregir el error (Argyris, 1999).

A continuación, se detalla las siguientes características de este modelo O-II (Argyris, 1999;

Argyris y Schön, 1978):

- Mejora la confianza.
- Rechazo al control unilateral.
- Disposición a correr riesgos.
- Se comparte el poder con cualquier persona que tenga la competencia, de la misma forma el control del entorno se comparte con las personas relevantes.
- Se busca a las personas más competentes para tomar decisiones, pero con la salvedad de construir canales para poder recopilar las opiniones de todos, y haya una exploración más amplia y se incentive a maximizar las contribuciones de cada uno.
- Mayor confrontación abierta y constructiva.

Las consecuencias de la implementación de esta modelo II, es fomentar y mejorar las condiciones para el tipo de aprendizaje organizacional de bucle doble, debido a que este modelo insta a investigar y generar un razonamiento productivo, como resultado se minimiza el antiaprendizaje y se genera un genuino aprendizaje (Argyris, 1999; Argyris y Schön, 1978).

4.3.1.3 Barreras de aprendizaje.

El propósito de las barreras organizacionales es el de auto proteger la imagen de los individuos, es decir estos no son coherentes con lo que dicen y hacen en las diversas situaciones, evitando asumir las consecuencias de sus actos, lo que impide un real aprendizaje (Suñé Torrents, 2004). Es por ello la razón del fracaso de muchas compañías, las que alcanzan poca longevidad debido a un mal aprendizaje, por lo cual surge la necesidad de identificar y contrarrestar estas barreras (Senge, 1993).

A continuación, se detallan las diferentes barreras organizacionales identificadas por los diversos autores estudiosos del tema.

- Siete barreras de aprendizaje citadas por Senge (1993):
 - Yo soy mi puesto: Cuando los individuos en una organización se enfocan en realizar solo las actividades rutinarias que demanda su puesto y no tienen claridad en cómo sus resultados individuales repercuten en toda la organización, es decir hay una carencia de un pensamiento sistémico y de la visión a futuro que tiene la organización.
 - Enemigo externo: Se refiere cuando los individuos no asumen la responsabilidad de sus errores y buscan culpar a otro. Está ligado a la barrera “Yo soy mi puesto “, debido a que no son conscientes como las consecuencias de sus actos repercute en la organización, puesto que son una parte de un todo. Incluso el enemigo externo no solo puede ser alguien dentro de la organización sino afuera de ella.
 - La ilusión de hacerse cargo: Se da cuando las personas creen que están actuando proactivamente, y lo que realmente se está dando es una reactividad disfrazada, es decir una respuesta ante los problemas, pero producto de un estado emocional y no de un acto de planificación y reflexión.
 - Fijación en los hechos: Esta barrera se presenta cuando se enfocan solo en los hechos repentinos y no en los procesos a largo plazo sin ir a buscar las causas de esos comportamientos, los cuales desencadenan problemas a futuro siendo una amenaza para las organizaciones y sociedades. Como consecuencia es un impedimento para un aprendizaje superior o generativo, donde no hay espacio para la creatividad.
 - Parábola de la rana hervida: Esta barrera se da cuando la organización esta tan concentrada en responder con inmediatez a los cambios frenéticos y volátiles, y no presta atención a los procesos lentos y paulatinos, por lo tanto, esta limitación no le ha permitido desarrollar la capacidad para afrontar esta amenaza, inhibiendo toda visión a futuro.
 - La ilusión de que se aprende con la experiencia: Se refiere al aprendizaje por medio del ensayo y error, donde se evalúa y se toma acción de las consecuencias que afectan en ese momento, pero no se estima el efecto de estas decisiones y la manera como puedan repercutir en todas las áreas de una organización a un largo plazo.
 - El mito del equipo administrativo: Este tipo de mito se da cuando la organización escoge un grupo de ejecutivos para que ellos sean los idóneos para la resolución de todo tipo de problemas con diferente nivel complejidad, siendo estos equipos expuestos a diversas presiones, lo que

implica aparentar las capacidades que se les demanda, en consecuencia, genera un problema de aprendizaje.

▪ Levitt y March (1988), plantean las siguientes barreras de aprendizaje:

- Trampas de competencias: Cuando las organizaciones utilizan en forma continua los procedimientos que conducen a la eficiencia, pueden dar lugar a una especialización, el problema sucede cuando se están usando inadecuados procedimientos y que simulan un desempeño óptimo, dando origen a una especialización inapropiada. Esto sucede con muchas organizaciones que se empeñan en seguir utilizando esta mecánica de trabajo, los cuales están lejos de generar un aprendizaje superior para la organización.

- El Aprendizaje supersticioso: Cuando las organizaciones se dejan influenciar por lo subjetivo y la experiencia de los resultados, y no por el análisis de estos resultados mediante una evaluación profunda, por consiguiente, no se produce un real aprendizaje.

▪ Barreras de aprendizaje aportadas por Argyris (como se cita en Suñé Torrents, 2004, pp.23-25).

- Las rutinas defensivas: Este tipo de barrera se da como un mecanismo de defensa de parte de los individuos, para inhibir el miedo ante una amenaza o situación negativa. Se caracterizan las personas por no asumir la responsabilidad, y evadir las consecuencias de sus actos, por lo tanto, no actúan para corregir sus errores. Tanto las dos partes como autoridad y subordinado buscan su bienestar (como se cita en Suñé Torrents, 2004, p.23).

-La Incompetencia competente: Esta barrera se ve reflejada cuando los individuos están enfrascados con sus teorías en uso, que no genera un aprendizaje por el contrario origina consecuencias perjudiciales. Como resultado hay una falta de idoneidad (como se cita en Suñé Torrents, 2004,24).

- El Autoengaño: Se ve reflejada cuando los individuos están cegados ante las acciones que cometen, viven una ilusión de engaño, que no sólo repercute individualmente sino organizacionalmente. En algunas ocasiones culpan a otros y no enmiendan errores (como se cita en Suñé Torrents, 2004,25).

- Malestar organizativo: Es una extensión de la barrera del autoengaño, debido a que se expande a un clima organizacional desfavorable, caracterizándose por la incapacidad de tomar acciones de

cambio, donde se refleja la crítica, se realiza lo negativo y se aparenta la aceptación de valores que no van acordes a la realidad (como se cita en Suñé Torrents, 2004,25).

4.3.1.4 Aprendizaje organizacional y la estructura organizativa

Uno de los factores clave que influyen en el proceso del aprendizaje organizacional es la estructura organizativa que juega un papel crucial en la innovación y las nuevas percepciones, el cual está ligado al tipo o flexibilidad de la estructura (Fiol y Lyles, 1985), por ello se necesita formar empresas con estructuras que maximicen y faciliten el aprendizaje en una organización (Bapuji y Crossan, 2004; Dogson, 1993).

De la misma forma lo afirma Marengo, que señala que el factor de la estructura es primordial en la manera cómo fluye y se distribuye el proceso del aprendizaje organizacional, debido a que es ese conjunto de reglas y relaciones que determinan esta distribución de conocimiento dentro de las relaciones de las diferentes áreas de la organización (Marengo, 1992).

El diseño de la estructura organizacional puede facilitar o ser de tropiezo en una empresa cuando se encuentra en un proceso de ajuste al cambio o generar un valor agregado en un producto, es decir, esta decisión de definir la configuración estructural es primordial debido a que se busca crear y transferir el mayor conocimiento posible, por ello es el adoptar estructuras organizativas que no sean un obstáculo para la organización, sino por el contrario en donde el conocimiento fluya y se materialice en acciones que garanticen la competitividad y desempeño de la organización (Claver et al., 2007; Martínez; I. y Martínez, J.,2011; Smith y Hurtado, 2012).

Cabe mencionar que el diseño de la estructura con niveles apropiados de formalización, centralización, diferenciación y las políticas de recursos humanos, forman un ambiente propicio para la creación de conocimiento generando un espacio en donde se comparta los objetivos e intereses de la organización (Lloria et al., 2002).

Adicionalmente el papel de la interacción social con la estructura organizativa también juega un papel de mediador en esta relación pues favorece el intercambio para aprender y emplear conocimientos (Chen y Huang, 2007).

Por ende, el contar con un ambiente organizacional favorecedor permite que los trabajadores logren un mejor desarrollo de sus competencias, se generen rutinas organizativas y haya una mejor

retroalimentación de las ideas u opiniones de los trabajadores (Claver et al., 2007; Martínez, I. y Martínez, J.,2011).

Además, es importante el cambio de estructuras organizativas para todo este proceso de innovación y transferencia de conocimiento, ya que el contar con estructuras de tipo burocráticas que se caracterizan por la centralización en la toma de decisiones, una mala comunicación y escasa fluidez de información, son obstáculo para una organización (Smith y Hurtado, 2012), sin embargo el tipo de estructuras más descentralizadas son más propensas a permitir cambios de creencias y acciones (Fiol y Lyles, 1985), lo cual se necesita para el logro de organizaciones innovadoras y competitivas.

4.3.2 Estructura organizacional.

Hay tres consideraciones principales que definen el concepto de estructura. La primera está relacionada con la asignación formal de las personas, recursos y de sus mecanismos de coordinación, lo que suele denominarse descripciones de puestos de trabajo, organigramas y grupos de trabajo. En segundo lugar, se refiere a los mecanismos que definen lo que debe realizar cada trabajador como los procedimientos operativos y por último contribuye a los mecanismos de decisión, es decir la indicación de las reglas o la información que se proporciona para el proceso de toma de decisiones. Por ende, estas consideraciones afectarían la calidad de la estructura para un funcionamiento óptimo de la organización (Child, 1984).

Mintzberg (2005), así mismo afirma que “la estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas “ (p.26).

Por ello el principal propósito de la estructura organizacional es controlar y coordinar las acciones del personal de la organización para el logro de los objetivos y a la vez los medios necesarios para motivar al personal para el logro de estos objetivos (Gareth, 2008).

Finalmente, la estructura organizacional es la manera formal de los puestos de trabajo dentro de una organización. También, la representación visual de todas estas actividades y procesos se le denomina organigrama (Daft, 2011; Robbins y Coulter, 2014).

4.3.2.1 Elementos de diseño organizacional

Cuando se realiza una creación o modificación de la estructura, se le denomina diseño organizacional (Robbins y Coulter, 2014). A continuación, se señala los siguientes elementos:

- Especialización

También llamado como división de trabajo, que es la acción de distribuir las actividades laborales en tareas específicas para distintos puestos de trabajo. En las organizaciones hay tareas que implican un nivel superior de habilidades mientras que otras un nivel inferior, es por ello la especialización contribuye en buscar al personal con ciertas características para un puesto en particular y con un sueldo acorde a la actividad a realizar (Robbins y Coulter, 2014).

Según se especialicen las funciones se mejoran las habilidades y aptitudes que dan lugar a la competencia para el logro de una ventaja competitiva (Gareth, 2008).

Según Mintzberg (2005) los puestos pueden especializarse en dos dimensiones:

- Especialización horizontal del puesto: Se refiere a la realización de una tarea especializada, aquí predomina la repetición de las actividades y favorece a la programación de procesos, resultados o habilidades (normalización), el cual contribuye a una mayor eficiencia en la actividad. Este tipo de especialización también favorece al aprendizaje debido a que los individuos tienen limitaciones cognitivas y no pueden abarcar toda la complejidad del conocimiento, es por ello de acuerdo con las capacidades de cada individuo se ajustan las funciones a realizar (Mintzberg, 2005).

-Especialización vertical del puesto: Las organizaciones utilizan esta especialización vertical debido a que se empieza primero con una actividad limitada, pero conforme van aumentando sus objetivos y toma de decisiones, la perspectiva de los individuos se va ampliando. Debido a que la especialización horizontal limita a tener una visión estrecha por las actividades repetitivas, por lo tanto, los puestos de trabajo deben estar no solo especializados horizontalmente sino también verticalmente (Mintzberg, 2005).

Finalmente se puede verificar en el cuadro 2 como los puestos de trabajo se pueden ubicar de acuerdo a la especialización vertical y horizontal, es en el caso de los del departamento de operaciones con actividades menos complejas, con mayor necesidad de ser controlados y tareas

repetitivas, en el cual se refleja una alta especialización horizontal y vertical, caso contrario en puestos de trabajo operativos de mayor complejidad en el cual hay más independencia en el control de sus actividades, por ende hay una alta especialización horizontal y baja especialización vertical. En el caso de los directivos poseen una baja especialización horizontal y la especialización vertical es dependiendo del nivel jerárquico en el que se encuentren (Mintzberg, 2005).

Cuadro 3

Especialización del puesto según los niveles de la organización

		Especialización horizontal	
		Alta	Baja
Especialización vertical	Alta	Puestos que no requieren preparación previa (núcleo de operaciones y unidades staff)	Determinados puestos directivos del nivel más bajo.
	Baja	Puestos profesionales (núcleo de operaciones y unidades del staff)	Todos los demás puestos directivos

Fuente: Mintzberg (2005)

- Formalización

La formalización es definida como el grado de estandarización de los puestos de trabajo. Es decir, a mayor reglas o procedimientos menos libertad para que el trabajador pueda desempeñarse de una manera más independiente o considere otra forma de trabajar, por lo que se mantiene una producción uniforme (Robbins y Judge, 2009). Es decir, no hay lugar para el ajuste mutuo, debido a que las reglas especifican todas las acciones y no hay autoridad para quebrantarlas. Frecuentemente a un nivel alto de formalización implica una centralización de autoridad (Gareth, 2008).

Las organizaciones buscan estar más formalizadas con la finalidad de evitar variaciones y ser más precisas en cada situación, también para favorecer la producción y por último mantener un estándar de servicio en la atención al cliente, con la finalidad de evitar malentendidos como el favoritismo (Mintzberg, 2005).

Según Mintzberg (2005), la formalización del comportamiento se da de tres maneras:

- Formalización según el puesto, en el cual se atribuye una serie de comportamientos, instrucciones o secuencias en la descripción formal del puesto.
- Formalización según el flujo del trabajo, se refiere a las instrucciones que se van incluyendo durante el trabajo.
- Formalización según las reglas, es decir se da cuando se plantea un conjunto de reglas para diferentes situaciones, suele plasmarse por escrito a través de un manual de políticas.

- Centralización y descentralización

Cuando los gerentes dedican más tiempo en monitorear y supervisar a su personal en vez de planificar, es ahí donde el logro de los objetivos se ve vulnerado y estaríamos hablando de una centralización (Gareth, 2008), en el cual los altos ejecutivos toman las decisiones con escasas aportaciones o ninguna de sus subordinados y estos la ejecutan, es decir el poder está centralizado en un solo punto de la organización (Mintzberg, 2005; Robbins y Judge, 2009).

Caso contrario sucede con la descentralización, ya que hay participación de los niveles inferiores, en el cual las decisiones se toman con mayor rapidez para la resolución de problemas, y se cuenta con una mayor cantidad de aportes (Robbins y Judge, 2009).

Por ello se desprenden los siguientes motivos para buscar una descentralización. En primer lugar, por las limitaciones cognitivas de un solo directivo para el manejo de la resolución de los problemas, es por ello el poder se comparte, otro de los motivos es que se actúa con mayor rapidez en situaciones locales y también constituye un estímulo de motivación, debido a que un personal creativo requiere gozar de libertad en la toma de decisiones (Mintzberg, 2005).

4.3.2.2 Tipos de estructura organizacional

De acuerdo con diferentes autores se señala los siguientes tipos de estructura:

- Estructuras de tipo mecanizadas y orgánicas: Las estructuras mecanizadas son también conocidas como burocráticas se basan en formalizar sus procesos de trabajo para la coordinación y control de la organización (Mintzberg, 2005; Robbins y Judge, 2009). Por lo tanto, su principal ventaja es realizar estas actividades estandarizadas de una manera óptima (Robbins y Judge, 2009).

Las principales características de una estructura mecanizada son la especialización individual es decir cada función está debidamente definida, la jerarquía como un mecanismo simple de integración de las funciones, la centralización de autoridad en el nivel más alto de la organización y la estandarización de los procesos de trabajo (Gareth, 2008).

Este tipo de estructura es más conveniente en empresas que están expuestas a ambientes estables y que por lo tanto tienen reglas definidas para ese tipo de situaciones (Gareth, 2008; Robbins y Judge, 2009).

Por otro lado, en las estructuras orgánicas se da la división del trabajo, esta no se encuentra totalmente estandarizada, hay poca supervisión directa debido a que se cuenta con profesionales capacitados con estándares altos que guían su comportamiento (Robbins y Coulter, 2014).

