

**DESCRIPCIÓN DE LAS CONDICIONES DE APRENDIZAJE EN LA  
EMPRESA COLREJILLAS S.A.**

**LAURA FORERO RODRIGUEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
MAYO 10 DE 2010**

## TABLA DE CONTENIDO

### INTRODUCCIÓN

### RESUMEN EJECUTIVO

#### Capítulo I

1.1 JUSTIFICACIÓN.....	4
1.1.1 Planteamiento del problema.....	8
1.1.2 Objetivos General y específicos.....	11

#### Capítulo II

2.1 MARCO TEORICO.....	12
2.1.1 Cultura organizacional.....	12
2.1.2 Introducción y conceptos.....	12
2.1.3 Modelos de Cultura.....	13
2.1.4 Importancia de la cultura Organizacional.....	17
2.2.1 Gestión del conocimiento.....	17
2.2.2 Aprendizaje organizativo.....	19
2.2.3 Los bloques de construcción de la organización de aprendizaje.....	19
2.2.4 Modelo de los ciclos de producción del conocimiento.....	27
2.3 COLREJILLAS S.A.....	31
2.3.1 Información de La Empresa.....	31
2.3.2 Información del sector de construcción en Colombia.....	32

#### Capítulo III

3.1 ANÁLISIS DEL MARCO TEORICO .....	34
3.2 Descripción y Aplicación de la metodología de los dos instrumentos.....	40
3.3 Resultados .....	42
3.4 Análisis de resultados .....	50
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>58</b>

## INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es investigar cómo una empresa en particular gestiona el conocimiento y en qué medida las características culturales de dicha empresa, determinan la forma en que se lleva a cabo este proceso, con el fin de obtener recomendaciones, que le permitan a las empresas analizadas generar un ambiente que lleve fácilmente a mejoras en el proceso de gestión del conocimiento en la organización. Aunque este trabajo no pretende ser de carácter inductivo, es decir que a partir de los resultados se generen conclusiones válidas para cualquier tipo de empresa o para empresas similares a la que será objeto de estudio, sí se pretende aplicar instrumentos y explicar fenómenos que son relevantes para la gestión de cualquier empresa en Colombia y en el mundo en general, como lo son la cultura organizacional y los conceptos de aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.

Es así que las empresas colombianas deben enfrentar diferentes retos, entre ellos mejorar su desempeño en un contexto globalizado, lo cual implica reconocer la importancia y necesidad de un efecto sinérgico entre la cultura organizacional y la gestión del conocimiento dentro de las empresas.

Comprendiendo entonces las exigencias de un entorno cambiante, el objetivo es identificar y analizar los resultados de cómo se gestiona y cómo debería ser gestionado el conocimiento basado en una tipología de culturas a través de encuestas y modelos ya antes utilizados.

La razón que inspiró la selección de la temática básicamente se centra en las nuevas exigencias y retos a las que se ven enfrentadas actualmente las organizaciones. Independientemente del sector en el que se desenvuelvan, es necesario que las empresas identifiquen sus necesidades para obtener una ventaja competitiva en el mercado a través de una cultura organizacional orientada hacia el conocimiento.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de tesis se desarrolla en la empresa “COLREJILLAS S.A.”, esta empresa se desenvuelve dentro del sector industrial de la construcción, fabricando y creando diseños de rejillas, conforme a las necesidades del mercado.

El objetivo principal de este proyecto radica en conocer en qué medida, COLREJILLAS tiene un contexto de aprendizaje basado e Identificado a partir del tipo de cultura dominante.

Esta investigación de tipo exploratoria, permite entender como la empresa gestiona el conocimiento y en qué medida las características culturales de la empresa determinan como se lleva a cabo dicho proceso.

Para efectos de investigación se han utilizado las metodologías propuestas por Cameron & Quinn y David Garvín, basados en los temas de cultura organizacional y aprendizaje organizacional respectivamente. La integración de los modelos en el diagnostico de resultados tiene como propósito identificar las fortalezas y debilidades dentro de la gestión del aprendizaje.

Los resultados del estudio también permiten determinar la situación actual, la existencia de la cultura dominante que es de tipo mercado y en la situación ideal, una cultura tipo clan. Estos resultados son consistentes con la situación actual de la empresa COLREJILLAS, en cuanto a la necesidad de identificar y fortalecer los bloques que promueven el aprendizaje organizacional.

Palabras Claves: Cultura organizacional, Aprendizaje Organizacional, Gestión del Conocimiento, Modelo “Competing values framework”, Bloques de construcción del aprendizaje organizacional.