Este tipo de estructuras se caracterizan por la flexibilidad, por lo que pueden adaptarse rápidamente al cambio, la especialización es conjunta debido a que tienen funciones definidas, pero hay la posibilidad de que puedan aprender nuevas tareas o desarrollar nuevas habilidades, la autoridad es descentralizada y la coordinación se da por medio del ajuste mutuo, ya que las funciones surgen de una retroalimentación con el personal. Posteriormente desarrollan normas y valores que destacan la competencia, la experiencia y la capacidad innovadora (Gareth, 2008).

-La estructura simple: Se caracteriza por no ser tan precisa en la división de trabajo, con una diferenciación mínima, poca jerarquía, un reducido staff de especialistas y escasa formalización. Además, cuentan con un amplio control de la alta dirección basado en una sola persona, con ello las decisiones de la empresa suelen coordinarse con precisión ya que un solo individuo las controla, sin embargo, puede ser arriesgada debido a que está bajo el control de un solo directivo y este se puede concentrar en ciertas decisiones y descuide otros temas organizacionales (Mintzberg, 2005).

Sin embargo, una de las grandes ventajas es el sentido de misión puesto que este tipo de estructura es más sencillo y los trabajadores suelen adaptarse más rápido y aun les pueda otorgar mayor significado ya que pueden percibir cómo influyen sus funciones dentro de la organización (Mintzberg, 2005).

- La burocracia maquinal: Este tipo de estructura es altamente formalizado en el núcleo de operaciones y no hay posibilidades de adaptación mutua, con ello la parte fundamental de la organización son los especialistas (tecnoestructura) encargados de la formalización de los procesos. Además, cuentan con un poder de decisión centralizado, una alta división de trabajo y una diferenciación ya que buscan mantener todo bajo control (Mintzberg, 2005).

- La burocracia profesional: Se caracteriza por la normalización de las habilidades de los cargos profesionales, el cual es su núcleo de operaciones, estos se encuentran debidamente capacitados, adocotrados y mantienen una descentralización vertical y horizontal. Este tipo de estructura se da mayormente en universidades, hospitales, empresas de consultoría o especializadas en alguna profesión (Mintzberg, 2005).

- La forma divisional: En este tipo de estructura cada división de la línea media puede funcionar de una manera autónoma sin la coordinación con las otras unidades, es decir cuenta con una estructura propia, pero a la vez es controlada y tiene la suficiente autonomía para que pueda ejercer sus propias funciones. Está caracterizada por la normalización de los outputs bajo el control del rendimiento (Mintzberg, 2005).

- Adhocracia: En este tipo de estructura juega un papel importante la innovación debido a que esta agrupado por medio de equipos de proyectos ad hoc, hay una escasa formalización del comportamiento, una alta preparación y adocotrnamiento, una alta especialización horizontal y con dispositivos de enlace para promover la adaptación mutua (Mintzberg, 2005).

- Estructura Matricial: La característica más resaltante en este tipo de estructura es la autoridad debido a que es dual, ya que se compone de dos departamentalizaciones una por producto y la otra por funciones. La fortaleza principal de la departamentalización de funciones es la especialización, pero la desventaja es el problema de coordinar las actividades para cada especialista dentro del tiempo y presupuesto asignado y caso contrario sucede con la departamentalización por producto

debido a que este facilita la coordinación entre los especialistas y se asigna las responsabilidades para cada producto, pero hay duplicidad de actividades y por ende de costos (Robbins y Judge, 2009).

Este tipo de estructura es más acorde cuando una organización tiene muchas actividades complicadas e interdependientes (Robbins y Judge, 2009).

-Estructura funcional: En este tipo de estructura se agrupan las funciones afines desde el menor hasta el mayor nivel de la organización y debido a esta integración de actividades específicas da como resultado un importante conocimiento a la organización. Las desventajas de este tipo de estructura es la lentitud antes los cambios del entorno, debido a que requieren coordinación con las otras áreas y producto de ello también conlleva a una innovación lenta y una limitada perspectiva global de las metas (Daft, 2011).

- Estructura modular: Este tipo de estructura se concentra en las actividades que mejor realiza y el resto de las actividades lo delega a empresas especialistas en el tema o subcontratistas, por lo tanto, hay un reemplazo de la jerarquía vertical tradicional. Una ventaja es que las pequeñas empresas tienen la posibilidad de tener recursos humanos y materiales a nivel mundial y una desventaja es la falta de control de muchas de las tareas y de los trabajadores. Adicionalmente la lealtad de los trabajadores es mínima ya que piensan que pueden ser reemplazados fácilmente por subcontratistas (Daft, 2011).

- Estructura híbrida: En el cual se utilizan diferentes características tanto de las estructuras funcionales, divisionales y horizontales, para enfrentar los ambientes complejos y satisfacer las necesidades de toda la organización. Este tipo de estructura resalta las ventajas de cada estructura frente a sus desventajas (Daft, 2011).

4.3.3 Gestión de PYME.

El concepto de pequeña empresa se deriva de clasificar a las organizaciones mercantiles en función a su tamaño porque se considera que esta característica tiene efectos muy importantes sobre las otras dimensiones de la empresa, pero en su aplicación surge un problema: ¿Qué indicador de tamaño usar y cuál es el límite entre lo pequeño y lo grande? Hasta ahora los indicadores de tamaño comúnmente usados son el número de trabajadores y el monto de las

ventas o de activos, pero no hay acuerdo en lo que se considera los límites entre la pequeña y gran empresa, prácticamente cada país tiene su propia definición de lo que es pequeña y gran empresa, incluso en un mismo país las definiciones de pequeña, mediana y grande varían según el sector (Suárez, 2003, p.17).

Así mismo los investigadores han establecidos diversos criterios para clasificar las PYME, pero entre las principales son: valor agregado, valor de los activos, ventas anuales y número de empleados. Los dos últimos son los más utilizados para la clasificación de las PYME (d'Amboise y Muldowney, 1988).

Con ello una aproximación de la definición de lo que es una pequeña o mediana empresa son todas aquellas que no son grandes, y esto se debe a que es mucho más fácil caracterizar una gran empresa que una PYME (Cortés Ramírez, 2015).

En el caso de Colombia el concepto de PYME se precisa de la siguiente manera:

“Es definida como toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana” (artículo 2 de la ley 905 de 2004).

4.3.3.1 Propuestas metodológicas de diagnóstico empresarial para la Gestión de PYME.

Lacerda (2006), observa que en la literatura de las micro y pequeñas se caracterizan por la ausencia casi total de las herramientas de gestión, puesto que basan la toma de decisiones en la experiencia, la intuición y la improvisación de los administradores (Como se cita en Santos, Dorow y Beuren, 2016, p.157).

Por ello se propone el diagnóstico empresarial como una herramienta vital para la gestión organizacional para identificar la situación actual de los negocios en los aspectos administrativos, operativos y financieros. Se utiliza la herramienta electrónica ofrecida por la Secretaría de Economía (SE) de México que realiza un autodiagnóstico empresarial que ofrece al sector empresarial mexicano. En el cual se evalúan 18 áreas las cuales son: tecnología, medio ambiente, energía, personal, calidad, mercado, competencia, precios, productos, costos, compras, capacitación, administración, finanzas, mercadeo, comercio exterior, informática y mantenimiento. Este sistema permite a las PYME autoevaluarse para controlar y mejorar sus

procesos administrativos, operativos y tomar las decisiones directivas que le permita consolidarse y crecer (Bernal, Mora, Arellano y Torres, 2014).

También se propone en este campo de investigación de gestión de PYME la utilización del modelo Canvas planteado por Osterwalder, que se enmarca en cuatro grandes categorías que son: definir la propuesta de valor, a que clientes se enfocan, el desarrollo de la propuesta de valor y la lógica económica de la generación de valor. Esta propuesta se adecua por la necesidad de las PYME de tener una visión global de la empresa que se enfoque más en lo estratégico y no solo en lo inmediato, que tengan claridad en los objetivos y estrategias, una adecuada relación con el entorno, una comunicación entre las diversas áreas de la gestión del negocio y por último contar con información de gestión que sea acorde a la estrategia y a sus factores clave (Banchieri, Blasco y Campa-Planas, 2013).

Además, para el establecimiento de los modelos de gestión de la pequeña empresa es necesario enfocarse en lo vulnerable, frente a los efectos del entorno, debido a su limitación en recursos financieros y humanos, ya que se preocupan más en ajustarse al entorno antes que poder adelantarse o controlarlo, su supervivencia depende en cómo interactúen con este. Por esta razón se requiere más investigación en esta relación PYME y medio ambiente, para desarrollar técnicas en el cual los administradores mejoren su conocimiento del entorno, exploren más fuentes de información y de esta forma se minimice la incertidumbre (d'Amboise y Muldowney, 1988).

4.3.3.2 Planificación de PYME

Martí (2010), en su guía de planificación tiene como objetivo que las PYME conozcan los cambios que deben incorporar para prever su factibilidad comercial, técnica, económica y financiera, con el fin de lograr el éxito de las PYME. Además, en esta guía se puede añadir u obviar algunos temas, dependiendo de la realidad de cada una de ellas, por ello se podrá elaborar los siguientes planes:

- Un plan estratégico para la empresa, que se exponen los lineamientos básicos de la orientación de la empresa, además de sus productos, mercados, posicionamiento y entre otros.
- Un plan de mejora con la finalidad de mejorar la eficiencia de la organización, debido a que se corregirán actividades o tareas, pero sin cambiar la estrategia actual de la empresa.

- Un plan de desarrollo de la empresa, que incluye el desarrollo de nuevos productos o servicios distintos a los actuales.

Además, para la elaboración de un proyecto es decir para la consolidación, mejora, crecimiento o desarrollo de la empresa, se debe realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa acompañado de un plan de acción, con el desarrollo de ocho etapas que son las siguientes (Martí, 2010):

- Rediseño de la misión de la empresa, que sea concisa y guíe el futuro de la empresa
- Análisis externo de la empresa en ocasiones se denomina ANÁLISIS PEST (político, económico, social y tecnológico) y a la vez uno comparativo frente a la competencia
- Análisis interno de la empresa por medio de desagregar la empresa a través de la referencia de la cadena de valor de Porter, evaluando las capacidades técnicas, comerciales, jurídicas, humanas entre otras),
- Diagnóstico de la situación por medio de la técnica DAFO.
- Implementación de líneas estratégicas y objetivos empresariales
- Planes de actuación a través de la medición de indicadores y que sean desarrollados para cada área dependiendo de la situación de cada una de estas.
- Seguimiento y control, estableciendo fechas para cada uno de los planes.
- Viabilidad en donde se contempla la planificación a futuro.

Longenecker, Moore, Palich y Petty (2010), plantea el elaborar una planeación efectiva tanto para el inicio del negocio de la pequeña empresa como en el transcurso. Se especifican los siguientes temas:

- Plan de marketing: Debido a que algunas pequeñas empresas no han adoptado una orientación de marketing a su empresa, por centrarse más en la producción y en las ventas, y descuidar las necesidades del consumidor. Este plan debería incluir un análisis del mercado, la competencia y las estrategias del marketing (Longenecker, Moore, Palich y Petty, 2010).

- Plan organizacional: Si fuera el inicio de un nuevo negocio establecer una forma organizacional legal acorde a su necesidad, establecer un equipo gerencial que le proporcione a la empresa valor y elaborar un diseño de la estructura interna (Longenecker, Moore, Palich y Petty, 2010).

- Plan de ubicación: Elegir una buena ubicación de la empresa que tenga factores claves como la accesibilidad al cliente, condiciones del entorno, disponibilidad de las materias primas, mano de obra y transporte, la preferencia del empresario y la disponibilidad del lugar y costos (Longenecker, Moore, Palich y Petty, 2010).

- Plan financiero: Plasmado en la elaboración de unos estados financieros y en el caso de proyecciones ser realistas con datos que sustenten y respalden los supuestos (Longenecker, Moore, Palich y Petty, 2010).

Con relación a la administración de recursos humanos en las pequeñas empresas, se refleja mayormente como un sistema de control y no como un elemento que influye en el desarrollo de la organización. Por lo tanto, para este tipo de empresas a mucha de ellas les es dificultoso retener personal, debido a las malas prácticas y a la falta de planificación (Rodríguez Moreno, 2012).

Las prácticas que Recursos humanos se propone para las pequeñas empresas es un adecuado reclutamiento de empleados calificados en base a recurrir a fuentes internas o externas, además de contar con programas de capacitación y desarrollo de los empleados acompañado de compensación e incentivos (Longenecker, Moore, Palich y Petty, 2010).

CAPITULO 5

DISEÑO METODOLÓGICO

Según Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk (2005), el diseño de una investigación cualitativa no se encasilla a establecer un marco inamovible sino da un punto de referencia de lo que se debe explorar, como debe realizarse, que técnicas se debe elegir y el tipo de análisis que se utilizará con los resultados, cada uno de estos pasos deben estar delimitados previamente.

A continuación, se detalla el tipo de investigación, método, tipo de muestra y técnica elegida, con la finalidad de obtener una información clara y profunda.

5.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación utilizado para dar respuesta a la pregunta de investigación es el estudio de tipo exploratorio-descriptivo, el cual ayuda a obtener una investigación más completa a problemas nuevos o poco estudiados, debido a que se llega a identificar nuevos conceptos para futuras investigaciones y el alcance descriptivo a precisar la situación, y definir los componentes que se medirán con la mayor precisión posible (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), se elige este tipo de investigación debido a la limitadas publicaciones de la estructura con el aprendizaje de la organización sector de PYME de manufactura.

Para reforzar la investigación se aplicará un estudio de caso, ya que analiza el problema con profundidad y bajo un contexto real con todas sus implicancias. Del mismo modo, el estudio de caso permite responder de modo relevante al tipo de pregunta de la investigación (Yin, 2009). Además, es conveniente para investigaciones de dirección y organización de empresas, ya sea de forma exploratoria o explicativa, puesto que hay un análisis holístico e integral del problema en un entorno real (Villarreal y Landeta, 2010).

La estrategia al utilizar el estudio de caso individual es debido que al emplear un caso representativo o específico, permite comprender circunstancias y condiciones comunes, es

decir es de reflejo para otras organizaciones con características similares. Además de servir de guía para otros estudios de caso con la misma problemática (Yin, 2009).

Además, se alineará el diseño de la investigación del estudio de caso bajo cinco componentes propuestos por el autor Yin (2009) que son las siguientes:

- Aclarar con precisión las preguntas de estudio para abarcar la profundidad del problema.
- Las proposiciones dentro del alcance de estudio, siempre y cuando las contenga.
- Unidad de análisis, favorecido por las preguntas y proposiciones específicas, enmarcado según los límites posibles.
- Relacionar los datos con las proposiciones.
- Criterios para explicar los hallazgos de una investigación

5.2 Método de investigación

De acuerdo a la realidad del problema se optará por elegir un método cualitativo, en el cual hay un contexto por el cual descubrir, construir e interpretar (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), para lograr una descripción más detallada y completa de la investigación, con la finalidad de interpretar la realidad subjetiva (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005), y en este caso en particular para tener una mejor comprensión y análisis del comportamiento de los elementos de la estructura con el proceso de aprendizaje.

El método cualitativo analiza de manera ordenada los conocimientos y valores de los individuos en un determinado ambiente espacial y temporal (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Además, se elige un método deductivo partiendo de lo general a lo particular, es decir obteniendo conclusiones a partir de una ley general. Dentro de los enunciados de un método deductivo se determinan los hechos más importantes (Rodríguez Moguel, 2005).

También, se realizará un muestreo intencional, el cual se hará con las personas más representativas de la organización, es decir quienes tengan la potestad de proporcionar información relevante sobre el problema a investigar (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Luego se realizará una categorización en base a la unidad de análisis, seleccionando las proposiciones o expresiones concernientes al problema a investigar (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

5.3 Categorización

Se define a la categoría a la característica que reagrupa una cantidad de elementos y deben poseer las siguientes cualidades como: exclusivas, exhaustivas, evidentes y pertinentes. Estas categorías deben aportar un valor adicional a la investigación (Aktouf, 2011).

La categorización se puede realizar en forma deductiva, inductiva o abductiva. En esta investigación se realizará en forma deductiva, puesto que serán fundamentadas en el marco teórico, pregunta de investigación o temas primordiales de estudio (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Por ello a partir del marco teórico del aprendizaje organizacional, se determinaron cuatro categorías deductivas para identificar procesos basados en los modelos I y II de Argyris y Schön y las barreras de aprendizaje, así mismo, del marco teórico de la estructura organizacional se identificaron tres categorías para describir los elementos del diseño de la estructura e identificar el tipo de estructura de la organización. Las categorías se describen en los cuadros 4 y 5.