## CAPÍTULO 1

### 1.1 JUSTIFICACIÓN

Las organizaciones, cada día, se ven enfrentadas a factores tanto externos como internos, que influyen en su estrategia, y por lo tanto, en su desempeño. Dichos factores se ven reflejados a través del impacto que tiene el entorno sobre la compañía y, al mismo tiempo, los resultados se van generando a medida que se implementan las diferentes decisiones de gestión dentro de la empresa.

Es necesario entonces, hablar desde la base que da estructura e identidad a una organización para comprender todas las partes que intervienen en la asimilación de los nuevos cambios que han de suceder; dicha estructura es la Cultura organizacional.

Definir a la Cultura no ha sido del todo fácil para quienes han investigado sobre el tema, pues intervienen diferentes variables que la hacen concebir como un concepto abstracto.

Uno de los investigadores es Edgar Schein quien define a La cultura del grupo como: “un patrón de suposiciones básicas definidas que son aprendidas por un grupo mientras solucionan sus problemas de adaptación externa e integración interna que han sido trabajadas lo suficientemente bien para ser consideradas válidas y, por lo tanto, ser enseñadas a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación a ellos.”<sup>1</sup>

Drucker, por su parte, menciona algunos de los aspectos externos que él considera como fenómenos sociales y políticos que logran influir en la cultura organizacional<sup>2</sup>: Los nuevos niveles de natalidad, las políticas de comercio exterior, los cambios en la distribución del ingreso disponible, la redefinición de desempeño de las compañías, y la integración de los aspectos internos y externos, que también menciona Schein en su definición de cultura.

Vale la pena mencionar dos fases fundamentales identificadas dentro de la definición de Schein : el hecho de compartir, la cual brinda mayor estabilidad estructural y profundidad en la organización y un establecimiento claro de patrones; por otro lado, dinamismo y evolución en la comprensión y apropiación de la cultura por parte de los miembros, especialmente del líder fundador quien diseña la visión, los objetivos, las creencias, valores y suposiciones que logran darle una identidad propia a la organización.

---

<sup>1</sup> SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo*

<sup>2</sup> DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, (Harperbusiness, 1999).

Comprendiendo las definiciones de cultura organizacional expuestas por Schein y Drucker, se describe a continuación el modelo “*competing values framework*” presentado por Cameron y Quinn (1999), quienes proponen una manera útil de diagnosticar y clasificar la cultura de una organización, a partir de los valores que compiten dentro de la misma. Frente a este fenómeno cultural, el enfoque de la empresa está dado entre una orientación hacia adentro y una orientación hacia afuera, dependiendo de los intereses y objetivos establecidos.

Cameron y Quinn encontraron que los indicadores de eficacia corporativa podrían ser organizados en dos dimensiones: los criterios de eficacia centrados en la flexibilidad, discreción, y dinamismo y, por otro lado, los criterios de estabilidad, orden y control<sup>3</sup>.

Se deduce, entonces, que algunas empresas son eficaces cuando son adaptables y dinámicas y otras, cuando mantienen el nivel de servicio y producción a largo plazo; otras, posiblemente, buscan un balance entre las dos dimensiones.

Sin embargo, también, se encuentran empresas eficaces cuando se han creado a partir de una sólida cultura interna enfocada en las necesidades de sus empleados o, incluso, aquellas que transforman su cultura interna para reflejar congruencia con las condiciones externas del mercado y expectativas del cliente.

Para comprender mejor el modelo, los autores crearon un cuadrante que incluye cuatro tipos de cultura, con el fin de diagnosticar la cultura de la empresa, describiendo los criterios de eficacia correspondientes a la clasificación de la misma:

1. Clan : ( Centrada Internamente ) -Relaciones Humanas
2. Adhocráticas: (centrada externamente y flexible). Innovación y Visión - sistema abierto
3. Jerarquía: (centrada internamente). Rol del superior como coordinador y monitor
4. Mercado: (Orientado externamente). Competencia y Producción

Sumado a esto, crearon también dos cuestionarios donde se les pide a los gerentes que describan cómo está actualmente la organización y cómo debería

---

<sup>3</sup> Cameron y Quinn , 1999,p.30

estar en el futuro, lo que indicaría que cada organización puede determinar el tipo de cultura que mejor la logre representar.