Cuadro 4:

Categorías deductivas del Aprendizaje Organizacional

Número	Categoría	Concepto
1	Estilo gerencial	Caracterizar el estilo de dirección de la autoridad y cómo repercute en el desenvolvimiento de las funciones del trabajador. Esta categoría está ligada a identificar procesos de aprendizaje en el modelo I y II de Argyris y Schön y barreras de aprendizaje.
2	Desempeño	Esta categoría está ligada a identificar si hay modificación de las variables reguladoras y reconocer procesos de aprendizaje en el modelo I y II de Argyris y Schön y barreras de aprendizaje.
3	Visión de futuro	Esta categoría se centra en determinar su proyección a corto y largo plazo e identificar procesos de aprendizaje en el modelo I y II de Argyris y Schön y barreras de aprendizaje.
4	Sistema de recompensas y castigos	Esta categoría está ligada a identificar procesos de aprendizaje en el modelo I y II de Argyris y Schön y barreras de aprendizaje.

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Argyris (1999)

Cuadro 5:

Categorías deductivas de la Estructura organizacional

Número	Categoría	Concepto teórico
5	Especialización	Esta categoría describe las funciones del puesto para identificar qué tan divididas están las funciones del cargo y si está especializado horizontalmente o verticalmente. Además, el identificar características del tipo de estructura organizacional.
6	Formalización	Esta categoría describe la estandarización de los procesos de la organización e identificar características del tipo de estructura organizacional.
7	Centralización	Esta categoría identifica si la toma de decisiones está focalizada en la alta dirección o caso contrario si está descentralizada y determinar las características del tipo de estructura organizacional.

Fuente: Adaptado de Mintzberg (2005)

5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

Gaskell afirmó que la entrevista cualitativa es aquella que proporciona la información esencial para comprender el comportamiento de las relaciones entre los individuos y sus situaciones (citado en Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Por ello se utilizará para la investigación entrevistas semiestructuradas ya que aquellas incluyen una guía de preguntas pre establecidas, pero a la vez permiten adicionar preguntas que consideren pertinentes para tener claridad en los conceptos a analizar (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Las preguntas se clasificaron por categorías, se evitaron las preguntas cerradas con el fin de obtener más información y riqueza en las respuestas. Las entrevistas se realizarán a trabajadores que tengan más de un año laborando en la organización puesto que poseen una mayor experiencia y conocimiento en la empresa.

A partir de cada categoría se definieron preguntas y se plantearon tres guiones de entrevistas: un guion para la alta gerencia, la línea media y el núcleo de operaciones, debido a que se adaptaron las preguntas de acuerdo con el contexto de cada nivel, pero manteniendo el mismo concepto con todos los guiones.

En los cuadros 6, 7, 8, 9,10 y 11 se detallan los guiones para cada nivel.

Cuadro 6

Guía de preguntas para la alta gerencia según las categorías de Aprendizaje Organizacional

Categorías de Aprendizaje Organizacional	
Categoría	Preguntas
Estilo gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. Si les preguntará a sus empleados ¿Qué piensan de usted como jefe que cree que me responderían? y con relación a usted ¿Cómo describe su estilo gerencial? 2. Si tuviera que cambiar alguna característica de su estilo de dirección ¿Cuál o cuáles características serían? y ¿Cómo cree afectarían esos cambios en el desempeño de toda organización? 3. ¿Cómo es su reacción cuando se le presenta un problema en el trabajo? 4. ¿Cómo reacciona usted ante los errores que comenten sus empleados?
Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 5. Cuándo se han cometido errores ¿Qué acciones posteriores ha realizado la organización? 6. ¿Cuáles son los logros o proyectos exitosos que ha realizado la organización? Relátame el caso.
Visión de futuro	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Qué acciones de mejora o proyectos tiene pensado implementar en los próximos años la organización? y ¿Cuáles son los beneficios de implementar estas acciones de mejora en la organización?
Sistema de recompensas y castigos	<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Qué incentivos proporciona a sus trabajadores? 9. ¿Qué medidas toma la organización cuando los empleados cometen errores en sus funciones?

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 7

Guía de preguntas para la alta gerencia según las categorías de Estructura Organizacional

Categorías de Estructura organizacional	
Categoría	Preguntas
Especialización	<p>10. ¿Qué tanta diversidad de tareas, funciones o responsabilidades tienen en su cargo?</p> <p>11. Siguiendo el mismo parámetro de diversidad de tareas ¿Cómo describiría en forma general los cargos de sus trabajadores con pocas o muchas tareas diversas durante la jornada laboral?</p>
Formalización	<p>12. ¿Existe un sistema en el cual los procesos, procedimientos o reglamentos se encuentren escritos y disponible a los trabajadores?</p> <p>13. Si fuera afirmativa la anterior pregunta ¿Con qué frecuencia se consulta este sistema de procedimientos? ¿Cómo se está alimentado y mejorando este sistema? ¿Quién es el encargado de mantenerlo?</p> <p>14. En su opinión ¿Las normas y procedimientos de la organización facilitan el trabajo de las personas? ¿Por qué razón?</p>
Centralización	<p>15. ¿Qué tanta libertad tiene sus empleados en tomar decisiones en su puesto laboral sin contar con su aprobación?</p> <p>16. ¿Cómo influyen sus aportes o propuestas de sus trabajadores en sus decisiones? Relátame su experiencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 8:

Guía de preguntas para los mandos medios según las categorías de Aprendizaje Organizacional

Categorías de Aprendizaje Organizacional	
Categoría	Preguntas
Estilo gerencial	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo describe el estilo de dirección de su jefe y cómo su comportamiento afecta en sus actividades diarias? y con relación a usted ¿Cómo describe su estilo gerencial? 2. Si tuviera que cambiar alguna característica del estilo de dirección de su jefe ¿Cual o cuales características serían? ¿Y cómo afectaría estos cambios en el desempeño de toda organización? 3. ¿Cómo reacciona su jefe ante los problemas laborales que se le haya presentado? y con relación a usted ¿Cómo es su reacción cuando se le presenta un problema en el trabajo? 4. ¿Cómo reacciona su jefe ante los errores que usted cometido? y con relación a usted ¿Cómo reacciona ante los errores que comenten sus empleados?
Desempeño	<ol style="list-style-type: none"> 5. Cuando ha cometido errores dentro de sus responsabilidades ¿Qué acciones posteriores ha realizado? 6. ¿Cuáles son los logros que ha desarrollado en su puesto laboral? Relátame la historia de sus logros.
Visión de futuro	<ol style="list-style-type: none"> 7. ¿Qué acciones de mejora tiene pensado implementar en su puesto laboral? ¿Cómo repercute estas acciones de mejora en la organización?
Sistema de recompensas y castigos	<ol style="list-style-type: none"> 8. ¿Qué incentivos ha recibido de parte de la organización? 9. ¿Qué medidas ha tomado la organización cuando usted ha cometido errores en sus funciones?

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 9

Guía de Preguntas para los mandos medios según las categorías de Estructura Organizacional

Categorías de Estructura organizacional	
Categoría	Preguntas
Especialización	<p>10. ¿Qué tanta diversidad de tareas, funciones o responsabilidades tiene en su área?</p> <p>11. Siguiendo el mismo parámetro de diversidad de tareas ¿Cómo usted describe su cargo con relación a si realiza pocas o muchas tareas diferentes durante la jornada laboral?</p>
Formalización	<p>12. ¿Existe un sistema en el cual los procesos, procedimientos, reglamentos se encuentren escritos y disponibles?</p> <p>13. Si fuera afirmativa la anterior pregunta ¿Con qué frecuencia consulta este sistema de procedimientos? ¿Cómo se está alimentado y mejorando este sistema? ¿Quién es el encargado de mantenerlo?</p> <p>14. En su opinión ¿Las normas y procedimientos de la organización facilitan el trabajo de las personas? ¿Por qué razón?</p>
Centralización	<p>15. ¿Qué tanta libertad tiene para tomar decisiones en su puesto laboral, sin contar con una aprobación de su jefe? y con relación a usted ¿Qué tanta libertad tiene sus empleados en tomar decisiones en su puesto laboral sin contar con su aprobación?</p> <p>16. ¿Cómo influyen sus aportes o propuestas en las decisiones de su jefe? Relátame su experiencia. Con relación a usted ¿Cómo influyen sus aportes o propuestas de sus trabajadores en sus decisiones? Relátame su experiencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 10:

Guía de preguntas para el núcleo de operaciones según las categorías de Aprendizaje Organizacional

Categorías de Aprendizaje Organizacional	
Categoría	Preguntas
Estilo gerencial	1. ¿Cómo es la relación con su jefe? ¿Cómo afecta esta relación en su trabajo diario? ¿Con cuánta frecuencia conversa con ellos? 2. Si tuviera que cambiar algo de la forma como lo trata su jefe ¿Cuál sería? ¿Y si se diera este cambio cómo afectaría en su trabajo diario y en toda la empresa? 3. ¿Cómo reacciona su jefe ante los problemas laborales que se le haya presentado? 4. ¿Cómo reacciona su jefe ante los errores que usted ha cometido?
Desempeño	5. Cuando ha cometido errores en su trabajo ¿Qué hizo después para mejorar esta situación? Relátame el caso. 6. ¿Cuáles son las mejoras que usted ha realizado en su puesto laboral?
Visión de futuro	7. ¿Qué mejoras tiene pensado realizar en su puesto laboral? ¿Por qué razón?
Sistema de recompensas y castigos	8. ¿Qué incentivos o premios ha recibido de parte de la organización? 9. ¿Qué medidas toma la organización cuando los trabajadores cometen errores en sus funciones?

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 11:

Guía de preguntas para el núcleo de operaciones según las categorías de Estructura Organizacional

Categorías de Estructura organizacional	
Categoría	Preguntas
Especialización	<p>10. ¿Qué tantas tareas, funciones o responsabilidades diferentes realizan en su área? Descríbamelas.</p> <p>11. Durante su jornada laboral ¿Usted realiza pocas o muchas tareas diferentes? Descríbamelas.</p>
Formalización	<p>12. ¿Existe un sistema en el cual los procesos de trabajo, procedimientos o reglamentos se encuentren escritos y disponible para su uso?</p> <p>13. Si fuera afirmativa la anterior pregunta ¿Con qué frecuencia consulta este sistema de procedimientos? ¿Cómo se está alimentado y mejorando este sistema? ¿Quién es el encargado de mantenerlo?</p> <p>14. En su opinión ¿Las normas y procedimientos de la organización facilitan el trabajo de las personas? ¿Por qué razón?</p>
Centralización	<p>15. ¿Qué tanta libertad tiene para resolver problemas o situaciones en su trabajo, sin tener la autorización de su jefe?</p> <p>16. ¿Han sido tomados en cuenta sus contribuciones por su jefe para mejorar el trabajo? Relátame su experiencia.</p>

Fuente: Elaboración propia

5.5 Muestra Intencional

La muestra intencional se refiere a determinar previamente una cantidad específica de informantes, que posean un conocimiento sustancial para aportar al problema a investigar. Esta muestra debe ser lo más diversa posible para obtener diferentes puntos de vistas y garantizar un mejor análisis (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Para determinar la muestra intencional en el presente trabajo de investigación, se realizó en un total de 30 trabajadores, primero se identificaron los cargos de acuerdo con la clasificación de las partes fundamentales de la organización planteada por Mintzberg (2005), como se aprecia en el gráfico 4.

A continuación, se detalla los cargos identificados por cada elemento de la PYME Industria de Resinas SAS:

- **Ápice estratégico:** Se encuentra encargado el gerente general quien toma las decisiones estratégicas.
- **Mandos medios:** Se identifican dos cargos el director administrativo y jefe de producción.
- **Staff:** Se identifican cuatro cargos el contador, tesorero, jefe de seguridad y salud en el trabajo y recepcionista.
- **Núcleo de operaciones:** Los cargos incluidos en esta parte de la organización son once operarios de producción, cinco asesores de ventas, oficios varios, auxiliar de despacho, auxiliar de facturación y ventas, conductor, coordinador de cartera y ventas, supervisor de calidad y supervisor de producción.

Gráfico 4

Partes fundamentales de la organización de la PYME Industria de Resinas SAS



Fuente: Adaptado de Mintzberg (2005) e información proporcionada por la empresa Industria de Resinas SAS.

Por lo tanto, al realizar esta clasificación de Henry Mintzberg contribuye a tener una mayor variabilidad en la muestra. Además, en la elección de la cantidad de entrevistas, se tomará en cuenta el criterio de suficiencia con el objetivo de caracterizar ampliamente el planteamiento del problema y no caer en la redundancia de información (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

En el siguiente cuadro se determinará el número de entrevistas por cada elemento identificado en la organización.

Cuadro 12

Número de entrevistas de acuerdo con los niveles de la organización

Niveles de la Organización	Cargo	Número de entrevistas
Ápice Estratégico	Gerente general	01
Línea Media	Director administrativo y jefe de producción	02
Staff	Jefe de seguridad y salud en el trabajo	01
Núcleo de operaciones	Un operario de producción, coordinador de cartera y ventas, supervisor de calidad, supervisor de producción, y asesor de ventas	05
Total de Entrevistas		09

Fuente: Adaptado de Mintzberg (2005) e información proporcionada por la empresa.

Se eligieron los siguientes perfiles de cargo por el sustento respectivo:

- Gerente general: Por ser dueño del negocio y ser el único en el ápice estratégico.
- Director administrativo: Por incluirse en los mandos medios, por el nivel de responsabilidades, porque anteriormente fue la gerente general de la empresa, por ende, tiene un amplio conocimiento de ella.
- Jefe de producción: Por incluirse en los mandos medios y contar con trece personas a cargo.
- Jefe de seguridad y salud en el trabajo y gestión humana: Por tener un amplio conocimiento de la empresa.
- Coordinador de cartera y ventas: Por el nivel de responsabilidades y antigüedad en la empresa.
- Operario de producción: Por la antigüedad en la empresa.
- Supervisor de calidad: Por el nivel de responsabilidades y antigüedad en la empresa.

- Supervisor de producción: Por el nivel de responsabilidades y antigüedad en la empresa
- Asesor de ventas: Con el objetivo de tener una muestra del núcleo de operaciones del área de ventas.

CAPITULO 6

ANÁLISIS DE INFORMACIÓN Y RESULTADOS

El trabajo de campo de la presente investigación se realizó en las fechas del 05, 08 y 15 de mayo de 2017, en las oficinas de la empresa realizando entrevistas de manera individual, por medio de una grabación de un audio digital y posteriormente se procedió a transcribir todos los datos a un archivo de Word por cada pregunta.

En el presente análisis de información y resultados se utilizó la técnica de análisis de contenido con el fin de identificar en las respuestas de los entrevistados las diferentes opiniones, conceptos y temas expresados o sobrentendidos, el realizar una lectura reiterativa de sus respuestas, establecer categorías deductivas acordes al marco teórico, determinar las unidades de registro, numeración y por último el realizar una enumeración o cuantificación (Aktouf, 2011).

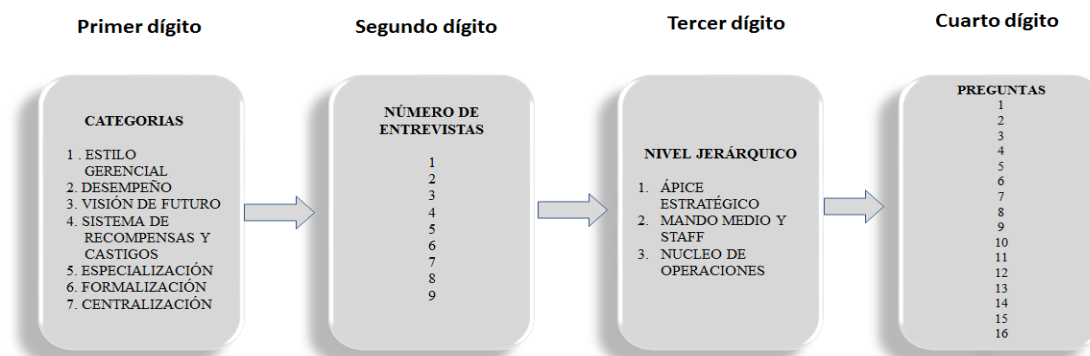
También, al realizar la codificación de las respuestas este facilita su ubicación en la información global o crear conexiones entre un código y otro (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005). Por tal razón, el código de cada respuesta se conforma de cuatro dígitos el primero de ellos corresponde a la categoría de la pregunta, el segundo dígito corresponde al consecutivo de la entrevista, el tercero al nivel jerárquico y el cuarto dígito al número de pregunta se observa al detalle en el gráfico 5.

Por ejemplo, el código 1.1.1.1 correspondería el primer dígito a la primera categoría que es el estilo gerencial, el segundo dígito a la primera entrevista, el tercer dígito al nivel jerárquico que correspondería al ápice estratégico y el último dígito a la primera pregunta.

Además, se elaboró una matriz de código para cada respuesta de los entrevistados, aquella es de doble entrada por número de entrevistas y preguntas, como se aprecia en el cuadro 13.

Gráfico 5

Codificación de respuestas



Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005 y Aktouf, 2011.

Cuadro 13

Matriz de código de respuestas

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
1	(1.1.1.1)	(1.2.2.1)	(1.3.2.1)	(1.4.2.1)	(1.5.2.1)	(1.6.3.1)	(1.7.3.1)	(1.8.3.1)	(1.9.3.1)
2	(1.1.1.2)	(1.2.2.2)	(1.3.2.2)	(1.4.2.2)	(1.5.2.2)	(1.6.3.2)	(1.7.3.2)	(1.8.3.2)	(1.9.3.2)
3	(1.1.1.3)	(1.2.2.3)	(1.3.2.3)	(1.4.2.3)	(1.5.2.3)	(1.6.3.3)	(1.7.3.3)	(1.8.3.3)	(1.9.3.3)
4	(1.1.1.4)	(1.2.2.4)	(1.3.2.4)	(1.4.2.4)	(1.5.2.4)	(1.6.3.4)	(1.7.3.4)	(1.8.3.4)	(1.9.3.4)
5	(2.1.1.5)	(2.2.2.5)	(2.3.2.5)	(2.4.2.5)	(2.5.2.5)	(2.6.3.5)	(2.7.3.5)	(2.8.3.5)	(2.9.3.5)
6	(2.1.1.6)	(2.2.2.6)	(2.3.2.6)	(2.4.2.6)	(2.5.2.6)	(2.6.3.6)	(2.7.3.6)	(2.8.3.6)	(2.9.3.6)
7	(3.1.1.7)	(3.2.2.7)	(3.3.2.7)	(3.4.2.7)	(3.5.2.7)	(3.6.3.7)	(3.7.3.7)	(3.8.3.7)	(3.9.3.7)
8	(4.1.1.8)	(4.2.2.8)	(4.3.2.8)	(4.4.2.8)	(4.5.2.8)	(4.6.3.8)	(4.7.3.8)	(4.8.3.8)	(4.9.3.8)
9	(4.1.1.9)	(4.2.2.9)	(4.3.2.9)	(4.4.2.9)	(4.5.2.9)	(4.6.3.9)	(4.7.3.9)	(4.8.3.9)	(4.9.3.9)
10	(5.1.1.10)	(5.2.2.10)	(5.3.2.10)	(5.4.2.10)	(5.5.2.10)	(5.6.3.10)	(5.7.3.10)	(5.8.3.10)	(5.9.3.10)
11	(5.1.1.11)	(5.2.2.11)	(5.3.2.11)	(5.4.2.11)	(5.5.2.11)	(5.6.3.11)	(5.7.3.11)	(5.8.3.11)	(5.9.3.11)
12	(6.1.1.12)	(6.2.2.12)	(6.3.2.12)	(6.4.2.12)	(6.5.2.12)	(6.6.3.12)	(6.7.3.12)	(6.8.3.12)	(6.9.3.12)
13	(6.1.1.13)	(6.2.2.13)	(6.3.2.13)	(6.4.2.13)	(6.5.2.13)	(6.6.3.13)	(6.7.3.13)	(6.8.3.13)	(6.9.3.13)
14	(6.1.1.14)	(6.2.2.14)	(6.3.2.14)	(6.4.2.14)	(6.5.2.14)	(6.6.3.14)	(6.7.3.14)	(6.8.3.14)	(6.9.3.14)
15	(7.1.1.15)	(7.2.2.15)	(7.3.2.15)	(7.4.2.15)	(7.5.2.15)	(7.6.3.15)	(7.7.3.15)	(7.8.3.15)	(7.9.3.15)
16	(7.1.1.16)	(7.2.2.16)	(7.3.2.16)	(7.4.2.16)	(7.5.2.16)	(7.6.3.16)	(7.7.3.16)	(7.8.3.16)	(7.9.3.16)

Fuente: Adaptado de Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005 y Aktouf, 2011.

También el análisis del contenido se realizó en tres niveles: por pregunta, categoría y a un nivel macro, es decir la relación entre el diseño de estructura organizacional con el proceso de aprendizaje organizacional, con el fin de buscar significado a los resultados y como cada análisis de la categoría contribuye a construir una visión integral del objeto de la investigación (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

Finalmente, para reforzar el análisis se empleó la figura del *verbatim*, utilizando las diferentes respuestas de los entrevistados, que producto de una evaluación minuciosa de la transcripción de sus respuestas se identifique las relaciones u objetos que respondan al problema de la investigación (Kuipers y Kassirer, 1987).

6.1 Hallazgos por pregunta y categorías

Una vez que se determina la matriz de código de respuestas lo que se hace es agrupar las respuestas correspondientes a cada pregunta y a cada categoría de tal manera que se haga una lectura en ese sentido horizontal, y no de una forma vertical es decir cada entrevista por separado. Se aplica una lectura crítica donde se destaca patrones emergentes de respuestas y se apoya con *verbatim*.

6.1.1 Hallazgo por preguntas.

Análisis de la pregunta 1: Si les preguntará a sus empleados ¿Qué piensan de usted como jefe que cree que me responderían? o ¿Cómo describe el estilo de dirección de su jefe y cómo su comportamiento afecta en sus actividades diarias?

De las respuestas obtenidas de los entrevistados se identificó a dos jefes, quienes generan un ambiente de confianza, hay una buena comunicación, escucha activa y se infunde el respeto, este tipo de comportamientos se ve reflejado con el modelo para el aprendizaje O-II según los autores Argyris y Schön (1978) y se respalda en los siguientes *verbatim*:

“Cuando él dirige el piensa en la persona como tal, no como una máquina sin pensar en sus emociones, en general los dueños de la empresa son muy buenos patronos principalmente por su trato” (1.4.2.1).

“Muy buena, excelente es una persona muy humana desde la estabilidad emocional de sus empleados, porque piensa que si hay un equilibrio en su vida privada puede tener un mejor desempeño” (1.5.2.1).

También, se refleja coherencia con lo que dicen sus empleados y lo que opina el jefe de los entrevistados 6,7 y 8 sustentando en el siguiente *verbatim*:

“Mi estilo gerencial primero trato de respetarlos mucho, no me gusta que me digan jefe odio que me digan así, porque yo pienso que debemos estar en el mismo nivel. Estoy pendiente les estoy preguntando, pero no estoy encima de ellos” (1.3.2.1).

En relación con el estilo de liderazgo del gerente general en el cual se identifican características del modelo para el aprendizaje O-I según los autores Argyris y Schön (1978), debido a que trabaja con poca planeación y centralización de sus funciones expresados por los entrevistados 2 y 4 y se sustentan en los siguientes *verbatim*:

“Sus decisiones son muy rápidas y ejecútense rápido y poca planeación, me parece que planea poco, como tiene múltiples ocupaciones me parece que descuida otras áreas, maneja la parte técnica, descuida la parte comercial” (1.2.2.1).

“Él tiene muchas cosas en la cabeza y no le puede tener cuidado a todo, por el desviar su mirada a otros temas de la empresa deja de lado el de la producción, y esperar a que él tome su decisión porque no tenemos potestad en eso” (1.4.2.1).

Además, el gerente general confirma estas declaraciones de la centralización sustentando en el siguiente *verbatim*:

“El exceso de ocupaciones hace que tenga una limitante el hecho de ser el ayudador de todo el mundo, hay una sobrecarga y algo se queda en el aire” (1.1.1.1).

Con estas características de centralización en el gerente general se evidencia el tipo de aprendizaje de bucle simple según los autores Argyris y Schön (1978). Del mismo modo, el autor Morgan indica que se suele dar esta particularidad en las organizaciones burocráticas las cuales establecen controles sobre los empleados limitándolos al no poder pensar (Morgan, 1990) y se sustenta en la respuesta del gerente general que se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Es muy fácil que me pregunten cualquier cosa y encuentren una respuesta, lo que hace que las personas no traten de resolver por sí mismas antes de venir a preguntarme y decirme tengo un problema, y no sé qué hacer y yo me presto para eso” (1.1.1.1).

Por ende, el resultado de esta centralización en las funciones hace que responda a lo urgente y no planifique, y no por el lado de ser un jefe autoritario, puesto que, si hay un interés por sus trabajadores, y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Sobre todo lo que más me preocupa es la falta de crecimiento y aprendizaje que vayan y sean más autónomos, más capaces” (1.1.1.1).

Análisis de la pregunta 2: Si tuviera que cambiar alguna característica de su estilo de dirección o de su jefe ¿Cuál o cuáles características serían? y ¿Cómo cree afectarían esos cambios en el desempeño de toda organización?

Con relación a la pregunta 2 el informante 4 declara que mejoraría en el estilo gerencial del gerente general en lo que concierne a la centralización de responsabilidades, solo en algunas funciones si hay libertad para tomar decisiones sin su aprobación y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“En ocasiones se contradice porque le dice a uno toma la iniciativa de tal cosa, y cuando uno lo hace y de ahí me dice porque lo hice de esa manera y se lo cambia a uno, ósea actué usted independiente y cuando ve que uno hizo, dice así no debería hacer, entonces para que me dijo que actuara con iniciativa, por esa misma razón toca esperarlo para hacer tal cambio, porque a él le gusta hacerlo a la manera de él. Por ejemplo, con el sistema de gestión si me he ido solito, y él no le ha puesto problema a eso, por eso no es siempre que actúe así. Mejoraría en que cada persona dentro de sus responsabilidades podría ser más independiente y el como gerente se podría ir soltando en algunas cosas y tener tiempo para cosas más importantes” (1.4.2.2).

De la misma manera del otro jefe de los entrevistados 6,7 y 8 consideran que no cambiarían nada en su estilo de dirección avalado en el siguiente *verbatim*:

“No veo algo que cambiarle pues también ella lleva poco tiempo pues ahora el trabajo que ella ha hecho acá es muy bueno, cuando ella llego acá ha cambiado muchas cosas que se venían haciendo mal, hasta ahora me parece bueno el trabajo de ella” (1.6.3.2).

Además, el gerente general expresa que pretende compartir el poder con personas competentes, y no ejercer un control unilateral buscando contar con el apoyo de unos mandos medios de mejor perfil profesional, y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“En cuanto a la empresa requiere de unos mandos medios mejores perfilados, como perfil de experiencia de conocimientos, de habilidades, de profesión, porque tienen bajo perfil de profesión, tienes que resolver más para yo poder ejercitar una buena delegación, capacitar, entrenar y dejar que las personas sigan adelante con sus cargos y la intervención de uno sea de comités o reuniones muy formales por lo que requeriría ciertas personas en cambios de dirección, fomentaría mucho más de una agenda muy ordenada de comités por áreas para hacerle seguimiento a todo el proceso, definir responsabilidades, resolver el problema y dejar responsables de lo que haya que hacer” (1.1.1.2).

Análisis de la pregunta 3: ¿Cómo reacciona su jefe ante los problemas laborales que se le haya presentado? y en relación con usted ¿Cómo es su reacción cuando se le presenta un problema en el trabajo?

En esta pregunta relacionada a la reacción de los jefes de los entrevistados argumentaron comportamientos relacionados al modelo para el aprendizaje O-II, expresando que su jefe los escucha antes de culpar a alguien y está presto a resolver los problemas, esto se ve reflejado en el siguiente *verbatim*:

“Él es muy presto para resolver las inquietudes cuando uno le presenta un inconveniente le da la autoridad para que uno resuelva” (1.4.2.3).

De la misma forma, hay una congruencia con lo que dicen los entrevistados con lo que declara el gerente, y se manifiesta en el siguiente *verbatim*:

“Obviamente uno se incomoda es la preocupación por el aprendizaje, no saco a buscar culpables sino a buscar que paso, obtener bien la información de lo que paso y obviamente resolver, por lo general procuro que se den cuenta en que tenemos que mejorar” (1.1.1.3).

Además, hay una tendencia a que el gerente general resuelva los problemas antes que los empleados busquen una manera creativa de solucionarlos, el cual se observa en el siguiente *verbatim*:

“El trata de solucionarlos, él tiene un carácter muy fuerte puede expresar sus sentimientos y toma acción “(1.5.2.3).

Análisis de la pregunta 4: ¿Cómo reacciona su jefe ante los errores que usted cometido? y con relación a usted ¿Cómo reacciona ante los errores que comenten sus empleados?

Se evidencio de los dos jefes de los entrevistados comportamientos relacionados con el modelo para el aprendizaje O-II, puesto que tratan de mejorar la confianza con sus trabajadores, los escucha y más que atacarlos busca cuestionar cual fue la causa del problema y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Conmigo no ha sido muy severa, las veces que me he equivocado no me juzga antes ha tratado de ayudarme a buscarme la solución, más bien siento como un apoyo antes de sentir como esa presión y eso me genera con ella confianza” (1.8.3.4).

“Él es muy paciente como que muy estilo coach, pregunta que paso, cuando toca ajustar si pide acelera eso, muy pocas veces se pone bravo, cuando toca ponerse serio si lo hace” (1.4.2.4).

Así mismo, se puede observar que el comportamiento del estilo de liderazgo del gerente general es demasiado permisivo y se describe en el siguiente *verbatim*:

“Creo aveces se me va la mano en comprensión y en pasividad de más de exigencia, de más disciplina y orden en todo el equipo, soy muy condescendiente” (1.1.1.4).

También en esta pregunta se puede notar que se busca solucionar los problemas y corregir el error, pero no hay una investigación o análisis profundo.

Por el contrario, se puede observar en el entrevistado 5 un comportamiento de la barrera de aprendizaje de la “Rutina defensiva” según el autor Argyris (como se cita en Suñé Torrents, 2004), como un mecanismo de defensa ante una situación negativa y se describe en el *verbatim*:

“Me confrontó y me dijo que me iba a despedir que eso es una echada me pareció muy injusto puesto que los tres tomamos la decisión y a mí me cayó el agua sucia y casi me despiden, al final no me despidieron. Aveces se acelera un poco, cree que uno omite, juzga sin saber cómo se hace una operación completa en la compañía” (1.5.2.4).

Análisis de la pregunta 5: Cuando ha cometido errores dentro de sus responsabilidades ¿Qué acciones posteriores ha realizado?

Al revisar las entrevistas se evidencian características del aprendizaje de bucle simple en el cual solo se limita a detectar errores, corregir y actuar de una manera reactiva más no se cuestiona las variables reguladoras. Además, se observa en las respuestas de los entrevistados que aprenden bajo la perspectiva de sus teorías en uso, es decir un aprendizaje subjetivo y no por el resultado de un análisis profundo por lo que se refleja la barrera de “Aprendizaje supersticioso” por los autores Levitt y March (1988), y se soporta en el siguiente *verbatim*:

“Ya me toca poner más cuidado y no volver a cometer el mismo error en las próximas operaciones yo manejo la parte de mezclar los productos, de hacer las masillas muchas veces le echo un kilo de más de x producto, por el afán de terminar rápido el proceso, ya que de ese proceso depende los que están sacando la producción final, si yo me demoro mucho los otros se quedan parados y uno por estar acosado se me va un kilo de más de un producto caro, la próxima vez me toca hacerlo más despacio, mirarlo bien que no me vuelva a pasar. Trabajar despacio y no a la carrera, acá los errores que se cometen son por descuido del trabajador, yo me pongo a llenar y me llama un compañero y me fui a conversar con él, me descuido y se derramó, la próxima vez ya paro la llave” (2.7.3.5).

“Yo fui operario de maquinaria y errores que uno comete en ese proceso es mecanizarse, descargaba unas microesferas y ahí adicionaba un talco, uno se mecaniza tanto que llegado el momento que le pongo la misma cantidad a todo, eso error se comete mucho por el mecanizado en el proceso, hay que trabajar muy metido en el hoy” (2.8.3.5).

Además, el gerente de los entrevistados solo pone interés en resolver inmediatamente cuando son temas trascendentales, evidenciándose la barrera de “La Fijación en los hechos” según el autor Senge (1993), y se evidencia en el siguiente *verbatim*:

“Si son muy críticas si son de seguridad industrial, de seguridad personal hago correctivos lo más rápido posible, generamos algún documento, carta o alguna instrucción para evitar que vuelva ocurrir, que atente contra la seguridad de la persona o la compañía. Si es de perdida

material, financieras y son críticas, trato de que se escriba algo, pero solo en esos momentos, pero si son críticas” (2.1.1.5).

De igual manera, se evidenció que se está aprendiendo de acuerdo con la experiencia y debido a que no han asumido directamente las consecuencias de sus actos siguen trabajando de esa misma forma identificándose la barrera de “Aprendizaje de la ilusión de que se aprende con la experiencia” del autor Senge (1993), y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Hace poco resulta que estaba haciendo una nota de crédito para hacer devoluciones de cliente porque eso no afecta contablemente y siempre lo he hecho así, y doña Beatriz me dice te lo inventaste sola, bueno creí que se hacía así. Entonces yo ya no puedo devolverme a hacer lo anterior, porque ya se cerró contablemente y queda hacerlo bien de acá en adelante “ (2.5.2.5).

Análisis de la pregunta 6: ¿Cuáles son los logros que ha desarrollado en su puesto laboral? Relátame la historia de sus logros.

Al analizar las respuestas de los entrevistados se observa una mayor inclinación por el tipo de aprendizaje de bucle simple debido a que sus logros son una respuesta reactiva a la necesidad de la empresa u obligación del gobierno, es decir se identifica los errores y se corrige, esto se manifiesta en el siguiente *verbatim*:

“Al ver que esa implementación es una exigencia del gobierno colombiano y yo que estaba en la cabeza en ese tema me toco tomar acciones, primero conseguir un asesor externo que nos ayudara con la implementación” (2.4.2.6).

“En el último año logramos como exige la ley el sistema de gestión de seguridad laboral, manejo de espacios, de mercancías, enfermedades ocupacionales” (2.1.1.6).

Además, solo en la entrevista 3 que es el jefe de los entrevistados 6,7 y 8 se manifiesta el tipo de aprendizaje de bucle doble puesto que hay un cuestionamiento y análisis para la implementación de las mejoras, y se observa en el siguiente *verbatim*:

“Inicialmente los dos primeros meses tuve que analizar cómo se hacían las cosas, notaba muchos errores, mucho desorden, se perdía tiempo por cosas muy simples, primero fue analizar después empecé a escribir que fallas u oportunidades había y en base a eso empecé a pensar cual

era la solución , empecé a organizar algunos procesos, empecé a hacer ensayos en cuanto tiempo, espacio, en cuanto a orden, y los que no me funcionaba los descartaba y volvía a empezar y lo me que funcionaba ya lo definía” (2.3.2.6).

Además, se evidencia la barrera de “La fijación en los hechos” de Senge (1993), al solo enfocarse en los hechos repentinos y no en las causas del problema, esto se describe en el siguiente *verbatim*:

“Yo llegue sin nada sin ningún formato, sin ningún documento de clientes el departamento de cartera se ha tenido que levantar por completo desde los documentos más imprescindibles hasta los menos imprescindibles” (2.5.2.6).

“Hemos organizado mucho el manejo de los inventarios porque acá antes era muy complicado no se llevaba un control de la materia prima que me gaste eso, si se reportaba daba igual” (2.6.3.6).

Análisis de la pregunta 7: ¿Qué acciones de mejora tiene pensado implementar en su puesto laboral?

Con relación al gerente de los entrevistados se refleja iniciativas de mejoras para la organización tanto para los cambios que se necesitan urgentemente y los que son a un futuro y de qué forma afectarían en toda la organización por lo que se caracteriza con el modelo para el aprendizaje O-II, y se manifiesta en el siguiente *verbatim*:

“Implementar una nueva línea de productos que no van a ser de producción propia, nosotros estamos usando nuestra capacidad de distribución tenemos pocos productos, pocas líneas, queremos optimizar esa oportunidad frente a esos clientes, poniendo cuatro o cinco con productos nuevos, no producidos por nosotros con marcas de otros y serán maquilados y nosotros pondremos nuestro nombre. Entre los próximos dos años queremos crecer el 25% o 30% la compañía” (3.1.1.7).

En relación con los entrevistados demuestran iniciativas de mejora, pero no por el lado de que se cuestionen o quieran buscar mejores maneras de hacer los procedimientos sino porque urge hacer un cambio, caso contrario desencadena una dificultad para la organización. Además, se manifiesta la barrera de “Fijación en los hechos” puesto que se enfocan solo en los hechos

repentinos y no en los procesos a largo plazo, sin ir a buscar las causas de esos comportamientos, los cuales desatan problemas a futuro, se percibe en los siguientes *verbatim*:

“Me gustaría hacer una distribución de la planta diferente para evitar paros de procesos cada vez que se organiza con el montacarga, como la planta es pequeña cada vez que se organiza algo con este montacarga todos los procesos tienen que parar, si organizamos de forma diferente como lo tengo pensando ya no habría estos paros, estoy haciendo esquemas, borradores acerca de este cambio” (3.3.2.7).

“La forma de empacar no es tanto mía, pero le he dado ideas a Andrea porque acá en el envasado del producto terminado muchos nos hemos visto afectados de las manos, porque nos duele la manera como se trabaja, entonces estamos aportando los que trabajamos ahí de la manera que no nos afecte” (3.6.3.7).

Incluso el entrevistado 7 ya no visualiza ninguna mejora y este comportamiento refleja la barrera de aprendizaje organizacional “Yo soy mi puesto” del autor Senge (1993), puesto que no le permite ver más allá de sus actividades diarias cómo se percibe en el siguiente *verbatim*:

“Acá en el momento ya no nos da para más mejoras el espacio es muy estrecho muy pequeño, ya no hay más donde hacer cosas, todos los espacios están llenos de mercancía donde se transita, lleno de producto terminando” (3.7.3.7).

Análisis de la pregunta 8: ¿Qué incentivos ha recibido de parte de la organización?

En el análisis de esta pregunta se percibe que la mayoría de los entrevistados a pesar de que hay pocos incentivos económicos hay satisfacción por parte de los entrevistados, ya que se compensa con el respeto, la confianza y el buen trato, por lo que hay una inclinación hacia el modelo para el aprendizaje O-II que se sustenta con el siguiente *verbatim*:

“No he recibido incentivos económicos, me he ganado la confianza de la organización, he recibido incentivos verbales de felicitaciones ‘como nos fue muy bien felicítame a todos’. Las veces que he necesitado hacer una diligencia me han dado ese tiempo, como ven que ya estamos organizados, libertad en cuanto a horario, aunque si tengo que cumplir con un horario, pero es más flexible, pues ven que hemos avanzado y no necesitan que este al 100%” (4.3.2.8).

“Económicos poquitos o ninguno no sé si será por ser familiar pero el mayor incentivo que a uno le dan es la confianza por cualquier decisión, con relación al sistema de gestión voy aprendiendo ahí si tengo libertad total, no tengo alguien encima que me esté diciendo que voy haciendo, me delegaron ese trabajo y uno no puede defraudar esa confianza” (4.4.2.8).

No obstante, se contradice con la respuesta del entrevistado 6 el cual expresa que si ha recibido muchos reconocimientos económicos y se describe en el siguiente *verbatim*:

“Muchísimos desde que yo entre ellos me han colaborado mucho, yo también he puesto de parte mía yo siempre he dado lo máximo para colaborarle a la empresa no porque me den, sino porque esa es mi forma de trabajar, yo tengo una niña que nació muy enfermita y me han colaborado con el tiempo, incentivo económico en el sueldo, han mirado mi trabajo y yo no he tenido que decirles a ellos súbanme el sueldo, los reconocimientos es que a uno le digan que está haciendo bien su trabajo” (4.6.3.8).

Sin embargo, difieren estas respuestas con el entrevistado 7 el cual manifiesta que se encuentra desmotivado por la falta de incentivos, aunque reconoce que si son buenos jefes, como se describe en el siguiente *verbatim*:

“Muy poquitos de todos los trabajos que echo acá, en eso acá no incentivan al trabajador, son muy bueno patrones y colaboradores, pero que me hayan dado un incentivo por las cosas que hecho. Muchas veces a uno le desanima a seguir aportando al bienestar de la empresa, y son muchos los trabajos que he hecho acá, yo miro la producción y mantenimiento y la persona debería pensar: nos ha librado de tanto dinero que nos cobraría en la calle” (4.7.3.8).

También, el gerente reconoce que la empresa da incentivos, pero no lo suficiente y se observa en el siguiente *verbatim*:

“Cuando requerimos trabajos extras que ellos mismos puedan hacerlo, entonces yo les ofrezco un dinero extra yo les pago algo más de lo que la ley nos manda, en cuanto a capacitación no hay ningún incentivo y de calidad de vida personal, como incentivo no lo hay” (4.1.1.8).

Análisis de la pregunta 9: ¿Qué medidas toma la organización cuando los empleados cometen errores en sus funciones?

De acuerdo a la transcripción de las preguntas se infiere que no hay un sistema de medidas estricto ante los errores que se comete, si es muy grave llega a un descargo, más bien hay una tendencia en ir al otro extremo de ser muy permisivos, es decir que hay tendencia hacia el modelo I de aprendizaje, porque se identifica la tendencia a minimizar la expresión de sentimientos negativos y de esta manera no generar situaciones que se pongan a la defensiva, y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Una cultura de esta empresa es que somos muy permisivos el trabajador que se va de acá es porque es muy malo, pasamos una, dos y vemos que la cosa es muy grave nos ha tocado suspender, hacer descargo son cosas muy evidentes. Yo le he dicho a muchos trabajadores que se sientan privilegiados de trabajar acá porque si muchos de estos trabajadores cometen errores que son mínimos en otras empresas ellos no estuvieran trabajando, ellos llegan 5 o 10 minutos tarde le decimos que repongan esos minutos, pero la idea es que cumplan con el horario, como a la 5ta o 6ta vez toca que firmen un compromiso. Somos permisivos y puede ser un error” (4.4.2.9).

“Aquí ha pasado muchas veces no conmigo, pero uno se da cuenta, que alguien comete un error y simplemente le dicen de boca, acá no son de decir lo vamos a suspender, acá ellos son cristianos y tienen el corazón muy blandito, pero si deben ser un poco más duros que blanditos. Por ejemplo, había un sobrino de ellos, y él era muy perezoso tanto ha hecho que lo suspendieron y él tenía el vicio de que le decían algo y se iba donde el gerente, por lo que tenía frenados a los que no son de la familia. En la empresa lo han amenazado, lo han echado, pero ha vuelto, ahí es donde uno dice que son blanditos deberían ser más estrictos” (4.9.3.9).

Análisis de la pregunta 10: ¿Qué tanta diversidad de tareas, funciones o responsabilidades tiene en su área?

Se evidencia una diversidad de tareas por cada puesto, tienen tareas específicas, pero se les va delegando otras funciones diferentes como se observa en el siguiente *verbatim*:

“Todo es diferente hay mucho para hacer, hay unas personas que se encarga de una tarea en específico, pero no solo es de masillas, como que cada uno pueda ser polivalente, que cada uno

pueda hacer diferentes actividades, todos aquí debemos hacer de todo, no hay tarea específica para una persona, sino que una persona está aquí y posiblemente mañana este allá. En relación con la producción de masillas hay personas que están capacitados para hacer la línea de imperbiabilizantes, aquí todos los días es como un ajedrez cubra aquí o allá” (5.3.2.10).

Incluso los cargos que tienen un nombre especializado no cumplen tareas especializadas como se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Son muchas, yo también tomo mucho al servicio al cliente no me enfoco solo en el área de cartera, apoyo a mis compañeros en las áreas de ventas, en resolución de problemas con los clientes, envío de documentos, solución de logístico, si le llego completo un pedido, son bastantes las funciones” (5.5.2.10).

También, el gerente de los entrevistados tiene múltiples funciones ejerciendo control en cada una de las áreas, puesto que no son autónomos y dependen del él, no solo en el tema estratégico que le debe corresponder como gerente sino también en la parte técnica como se plasma en el siguiente *verbatim*:

“La diversidad de tareas que realizo es todo el desarrollo estratégico de la empresa, todo lo que sea nuevo para el área comercial, desarrollo de productos, proveedores homologar proveedores nuevos, materias prima nuevas, negocios y clientes especiales, inversión, área financiera, rentabilidad, parte legal y contable, acompañamiento al área comercial que depende mucho de mí, el tema técnico de los productos, porque el técnico de la compañía soy yo, a pesar de que ya hay una persona en el laboratorio no es tan autónoma, cambios importantes me toca a mí , lo cual es bastante , pero en general me toca responder por todas las áreas de la empresa la producción, las ventas, la parte financiera, legal , optimizar recursos, ayudar a crear estrategias de ventas, mejoramiento en producción, hacer que la empresa sea rentable en todas las áreas” (5.1.1.10).

Análisis de la pregunta 11: Siguiendo el mismo parámetro de diversidad de tareas ¿Cómo describiría en forma general los cargos de sus trabajadores con pocas o muchas tareas diversas durante la jornada laboral? o ¿Cómo usted describe su cargo con relación a si realiza pocas o muchas tareas diferentes durante la jornada laboral?

De acuerdo con las entrevistas planteadas la gran mayoría de respuestas se orienta a que los entrevistados realizan muchas tareas diferentes, por lo tanto, se infiere que hay muy poca especialización y por el contrario cada cargo es diverso, el cual es característica de un tipo de estructura simple que tiene escasa especialización según el autor Mintzberg (2005), como se evidencia en los siguientes *verbatim*:

“Yo realizo muchas actividades diferentes todo el día, como la producción de producto terminado al sistema, alimentar el inventario para que en ventas puedan facturar, ingresar la mercancía en el sistema, como estoy en la implementación el sistema de gestión en la seguridad y de vez en cuando hago tareas de nóminas y vacaciones” (5.4.2.11).

“Muchas tareas diferentes los impermeabilizantes, el pre mezcla de la macilla, el envasado del mismo impermeabilizante, también reemplazo al operario de la macilla a él lo llaman mucho a hacer otras funciones así que me toca reemplazarlo” (5.6.3.11).

Análisis de la pregunta 12: ¿Existe un sistema en el cual los procesos, procedimientos o reglamentos se encuentren escritos y disponible a los trabajadores?

Con relación a esta pregunta se evidencia que aún se encuentran en proceso de elaboración los manuales de funciones, procedimientos y procesos, el entrevistado 8 sabe que están escritos, pero nunca le han entregado ningún documento de ellos y el entrevistado 6 indica que se encuentran estandarizados y escritos las formulaciones de los productos, pero los procesos aun no, como se observa en los siguientes *verbatim*:

“Apenas lo estamos organizando, en diciembre nos hicieron una auditoria y casi nos llamaron la atención” (6.2.2.12).

“Yo estoy actualizando los manuales de funciones junto con Ricardo y ahí esta parte de los procesos, y ya más al detalle se están haciendo los instructivos más en específico, están en proceso” (6.3.2.12).

“Por escrito las fórmulas, pero los procesos no están escritos, es decir está escrito lo que se debe echar, mas no como se debe hacer” (6.6.3.12).

Debido a que no hay una formalización en las funciones del cargo, según el autor Mintzberg (2005), trae como consecuencia de que la mayoría de los cargos resulte de una improvisación o informalización en las funciones que debe realizar cada trabajador, y se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Si acá mantienen escritas las funciones del trabajador, en el papel consta lo que deben hacer, pero aveces a uno lo ponen hacer cosas diferentes” (6.7.3.12).

Análisis de la pregunta 13: Si fuera afirmativa la anterior pregunta ¿Con qué frecuencia se consulta este sistema de procedimientos? ¿Cómo se está alimentado y mejorando este sistema? ¿Quién es el encargado de mantenerlo?

Según las respuestas de los entrevistados están en proceso de elaboración y los procedimientos que ya se encuentran elaborados nadie los consulta, se identifica que hay una persona encargada de realizar esta función de retroalimentar los procesos, pero al no dedicarse exclusivamente a esta función no se ha dado un seguimiento responsable, y se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Hay un jefe de recursos humanos que por su cargo es totalmente responsable del tema, hay una falencia de continuidad de este tipo de procesos, toca revisarlo o si es el perfil de la persona o es una sobrecarga de funciones esa persona no lo hace con frecuencia, no lo tiene como una parte estratégica de su trabajo, de modo que me toca estar insistiendo en el tema, si fuera por recursos humanos no saldría adelante” (6.1.1.13).

Además, los procesos de producción como ya tienen conocimiento los trabajadores no los consultan y se describe en el siguiente *verbatim*:

“No las consulto yo me lo sé memoria es muy de rutina, es echar, pesar, sacar la muestra, eso ya se vuelve mecánico (6.7.3.13).

En conclusión, se identifica que, si existe una formalización en las formulaciones de los productos, es decir cada trabajador tiene la opción de adecuar su manera de trabajar siempre y cuando no cambie la formulación.

Análisis de la pregunta 14: En su opinión ¿Las normas y procedimientos de la organización facilitan el trabajo de las personas? ¿Por qué razón?

De acuerdo con el análisis de las respuestas de los entrevistados 1,2,3,5,8 y 9 opinan que las normas y procedimientos benefician puesto que ya se sabe certeramente las funciones que se van a realizar y se forma un estándar para trabajar, esto se describe en el siguiente *verbatim*:

“Sí, porque cada uno puede tener formas diferentes de trabajar, pero tal vez no sea la forma ideal, es mejor decir verbalmente y por escrito que ellos sepan cual es la línea por seguir, porque ha pasado que algunas formas de trabajar de personas no es la más adecuada y corre el riesgo de elaborar un mal proceso” (6.3.2.14).

“Claro que, si porque ayudan al empleado a actuar más certeramente en las cosas que debe hacer” (6.5.2.14).

Sin embargo, los entrevistados 4 y 6 consideran que no es tan necesario solo en el caso del personal nuevo que no tiene conocimiento de los procedimientos o cuando haya una rotación de personal y ese conocimiento se pierda como se evidencia en el siguiente *verbatim*:

“Yo considero que por ahora no, por ejemplo, la contadora lleva dos años con nosotros ella ya sabe su trabajo, pero si se va la contadora y llega una nueva. Se debe documentar sino el conocimiento se va para la calle y aquí no queda nada y acá la idea es coger y entrevistar a cada persona como hacen su trabajo, su procedimiento y ese conocimiento documentarlo. Por ahora no es importante como hay tanta poca rotación del personal “(6.4.2.14).

“De pronto para los más nuevos si les facilitaría el proceso, ya que ellos no tienen que estar preguntando en todo momento como se debe hacer” (6.6.3.14).

Análisis de la pregunta 15: ¿Qué tanta libertad tiene sus empleados en tomar decisiones en su puesto laboral sin contar con su aprobación? o ¿Qué tanta libertad tiene para resolver problemas o situaciones en su trabajo, sin tener la autorización de su jefe?

De acuerdo al análisis de las respuestas de los entrevistados se refleja que, si tienen libertad en hacer sus funciones de acuerdo a su criterio, siempre y cuando estas funciones no impliquen un alto presupuesto o estén ligados a un negocio grande, debido a que estas decisiones si están

centralizadas en el gerente general, es decir en las funciones operativas si tienen autoridad pero las que implican un mayor grado de responsabilidad las tiene a cargo el gerente y se expresa en los siguientes *verbatim*:

“Tengo buena libertad, yo tengo la libertad para aprobar los pedidos. Cuando hay que hacer la aprobación de créditos, cuando son muy altos lo comparto con Carlos si son bajos yo lo hago con data crédito, reviso el historial del cliente y en base a eso tomo decisiones” (7.5.2.15).

“Yo tengo mucha libertad para tomar decisiones, pero si le tengo que estar rindiendo cuentas en relación con el sistema de gestión, de pronto cuanto representa un gasto económico significativo, en el sistema de gestión hay que contratar una psicóloga de salud ocupacional que cobra muy elevado ahí si debo consultar “(7.4.2.15).

Se puede observar que hay una centralización en las decisiones importantes, y de cierta manera hay libertad para las funciones operativas pero no se encamina esta descentralización con un objetivo a una investigación, un cuestionamiento de la forma de hacer de los procedimientos o establecer un ambiente para generar aprendizaje sino que es el resultado de una falta de control o planificación, por la sobrecarga de trabajo del gerente de los entrevistados quien lo manifiesta en el siguiente *verbatim*:

“Demasiada libertad al no haber unas delegaciones claras, unos controles, unos flujos de información entonces, la falta de definición de responsabilidades hace que las personas no tengan una medida si están bien, regular o mal. Cuando no hay un seguimiento a los cargos basado en las funciones o resultados en algunas fuertes y otras muy débiles y solo se menciona las cosas que se vuelven críticas, que se vuelva un problema” (7.1.1.15).

**Análisis de la pregunta 16: ¿Cómo influyen los aportes o propuestas de sus trabajadores en sus decisiones? o ¿Cómo influyen sus aportes o propuestas en las decisiones de su jefe?
Relátame su experiencia**

En el análisis de la siguiente pregunta si se toma en cuenta la mayoría las aportaciones de los entrevistados tanto de parte del gerente quien, si indica que debe estar bien sustentado y del jefe de los entrevistados 6, 7 y 8 quien toma más en cuenta las opiniones de los que tienen más experiencia como se evidencia en los siguientes *verbatim*:

“Yo siempre les consulto a ellos bastante un 70%, porque yo siempre pienso que ellos no sabrán mucha teoría, pero tienen más tiempo en la empresa, pero no a todos consulto solo a algunos a los que tengo más confianza como a Miguel y Jairo, porque a pesar de que yo soy su jefe ellos tienen razón muchas veces” (7.3.2.16).

“Yo creo casi el 100% de mis aportes han influenciado, bien sustentado y siendo doliente de la empresa en los gastos, él le da luz verde” (7.4.2.16).

“Si ella se presta mucho para escuchar, para hacer las cosas no como ella dice sino como deben ser, por ejemplo, en el PS7 en un momento yo le dije como se debe hacer un proceso mejor y fueron tomados en cuenta “(7.6.3.16).

En el caso del gerente de los entrevistados él afirma que está presto a escuchar las opiniones, pero en algunas ocasiones no las considera por el nivel bajo de instrucción académica como se expresa en el siguiente *verbatim*:

“Bien en la medida en que se hacen de forma ordenada, de buenos criterios, hay muchas propuestas en el aire que no se comunican por escrito como soluciones, solo le pongo atención al 40% o 50% de la actualidad, el perfil de la empresa hace que las personas no comuniquen mucho, la empresa cuenta con personas muy dispuestas y disponibles para perder tiempo repitiendo cosas, pero con muy poca capacidad de criterio para hacer acciones de mejoramiento que partan desde ellos, se conforman, pueden tener un riesgo al lado y se lo aguantan, pueden tener una falta de recurso que los hace más lentos y se los aguantan, entonces el aporte de mejoramiento a pesar de que la empresa es de puertas abiertas para eso, no es tampoco muy influyente ni frecuente, no es frecuente y cuando lo hacen no son acciones que impacten de manera importante en la compañía” (7.1.1.16).

En conclusión, se infiere que, si se toma en cuenta las opiniones de los trabajadores, pero son escasas las aportaciones según como manifiesta el gerente debido a la falta de instrucción académica de los trabajadores.

6.1.2 Hallazgos por categoría estilo gerencial.

Para evaluar esta categoría de estilo de dirección se refleja que los dos jefes que se han evidenciado tienen algunas características de la conducta de acuerdo al modelo para el aprendizaje

O-II, estas características se manifiestan al tratar con respeto a sus empleados, una buena comunicación, se les escucha y cuando cometen errores buscan solucionar y no buscar culpables, lo cual genera en la organización un ambiente favorable y de confianza entre el jefe y los empleados, y se refleja en los siguientes *verbatim*:

“Cuando él dirige el piensa en la persona como tal, no como una máquina sin pensar en sus emociones, en general los dueños de la empresa son muy buenos patronos principalmente por su trato” (1.4.2.1).

“Él es muy paciente como que muy estilo coach, pregunta que paso, cuando toca ajustar si pide acelera eso. Muy pocas veces se pone bravo, cuando toca ponerse serio si lo hace” (1.4.2.4).

Sin embargo, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados se refleja características del modelo para el aprendizaje O-I, puesto que el gerente general busca mantener un control unilateral de las diversas funciones lo que le genera una saturación de actividades y por lo tanto realiza una poca planeación y se enfoca solo en unos temas de la empresa y descuida otras áreas, lo que está siendo un obstáculo para generar un aprendizaje superior ya que constantemente se solucionan los errores por reacción y se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Él tiene muchas cosas en la cabeza y no le puede tener cuidado a todo, por el desviar su mirada a otros temas de la empresa deja de lado el de la producción, y esperar a que él tome su decisión porque no tenemos potestad en eso” (1.4.2.1).

Así mismo esa saturación de actividades también se refleja en las demás áreas como se argumenta en el siguiente *verbatim*:

“Todos andamos a la carrera, ya me dejaron el papel con la producción y no hablamos, no hay reuniones y eso se presta a inconvenientes” (1.2.2.3).

Este control unilateral que se evidencia no es reflejo de querer controlar autoritariamente, sino se observa una preocupación por el bienestar de sus trabajadores por parte del gerente y este control se debe a que sus empleados no cuentan con el perfil profesional requerido, por lo tanto el gerente se ocupa de mantener el control incluso de los temas técnicos de preparación de los productos, identificándose la barrera de la “Ilusión de hacerse cargo” del autor Senge (1993), y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“En cuanto a la empresa requiere de unos mandos medios mejores perfilados, como perfil de experiencia de conocimientos, de habilidades, de profesión, porque tiene bajo perfil de profesión, tienes que resolver más, para yo poder ejercitar una buena delegación , capacitar, entrenar y dejar que las personas sigan adelante con sus cargos y la intervención de uno sea de comités o reuniones muy formales requeriría ciertas personas en cambios de dirección, fomentaría mucho más de una agenda muy ordenada de comités, por áreas para hacerle seguimiento a todo el proceso, definir responsabilidades, resolver el problema y dejar responsables de lo que haya que hacer” (1.1.1.2).

También, se evidenció que el gerente general resuelve los problemas cuando lo solicitan los empleados, pero no se fomenta una manera creativa de solucionarlos, identificándose el modelo para el aprendizaje O-I, y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“El trata de ser equitativo escucha las partes y toma un correctivo, y casi siempre es correctivo como no se ha planeado” (1.2.2.3).

Además, algunos problemas o errores no se comparten y al no comunicarse no se evalúa la manera como se solucionó el error y puede convertirse en un problema mayor y se identifica la barrera de “Aprendizaje supersticioso” por los autores Levitt y March (1988), es decir el confiarse por la experiencia y no realizar una evaluación profunda como se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Gracias a Dios, llevo mucho tiempo acá y yo los he resuelto los problemas que yo cometa, un error yo mismo lo resuelvo, pero si lo comete Marolys que es la encargada de facturar que se pueda equivocar en un pedido, déjelo que yo hablo con tal persona, ella que cometió el error me da la confianza a mí para que vea yo como puedo solucionarlo, para no tener que devolverlo, porque si lo devuelven le cobran arriba el flete así que trato de solucionarlo” (1.9.3.4).

6.1.3 Hallazgos por categoría desempeño.

En relación con la categoría de “Desempeño”, las respuestas de los entrevistados reflejan una mayor tendencia a comportamientos acordes con el aprendizaje de bucle simple, puesto que se identifica que la respuesta frente a los errores es solo de corregir y cumplir con el objetivo y no hay una tendencia a cuestionar o modificar las teorías en uso. Además, los logros se orientan a una

respuesta reactiva y a una necesidad de la empresa o exigencia de instituciones externas como se soporta en el siguiente *verbatim*:

“Al ver que esa implementación es una exigencia del gobierno colombiano y yo que estaba cabeza en ese tema me toco tomar acciones, primero conseguir un asesor externo que nos ayudara con la implementación” (2.4.2.6).

También las acciones de mejora o las acciones frente a un problema se caracterizan por ser resueltos inmediatamente cuando son temas transcendentales o urgentes, dejándose de lado los demás asuntos, evidenciándose la barrera de “La fijación en los hechos” según el autor Senge (1993), como se manifiesta en el siguiente *verbatim*:

“Si son muy críticas si son de seguridad industrial, de seguridad personal hago correctivos lo más rápido posible, generamos algún documento, alguna carta, alguna instrucción para evitar que vuelva ocurrir que atente contra la seguridad de la persona o la compañía. Si es de perdida material, financieras y son críticas, trato de que se escriba algo, pero solo en esos momentos, pero si son críticas” (2.1.1.5).

De igual manera se evidenció que se está aprendiendo de acuerdo a la experiencia, al llegar a un punto de no ser conscientes de los efectos que produce las decisiones que se están ejecutando y solo se pueda identificar cuando una persona externa lo observa, en el cual se refleja la barrera de “Aprendizaje de la ilusión de que se aprende con la experiencia” del autor Senge (1993) y también la barrera de “Aprendizaje supersticioso” por los autores Levitt y March (1988) al aprender subjetivamente y guiarse solo por la experiencia de las consecuencias, y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Hace poco resulta que estaba haciendo una nota de crédito para hacer devoluciones de cliente, porque eso no afecta contablemente y siempre lo he hecho así, y doña Beatriz me dice te lo inventaste sola, bueno creí que se hacía así. Entonces yo ya no puedo devolverme a hacer lo anterior, porque ya se cerró contablemente y queda hacerlo bien de acá en adelante” (2.5.2.5).

6.1.4 Hallazgos por categoría visión de futuro.

En la categoría de “Visión a futuro” se refleja en la mayoría que hay iniciativas de mejoras para la organización y son conscientes como estas iniciativas repercuten en toda la organización, pero

son reactivas, puesto que se dan frente a una necesidad urgente de la empresa identificándose el modelo para el aprendizaje O- I, incluso llegar al punto que atente contra su salud como se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Optimización del proceso de impermeabilizante porque hay muchas enfermedades laborales por ese puesto de trabajo porque es una actividad incomoda es envasado, constantemente hacen movimientos repetitivos que le estaban afectando las articulaciones ya se ha implementado algo muy básico si hay que organizar un poco más automatizado“ (3.3.2.7).

De igual forma se manifiesta la barrera de “Fijación en los hechos” del autor Senge (1993), puesto que se enfocan solo en los hechos que necesitan resolverse con prontitud, y no en los cambios paulatinos que son los que generan problemas a un largo plazo como se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Me gustaría hacer una distribución de la planta diferente para evitar paros de procesos cada vez que se organiza con el montacarga, como la planta es pequeña cada vez que se organiza algo con este montacarga todos los procesos tienen que parar, si organizamos de forma diferente como lo tengo pensando ya no habría estos paros, estoy haciendo esquemas, borradores acerca de este cambio” (3.3.2.7).

Además, como se observa esta iniciativa de querer mejorar también hay una sobrecarga de sus funciones, lo que hace limitarlos solo a sus actividades diarias como se observa en el siguiente *verbatim*:

“Volvimos a lo mismo y siempre están de afán y me dejan el papelito en la mesa y no miramos todo un conjunto“ (3.2.2.7).

6.1.5 Hallazgos por categoría recompensas y castigos

La presente categoría permite identificar qué tipo de incentivos o medidas se utilizan en la organización para premiar o subsanar errores en sus trabajadores y de esta forma identificar si este tipo de comportamientos están ligadas al modelo I y II de aprendizaje.

Las respuestas de los entrevistados en esta categoría indicaron en su mayoría que reciben poco incentivos económicos, pero muestran satisfacción al haber un ambiente de confianza,

preocupación por el trabajador y estímulos verbales, este comportamiento está ligado al modelo II de aprendizaje al buscar mejorar la confianza en la organización como se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“No he recibido incentivos económicos, me he ganado la confianza de la organización, he recibido incentivos verbales de felicitaciones ‘como nos fue muy bien felicítame a todos’. Las veces que he necesitado hacer una diligencia me han dado ese tiempo, como ven que ya estamos organizados, libertad en cuanto a horario si tengo que cumplir con un horario, pero es más flexible, pues ven que hemos avanzado y no necesitan que este al 100%” (4.3.2.8).

Sin embargo, cuando los trabajadores cometen un error actúan de una manera reactiva, cuando el problema ya se desencadenó y se procede con ligereza, es decir no hay una confrontación abierta y constructiva para evaluar que provocó el error y más bien se busca el no perturbar a los trabajadores, por lo que este comportamiento refleja características del modelo I de aprendizaje organizacional, y se soporta en el siguiente *verbatim*:

“Aquí ha pasado muchas veces no conmigo, pero uno se da cuenta, que alguien comete un error y simplemente le dicen de boca, acá no son de decir lo vamos a suspender, acá ellos son cristianos y tienen el corazón muy blandito, pero si deben ser un poco más duros que blanditos. Por ejemplo, había un sobrino de ellos, y él era muy perezoso tanto ha hecho que lo suspendieron y él tenía el vicio de que le decían algo y se iba donde el gerente, por lo que tenía frenados a los que no son de la familia. En la empresa lo han amenazado, lo han echado, pero ha vuelto, ahí es donde uno dice que son blanditos deberían ser más estrictos” (4.9.3.9).

6.1.6 Hallazgos por categoría especialización.

De acuerdo con el análisis de esta categoría de “Especialización” se refleja un tipo de estructura con un número reducido de especialistas y la división de actividades no es tan estricta, en el sentido que se puedan ir adicionando frecuentemente funciones distintas, el cual es una característica del tipo de “Estructura simple” como lo define el autor Mintzberg (2005), y se soporta en los siguientes *verbatim*:

“Todo es diferente hay mucho para hacer, hay unas personas que se encarga de una tarea en específico, pero no solo es de masillas, como que cada uno pueda ser polivalente, cada uno pueda

hacer diferentes actividades, todos aquí debemos hacer de todo, no hay tarea específica para una persona, sino que una persona está aquí y posiblemente mañana este allá. Con relación a la producción de masillas hay personas que están capacitados para hacer la línea de imperbiabilizantes, aquí todos los días es como un ajedrez cubra aquí o allá” (5.3.2.10).

“Yo realizo muchas actividades diferentes todo el día, como la producción de producto terminado al sistema, alimentar el inventario para que en ventas puedan facturar, ingresar la mercancía en el sistema, como estoy en la implementación el sistema de gestión en la seguridad y de vez en cuando hago tareas de nóminas y vacaciones “(5.4.2.11).

Además, este tipo de estructura simple tiene la peculiaridad que el control está en la alta dirección, por lo que conlleva a que el gerente general también tenga múltiples actividades y no solo se centre en las funciones de ámbito estratégico, y esto se refleja en el siguiente *verbatim*:

“La diversidad de tareas que realizo es todo el desarrollo estratégico de la empresa, todo lo que sea nuevo para el área comercial, desarrollo de productos, proveedores homologar proveedores nuevos, materias prima nuevas, negocios y clientes especiales, inversión, área financiera, rentabilidad, parte legal y contable, acompañamiento al área comercial que depende mucho de mí, el tema técnico de los productos, porque el técnico de la compañía soy yo, a pesar de que ya hay una persona en el laboratorio no es tan autónoma, cambios importantes me toca a mí , lo cual es bastante , pero en general me toca responder por todas las áreas de la empresa la producción, las ventas la parte financiera, legal , optimizar recursos, ayudar a crear estrategias de ventas, mejoramiento en producción, hacer que la empresa sea rentable en todas las áreas” (5.1.1.10).

6.1.7 Hallazgos por categoría formalización

En relación con esta categoría se observa que hay una escasa formalización o estandarización tanto en los puestos como en los flujos del trabajo debido a que tienen libertad en la manera de hacer los procesos siempre y cuando no cambien la formulación. La organización tiene estandarizados sus procesos como en el área de producción que son el adicionar los aditivos o envasado, pero la forma de realizar este proceso no está estandarizada, es decir que los trabajadores

tienen la opción de hacer de una manera distinta estos procedimientos de acuerdo con su criterio o experiencia.

De la misma forma, los procesos que ya tienen experiencia no son consultados ni retroalimentados llegando a un estado de mecanización, y se observa en el siguiente *verbatim*:

“No las consulto yo me lo sé memoria es muy de rutina, es echar, pesar, sacar la muestra, eso ya se vuelve mecánico” (6.7.3.13).

Finalmente, en los entrevistados 1,2,3,5,8 y 9 consideran que si son necesarias las normas y procedimientos para tener en claro las funciones a realizar y confirmar si su forma de trabajar es la más idónea, y se describe en el siguiente *verbatim*:

“Sí, porque cada uno puede tener formas diferentes de trabajar, pero tal vez no sea la forma ideal, es mejor decir verbalmente y por escrito que ellos sepan cual es la línea por seguir, porque ha pasado que algunas formas de trabajar de personas no es la más adecuada y corre el riesgo de elaborar un mal proceso” (6.3.2.14).

6.1.8 Hallazgos por categoría centralización y descentralización.

En relación con la categoría de “Centralización y descentralización” se refleja que los trabajadores si tienen libertad en realizar sus funciones siempre y cuando no implique una decisión con un impacto económico, un negocio grande o sea de la formulación de los productos, ya que estas decisiones si están controladas por el gerente general, es decir los trabajadores tienen más libertad en las funciones operativas que en las estratégicas, y se describe en el siguiente *verbatim*:

“Yo tengo mucha libertad para tomar decisiones, pero si le tengo que estar rindiendo cuentas, por ejemplo: con relación al sistema de gestión, solo cuando representa un gasto económico significativo, en el sistema de gestión hay que contratar una psicóloga de salud ocupacional que cobra muy elevado ahí si debo consultar” (7.4.2.15).

De la misma forma, la descentralización que se da en las funciones técnicas que no es por el lado de generar un ambiente de aprendizaje sino por la sobrecarga de trabajo, por lo que no se está evaluando o retroalimentando estas labores, es así como el gerente de los entrevistados lo manifiesta en el siguiente *verbatim*:

“Demasiada libertad al no haber unas delegaciones claras, unos controles, unos flujos de información entonces, la falta de definición de responsabilidades hace que las personas no tengan una medida si están bien, regular o mal. Cuando no hay un seguimiento a los cargos basado en las funciones o resultados en algunas fuertes y otras muy débiles y solo se menciona las cosas que se vuelven críticas, que se vuelva un problema” (7.1.1.15).

Y en relación con la influencia de los aportes de los trabajadores se refleja que son tomados en cuenta, siempre y cuando sean fundamentados y no solo sugerencias. Además, el gerente general avala su centralización de sus decisiones al no contar con mucho personal idóneo, que se refleja en el siguiente *verbatim*:

“Bien en la medida en que se hacen de forma ordenada, de buenos criterios, hay muchas propuestas en el aire que no se comunican por escrito como soluciones, solo le pongo atención al 40% o 50% de la actualidad, el perfil de la empresa hace que las personas no comuniquen mucho, la empresa cuenta con personas muy dispuestas y disponibles para perder tiempo repitiendo cosas, pero con muy poca capacidad de criterio para hacer acciones de mejoramiento que partan desde ellos, se conforman, pueden tener un riesgo al lado y se lo aguantan, puedo tener una falta de recurso que los hace más lentos y se los aguantan, entonces el aporte de mejoramiento a pesar de que la empresa es de puertas abiertas para eso, no es tampoco muy influyente ni frecuente, no es frecuente y cuando lo hacen no son acciones que impacten de manera importante en la compañía” (7.1.1.16).

Finalmente se identifica una centralización en un solo punto de la organización en el gerente general incluso para la toma de decisiones de los temas técnicos, pero no se evidencia un autoritarismo en no querer compartir el poder, sino que esta centralización se debe a la falta de idoneidad de sus trabajadores para tomar este tipo de decisiones importantes según manifiesta el gerente.

6.2 Resumen general de los hallazgos de la relación entre la estructura organizacional con el proceso de aprendizaje organizacional

De acuerdo con la evaluación realizada se identifica que la PYME Industria de Resinas SAS es un tipo de estructura simple con una escasa formalización, especialización y una alta centralización

y se observa como estas categorías de la estructura maximizan o impiden el aprendizaje organizacional, es así en el caso de la formalización de esta PYME en el cual están estandarizados las fórmulas químicas de los productos o los procesos como en el área de producción que son el adicionar los aditivos, medición o envasado, pero la forma de realizar este proceso no está estandarizado como la manera de coger el producto y echarlo a la máquina, es así que de acuerdo a las respuestas de los entrevistados se deduce que los trabajadores tienen la opción de hacer de una manera distinta estos procedimientos, que conlleva a que cada trabajador realice su función o actividad como mejor crea conveniente de acuerdo con su criterio, conveniencia o experiencia siempre y cuando no cambien la formulación del producto.

Por lo tanto, esta autonomía no es consecuencia de buscar nuevas formas creativas de trabajo para un adecuado aprendizaje, identificándose la barrera de un “Aprendizaje supersticioso” por los autores Levitt y March (1988), puesto que se está reflejando un aprendizaje subjetivo, en el cual cada uno trabaja como mejor le parece de acuerdo con su criterio o resultados y no por un análisis o evaluación profunda, y se soporta en el siguiente *verbatim*:

“Porque ha pasado que algunas formas de trabajar de personas no es la más adecuada y corre el riesgo de elaborar un mal proceso, por ejemplo, una mala medición y ya con un procedimiento por escrito, ellos pueden firmar leí y comprendo” (6.3.2.14).

“Ya me toca poner más cuidado y no volver a cometer el mismo error en las próximas operaciones, yo manejo la parte de mezclar los productos de hacer las masillas, muchas veces le echo un kilo de más de x producto por el afán de terminar rápido el proceso, ya que de ese proceso depende los que están sacando la producción final, si yo me demoro mucho los otros se quedan parados y uno por estar acosado se me va un kilo de más de un producto caro, la próxima vez me toca hacerlo más despacio, mirarlo bien que no me vuelva a pasar. Trabajar despacio y no a la carrera, acá los errores que se cometen son por descuido del trabajador, yo me pongo a llenar y me llama un compañero y me fui a conversar con él, me descuido y se derramó, la próxima vez ya paro la llave” (2.7.3.5).

De la misma forma el gerente general también lo afirma en el siguiente *verbatim*:

“Como no hay control y seguimiento todos creen que están en lo correcto” (1.1.1.2).

Además, se evidenció una escasa especialización, en el cual cada trabajador tiene diariamente diferentes actividades, como resultado hay poco tiempo para la planificación o para aprender a

crear y frente a los errores se responde de una manera reactiva, es decir solucionando de una manera urgente e inmediata identificándose la barrera de “Aprendizaje de Fijación en los hechos” que es un obstáculo para generar un aprendizaje generativo cómo se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Todo es diferente hay mucho para hacer, hay unas personas que se encarga de una tarea en específico, pero no solo es de masillas, como que cada uno pueda ser polivalente, que cada uno pueda hacer diferentes actividades, todos aquí debemos hacer de todo, no hay tarea específica para una persona, sino que una persona está aquí y posiblemente mañana este allá. Con relación a la producción de masillas hay personas que están capacitados para hacer la línea de imperbializantes, aquí todos los días es como un ajedrez cubra aquí o allá” (5.3.2.10).

“Si son muy críticas si son de seguridad industrial, de seguridad personal hago correctivos lo más rápido posible, generamos algún documento, alguna carta, alguna instrucción para evitar que vuelva ocurrir que atente contra la seguridad de la persona o la compañía. Si es de perdida material, financieras y son críticas, trato de que se escriba algo, pero solo en esos momentos, pero si son críticas” (2.1.1.5).

Otra de las consecuencias de la saturación de actividades, es que se identificó que no hay una supervisión de los resultados de cada área por lo que algunos errores o problemas no se comunican y por lo tanto no se evalúan la manera como se resolvió y se identificó la barrera de “Aprendizaje supersticioso” por los autores Levitt y March (1988), el confiarse de la experiencia y no realizar una evaluación exhaustiva. También, la barrera de “Aprendizaje del enemigo externo”, es decir el acusar a un trabajador solo cuando repercute las consecuencias en su cargo, como el gerente general lo sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Cuando no hay un seguimiento a los cargos basado en las funciones o resultados en algunas fuertes y otras muy débiles y solo se menciona las cosas que se vuelven críticas que se vuelva un problema. A veces solo se comunica para evadir responsabilidades, algo esta funcionado mal alguien lo comenta parte del equipo que ni le corresponde el tema, pero se siente afectado por lo que otro está haciendo y lo comenta un tercero y no el que lo está haciendo y la empresa puede no enterarse de lo que no está bien por no tener un orden y no se está corrigiendo” (7.1.1.16).

Además, se evidenció que se está aprendiendo de acuerdo con la experiencia y al no ser retroalimentados idóneamente en su manera de laborar, ya que siguen trabajando de esa misma forma, sin analizar si están en lo correcto o equivocados, identificándose la barrera de “Aprendizaje de la ilusión de que se aprende con la experiencia” del autor Senge (1993), y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Hace poco resulta que estaba haciendo una nota de crédito para hacer devoluciones de cliente porque eso no afecta contablemente y siempre lo he hecho así, y doña Beatriz me dice te lo inventaste sola, bueno creí que se hacía así. Entonces yo ya no puedo devolverme a hacer lo anterior, porque ya se cerró contablemente y queda hacerlo bien de acá en adelante “ (2.5.2.5).

Debido a la centralización en la alta gerencia, conlleva a que tenga a cargo tanto las funciones estratégicas y algunas técnicas, y este enfocando en responder a los cambios repentinos y bruscos y no realizar el debido análisis de cada problema para encontrar la real causa, identificándose la barrera de la “Rana hervida” por el autor Senge (1993), el cual presta atención solo a lo obvio, pero no a lo que está detrás de ello, y esto se describe en el siguiente *verbatim*:

“Sus decisiones son muy rápidas y ejecútense rápido y poca planeación, me parece que planea poco, como tiene múltiples ocupaciones me parece que descuida otra áreas, maneja la parte técnica, descuida la parte comercial por eso ha contratado una coordinadora de ventas, porque él lo tenía a cargo, a pesar de que yo realizo las compras, en los negocios más importantes él realiza lo mismo en ventas si son clientes grandes, él también se entiende con ellos, también ve la parte química, tiene muchas responsabilidades por eso se descuidará en algunas. Por eso ya viene esta coordinadora que se está entrenado y espero eso cambie” (1.2.2.1).

De igual forma se identificó que esta centralización de las funciones estratégicas en el gerente general, no son por el lado de ejercer un control autoritario o dominante, sino que se puede comparar al de un papá protector como el mismo se considera, y se describe en el siguiente *verbatim*:

“Ellos saben la importancia mía en la empresa y como personas dirían que, si soy muy querido, otros le dirían que parezco un papá” (1.1.1.1).

“Creo aveces se me va la mano en comprensión y en pasividad, de más de exigencia, de más disciplina y orden en todo el equipo, soy muy condescendiente” (1.1.1.4).

Por lo tanto, asume esta posición de papá protector debido al bajo perfil profesional que cuentan sus trabajadores, y trata de mantener el control de todas las áreas de la empresa limitando a sus trabajadores a su creatividad o aprendizaje, por ello se identifica la barrera de “Aprendizaje de la ilusión de hacerse cargo”, dando a entender que de una manera proactiva trata de mantener el control para evitar un desastre mayor y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“De pronto la familiaridad del liderazgo, en cualquier momento es muy fácil que me pregunten cualquier cosa y encuentren una respuesta lo que hace que las personas no traten de resolver por sí misma antes de venir a preguntarme y decirme tengo un problema y no sé qué hacer con esto y yo me presto para eso. Aveces no son capaces de resolver entre ellos mismos, en vez de preguntarle a su compañero que maneja cierto tema, alguien de abajo viene de directo, por eso no se crece, no se aprende, se pasan caminos, sobre todo lo que más me preocupa es la falta de crecimiento y aprendizaje que vayan y sean más autónomos, más capaces. El exceso de ocupaciones hace que tenga una limitante el hecho de ser el ayudador de todo el mundo, hay una sobrecarga y algo queda en el aire” (1.1.1.1).

Además, esta centralización también se avala en el sentido de que solo se evidencio dos mandos medios, a pesar de que había nombres de cargos que se asociaban a un mando medio. De la misma manera, uno de los mandos medios indicaba que no era jefe, solo coordina y que el jefe es el gerente general, y se sustenta en el siguiente *verbatim*:

“Yo no sé porque dicen que yo aparento ser como jefa en la ausencia de Carlos, si puedo yo se les apruebo. Yo no tengo personal a cargo trabajo muy de la mano con la jefa de producción por las compras, soy como una coordinadora” (1.2.2.1).

También, en el cargo del mando medio que se identificó se puede ver reflejado que no se comparte totalmente el poder, reflejándose una centralización, y se describe en el siguiente *verbatim*:

“Si se refiere a organización como permisos yo diría que tengo un 80% de libertad, hay cosas que no puedo hacer como un despido o un tema de dinero no puedo, si se daña algo y la reparación

es costosa no puedo tomar esa decisión, tengo que pedir autorización, pero en cuanto al personal y los procedimientos si tengo mucha libertad, pero igual si tengo que consultar” (7.3.2.15).

Por lo tanto, se puede evidenciar como el tipo de estructura de acuerdo con las categorías de especialización, formalización y centralización afectan en la manera de aprender de la organización y como una escasa especialización y formalización con una alta centralización, originan diversas barreras de aprendizaje que impiden generar un aprendizaje superior.

6.3 Cuadro de frecuencia de las barreras

De acuerdo análisis de las entrevistas, se puede identificar las barreras de aprendizaje con más frecuencias en las diversas preguntas y se detalla en el siguiente cuadro.

Cuadro 14

Frecuencia de las barreras de aprendizaje

Barrera de aprendizaje	Frecuencia de preguntas
Aprendizaje supersticioso (Levitt y March, 1988).	Preguntas 2,4,5 y 14
Enemigo externo (Senge, 1993)	Pregunta 16
Fijación en los hechos (Senge, 1993)	Preguntas 5,6 ,7 y 10
La ilusión de hacerse cargo (Senge, 1993)	Preguntas 1 y 2
La ilusión de que se aprende con la experiencia (Senge, 1993)	Pregunta 5
Rana hervida (Senge, 1993)	Pregunta 1
Rutina defensiva del autor Argyris (como se cita en Suñé Torrents, 2004)	Pregunta 4
Yo soy mi puesto (Senge, 1993)	Pregunta 7

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de Senge (1993), Levitt y March (1988) y Argyris (como se cita en Suñé Torrents, 2004).

Por lo tanto, las barreras que se identifican con una frecuencia de cuatro repeticiones son la de “Fijación en los hechos” y “Aprendizaje supersticioso” y con una frecuencia de dos, la barrera de “La ilusión de hacerse cargo”, por lo que estas barreras impiden a la empresa a poner más atención en los procesos de largo plazo, enfocándose en el aprendizaje subjetivo y en relación con el gerente general tratando de mantener el control, en razón a que no cree competentes a sus empleados.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Las conclusiones permiten sintetizar los resultados obtenidos frente al objetivo de la investigación. Además, sugerir recomendaciones acordes a los hallazgos y barreras de aprendizaje encontrados con el fin de incentivar un idóneo aprendizaje y mejorar su tipo de estructura.

- Según los resultados del análisis de esta investigación esta empresa refleja características tanto del modelo para el aprendizaje O-I y O-II, pero en mayor proporción la del modelo O-I, puesto que se observa un control unilateral en la alta dirección, pero no con el fin de ejercer poder sobre sus subordinados, sino por no considerarlos con un perfil profesional idóneo para el cargo. También, se identificó que ante los errores solo emplean una corrección inmediata como consecuencia tienen una limitada visión a futuro.
- Con relación a su estructura de la PYME Industria de Resinas SAS tiene una escasa formalización de sus actividades o pasos a seguir de sus procesos, es decir que de acuerdo con su criterio, experiencia o conveniencia desarrollan sus funciones identificándose la barrera de “Aprendizaje supersticioso”, puesto que implementan nuevas formas de realizar el proceso, pero no es producto de un análisis previo. Por lo que se recomienda haya cierto grado de estandarización en los procesos, pero a la vez haya libertad para desarrollar nuevas maneras de hacer los procesos, pero previamente con una investigación y comprobación de los resultados. De la misma manera realizar un control y evaluación de los procesos, con el fin de mejorar la producción y calidad del producto y servicio.
- Las Barreras de aprendizajes que se observó con más frecuencia fueron las barreras de “Fijación en los hechos”, Aprendizaje supersticioso” y “La ilusión de hacerse cargo” que limita a la empresa a no obtener un aprendizaje generativo, por lo que se recomienda una intervención urgente, por lo que estas barreras orientan a la empresa a poner mayor atención

a lo urgente, limitarse a un aprendizaje subjetivo y en relación a la alta gerencia a la centralización, por lo que no cree idóneos a sus empleados

- Con relación a la identificación de la barrera de “Fijación en los hechos”, se relaciona con la poca especialización al realizar cada cargo muchas tareas diferentes, lo que genera una sobrecarga de funciones desde la parte operativa hasta la alta gerencia. Por lo tanto, se recomienda una correcta distribución de las tareas, identificando las habilidades para cada puesto y seleccionando al personal adecuado para el desarrollo de sus competencias.
- En la centralización identificada en la alta gerencia se detectó la barrera de aprendizaje de “La ilusión de hacerse cargo”, por lo que se observa que el gerente trata a través de la centralización de mantener el control para evitar un desastre mayor al no considerar a su personal competente para el cargo. Por ello se recomienda hacer un diagnóstico del personal si cuenta con las habilidades necesarias para el puesto. Una vez realizada la identificación desarrollar programas para potencializar sus habilidades y generar comunidades de practica en el cual se analice las causas de los errores, haya prácticas de dialogo y discusión en cual se presenten y defiendan diferentes puntos de vista y de esta forma incentivar a aprender creativamente. Evitar en estas comunidades sentimientos negativos.
- Para contrarrestar las barreras de aprendizaje que limitan su visión a futuro de Industria Resinas SAS, se recomienda establecer espacios de aprendizaje para generar nuevos métodos o ideas y de esta forma mejorar el pensamiento crítico y creativo del personal, desarrollando programas como el analizar videos innovadores relacionados al gremio de la empresa, incentivando al personal a plantear nuevas posturas para el desarrollo de sus funciones. Hacer un registro de las nuevas ideas, realizar seguimiento y producto de un análisis e investigación desarrollar las ideas más convenientes.
- Se identificaron características del modelo para el aprendizaje O-II como el buen trato y el respeto por parte de la alta gerencia hacia sus trabajadores, estas conductas han contribuido

- a la satisfacción de sus trabajadores a pesar de recibir pocos incentivos económicos. Sin embargo, se recomienda generar espacios de socialización de la alta gerencia con los trabajadores, con el fin de buscar nuevos incentivos acordes a las necesidades del personal.
- Al realizar el análisis de la estructura organizacional ha permitido comprender que la estructura va más allá de un organigrama, puesto que tan solo da una representación básica de la jerarquía y no es un elemento primordial que contribuya al análisis de la investigación.
 - Metodológicamente se concluye que este diseño ha favorecido en comprender la relación entre el diseño de la estructura de la organización y el proceso del aprendizaje organizacional de una manera eficaz, no obstante, debería ampliarse con el instrumento de la observación investigativa tanto de las actividades individuales y colectivas de los procesos del trabajo para reforzar y nutrir el análisis de la investigación.
 - Frente al objetivo general los resultados obtenidos de la presente investigación en la PYME Industria de Resinas SAS evidencian como el tipo de estructura de acuerdo con las categorías de especialización, formalización y centralización afectan en la forma de aprender de la organización. Puesto que una escasa especialización y formalización sumado a una alta centralización contribuyen a generar diversas barreras de aprendizaje que obstaculizan un aprendizaje superior.

REFERENCIAS

- Aktouf, O. (2011). La metodología de las ciencias sociales y el enfoque cualitativo en las Organizaciones: una introducción al procedimiento clásico y una crítica. Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Argyris, C. (1979). El individuo dentro de la organización. Barcelona, España: Herder.
- Argyris, C. (1999). Sobre el aprendizaje organizacional. México D.F: Oxford.
- Argyris, C. y Schön, D.A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Estados Unidos: Addison-Wesley, Reading, MA.
- Arias Pérez, J. y Aristizábal Botero, C. (2008). Influencia de la estructura organizacional en la creación de conocimiento: Estudio del caso EPM Medellín. *Semestre Económico*, 11(22), pp. 161-184.
- Banchieri, L. C.; Blasco, M. J. y Campa-Planas, F. (2013). Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio. *Intangible Capital*. 9(2), pp. 477-490.
- Bapuji, H. y Crossan, M. (2004). From raising questions to providing answers: reviewing organizational learning research. *Management Learning*, pp.1-24, doi: 10.1177/1350507604048270

- Bernal Domínguez, D.; Mora Palazuelos, C.E.; Arellano Unzaga, G.G. y Torres Carrillo, K.M. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 16 (2), pp. 278 – 299.
- Birdthistle, N. (2008). Family SMEs in Ireland as Learning Organizations. *Learning Organization*, 15(5), pp.421-436.
- Bonilla- Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos: La investigación en ciencias sociales. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Cámara de Comercio de Medellín (2016). Estructura empresarial 2016. Recuperado de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Servicios-Empresariales/Informacion-Empresarial/Estadisticas-Camara.aspx>
- Chan, I. y Chao, C. (2008). Knowledge management in small and medium-sized enterprises. *Communications of the acm*, 51 (4), pp. 83-88.
- Chen, C. y Huang, J. (2007). How organizational climate and structure affect knowledge management - the social interaction perspective. *International Journal of Information management*, 27(n/a), pp.104-118.
- Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. Londres, Inglaterra: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Claver- Cortés, E.; Zaragoza - Sáes, P. y Pertusa – Ortega, E. (2008). Diseño organizativo y knowledge performance: Un estudio empírico. *Intangible Capital*, 4(3), pp. 166- 190.

- Claver- Cortés, E.; Zaragoza - Sáes, P. y Pertusa – Ortega, E. (2007) Organizational structure features supporting knowledge management processes. *Journal of knowledge management*, 11(4), pp. 45-57.
- Claycomb, V. y Miller, S. (1999). The relationship between market-based organizational learning orientation and organizational structure across various contingency variables. *The Journal of Marketing Management*, 9(2), pp. 1-18.
- Cortés Ramírez, J. (2015). El trabajo administrativo en las PYME desde la perspectiva del aprendizaje organizacional. (Tesis de doctorado). Universidad San Pablo, Madrid, España.
- D'Amboise, G. (1988). Management Theory for Small Business: Attempts and Requirements. *Academy of Management Review*, 13(2), pp. 226-240.
- Daft, R. (2011). Teoría y diseño organizacional. México: Thomson.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Cuentas Nacionales - Cuentas de Bienes y Servicios - base 2005 : Resultados generales 2014 definitivo. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales/cuentas-nacionales-cuentas-de-bienes-y-servicios-base-2005>
- Dicle, U. y Yigit Okan, R. (2015). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Learning in Turkish Automotive R&D Companies, 3(8), pp. 62-71.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), pp. 375-394.
- Fiol, C.M. and Lyles, M.A. (1985). Organizational learning. *Academy of Management Review*, 10 (4), pp. 803-813.

- Gareth, R. (2008). Teoría organizacional: Diseño y cambio en las organizaciones. México: Pearson.
- Garvin, D. (1993). Building a learning organization. Harvard Business Review. Julio – Agosto, pp.78-91.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México DF: Mc Graw-Hill.
- Hernández, A.; Marulanda, C. y López, M. (2014). Análisis de Capacidades de Gestión del Conocimiento para la Competitividad. Información Tecnológica. 25(2), pp. 111- 122.
- Huber, G. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. Organization science, 2(1), pp. 88-115.
- Kuipers, B. y Kassirer, J.P. (1987). Knowledge Acquisition by Analysis of *Verbatim* Protocols. Knowledge Acquisition for Expert Systems. Recuperado de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.73.9155&rep=rep1&type=pdf>
- Levitt, B. y March, G. (1988). Organizational Learning. Annual Review of Sociology, 14(n/a), pp. 319-340.
- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones. Diario oficial de Colombia, 02 de agosto de 2004.
- Liao, C.; Chuang, S. H. y To, P. L. (9 de septiembre de 2010). How knowledge management mediates the relationship between environment and organizational structure. Journal of Business Research, 64(7), pp.728-736.

- Lloria, M. (2004). Diseño organizativo, facilitadores y creación de conocimiento. un estudio empírico en las grandes empresas españolas. Tesis de doctorado. Recuperada de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=7424>
- Longenecker, J.G.; Moore, C.W.; Palich, L.E. y Petty, J.W. (2010). Administración de pequeñas empresas: lanzamiento y crecimiento de iniciativas emprendedoras. México: Cengage Learning.
- López Zapata, E.; García Muiña, F. y García Moreno, S. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: evolución teórica del aprendizaje organizativo. Cuadernos de administración, 25 (45), pp. 11-37.
- Marengo, L. (1992). Coordination and organizational learning in the firm. Journal of Evolutionary Economics, 2(4), pp. 313-326.
- Martí, J. (2010). Guía para la planificación en la PYME: las decisiones empresariales en la gestión de la pequeña y la mediana empresa española. (Tesis de doctorado). Universidad de León, España.
- Martínez-León, I. y Olmedo, I. (2011). The influence of the organizational learning phases in the total process: A special analysis of organizational structure. Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/289700031>
- Martínez-León, I. y Martínez García, J. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning. International Journal of Manpower. 32 (5/6), pp. 537-566.
- Marulanda, C.; López, M., y Mejía, M. (2013). Análisis de la gestión del conocimiento en PYME de Colombia. Gerenc. Technol. Inform. 12(33), pp.33-43.
- Matusik, S.F. y Hill, C.W.L. (1998). Utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage. Academy of Management Review, 23(4), pp. 680-697.

- Mintzberg, H. (2005). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona, España: Ariel.
- Morgan, G (1990). *Imágenes de la organización*. Madrid, España: RA-MA Editorial.
- Närman, P.; Johnson, P. y Gingnell, L. (2014). Using enterprise architecture to analyse how organizational structure impact motivation and learning. *Enterprise information Systems*, n/a, pp. 1-40.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México, D.F: Oxford university press.
- Pérez, R. (2007). Estructura y cultura organizacional en la PYME Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. *Cuadernos de Administración*, 38 (julio-diciembre), pp. 73-85.
- Peris Bonet, F.; Lloria Aramburo, M. y Méndez Martínez, M. y (2002). Creación de conocimiento y diseño de organizaciones: equidad, confianza y objetivos compartidos, como reto de la gestión del conocimiento. *Cuadernos de CC.EE. y EE.*, 43(n/a), pp. 41-56.
- Rebolledo, J.; Duque, C.; López, L. y Velasco, A. (2013). Perfil del sector manufacturero colombiano. *Magazín Empresarial*, 9(19), pp. 49-61.
- Robbins, S. y Coulter M. (2014). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez Moguel, E.A. (2005). *Metodología de la Investigación: La creatividad, el rigor del estudio y la integridad son factores que transforman al estudiante en un profesionalista de éxito*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

- Rodríguez Moreno, D.C. (30 de mayo de 2012). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. *Apuntes del Cenes*, 31(54), pp. 193-226.
- Sakalas, A. y Venskus, R. (2007). Interaction of learning organization and organizational structure. *Engineering economics*, 3 (53), pp. 65-70.
- Sánchez, J.J.; Osorio, J. y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento de las PYME en Colombia. *Scientia Et Technica*, XIII (34), pp. 321-324.
- Santos, V.; Dorow, D. y Beuren, I.M. (2016). Prácticas de gestión de micro y pequeñas empresas. *Revista ambiente contábil*, 8(1), pp. 153-186.
- Senge, P. (1993). *La quinta disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, España: Granica.
- Shafiee, H., Razminia, E. y Khatun Zeymaran, N. (2016) Investigating the Relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance International. *Journal of Management*, 3(2), pp. 160-165.
- Smith Cayama, H. y Hurtado Smith, M. (2012) Gestión del conocimiento desde el diseño organizativo. *Multiciencias*, 12 (Extraordinario), pp. 151-157.
- Suárez-Núñez, T. (2003). La pequeña empresa como sujeto de estudio: Consideraciones teóricas, metodológicas y prácticas. *Administración y organizaciones*, julio 2003, pp.15-25.
- Suñé Torrents, A. (2004). El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. (Tesis de doctorado). Universidad Politécnica de Cabancotalunya, Cataluña, España.

Superintendencia de Sociedades (2016). Desempeño del sector de manufactura años 2013-2015 informe. Recuperado de <http://supersociedades.gov.co/Documents/2016/EE1-%20Sector%20Manufactura-%202016%20VII%2026.pdf>

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 16(3), pp. 31-52.

Vivas López, S. y Peris Bonet, F. (2007). Gestión del conocimiento y variables organizativas: un estudio aplicado a la gran empresa española. Papel presentado al XX Congreso anual de AEDEM, Palma de Mallorca, España.

Wahba, M. (2015) The impact of organizational structure on knowledge management processes in Egyptian context. The Journal of Developing Areas, 49(3), pp. 275-292.

Yin, R. (2009). Case study research: Design and methods. Estados Unidos: Sage Publications, Inc.