Este modelo sirve para mostrar las maneras de implementar los valores en términos de Gestión. Igualmente, identificar si existe congruencia con el entorno, el estilo de gestión, los factores internos y externos y las fortalezas de la cultura, convirtiéndose, esta última, en una herramienta clave para identificar y fortalecer las ventajas competitivas frente a la competencia y las expectativas de los consumidores y usuarios.

Es por esta razón, que a partir del análisis del modelo de la cultura en determinada empresa, estructurada con sus propias características (valores y criterios) definidas y adoptadas, se logran identificar las necesidades frente a los nuevos retos que impone el nuevo sistema económico, caracterizado por un enfoque globalizado, de mayor exigencia en cuanto a calidad y cobertura en el mercado.

Surge entonces una permanente inquietud por encontrar lo que realmente da valor a la empresa, dejando de lado paradigmas enfocados en priorizar la función de la Tierra y las máquinas para dar paso al conocimiento como elemento clave de ventaja competitiva.

Es decir, que una cultura organizacional con un enfoque expansionista del conocimiento dentro de la organización, permite a todos los miembros, o a su mayoría, fomentar y crear una cultura que agregue valor a lo que cada uno de ellos sabe, generando un verdadero sentido de pertenencia, debido a que los procesos desarrollados para la transmisión del conocimiento permanecerán a lo largo del tiempo en toda la organización y en cada uno de sus miembros.

Se puede decir que la cultura se transmite de la misma forma que el conocimiento, de manera tácita o explícita, como lo muestra el “modelo del proceso de producción del conocimiento”<sup>4</sup> de Nonaka Y Takeuchi en donde se puede observar la dinámica entre el conocimiento tácito y explícito, logrando un desarrollo secuencial de esta manera:

**DATOS** → (Asociados a un objeto) → **INFORMACIÓN** → (contexto, experiencia) → **CONOCIMIENTO** → (personas+ habilidades) → **SABIDURÍA** → (CAPACIDAD ORGANIZACIONAL) → **CAPITAL INTELECTUAL**

Queda claro que las personas brindan conocimiento y, al mismo tiempo, lo transforman para beneficio de la organización; sin embargo, este resultado no

---

<sup>4</sup> FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

se da por sí solo, pues es necesario que las personas encuentren una motivación dentro de sus propios intereses con relación a los intereses de la empresa, de lo contrario, el resultado no será el esperado.

Por esta razón, se han creado otras herramientas de tipo encuesta para evaluar el aprendizaje dentro de la organización, como es el caso de David A. Garvin, Amy C. Edmondson y Francesca Gino, en su artículo “¿Es la suya una organización de aprendizaje?” publicado por la revista *Harvard Business Review*, donde la “investigación organizacional ha revelado tres amplios factores o bloques de construcción (Un entorno que apoye el aprendizaje, procesos y prácticas concretos de aprendizaje y el liderazgo que refuerce el aprendizaje), que son clave para el aprendizaje, los procesos y las prácticas concretas de aprendizaje, y una conducta de liderazgo que los refuerce”<sup>5</sup>.

Los modelos que surgen hoy en día, son modelos creados en Estados Unidos<sup>6</sup> y contemplan el entorno y las condiciones de ese país desarrollado, es por esa razón que se reconocerá una visión crítica sobre estas herramientas, teniendo en cuenta la condición de Estados Unidos, lo que permitirá evidenciar si alguna de esas condiciones se identifican con las particularidades de la empresa en este caso de la empresa “COLREJILLAS” en el contexto colombiano.

Los autores de los modelos vinculados en la investigación, presentan esta herramienta de evaluación con el propósito de que las empresas logren dirigir sus esfuerzos convirtiéndose en una organización de aprendizaje.

A partir de estas herramientas que conjugadas comprometen tanto a empleados como supervisores a la identificación con la organización, a través de un sentimiento de compromiso para alcanzar los objetivos de la misma. La necesidad de plantear la evaluación de los procesos de aprendizaje incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a Descripción actividades y factores, requeridos para el logro de los objetivos, en beneficio de la Corporación y a su Plan Estratégico de Negocio, esto con el fin de que esta empresa pueda continuar siendo una de las compañías pioneras en su ramo.

---

<sup>5</sup> GARVIN, David A. “et al”. *¿Es la suya una organización de aprendizaje? Revista Harvard Business Review*, Marzo 2008, pp.108-115.

<sup>6</sup> RN KANUNGO, “et al”. *Management in Developing Countries*, London and New York, 1990

### 1.1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El siglo XXI trajo consigo cambios fundamentales en la forma de competir de las compañías, así como también en las formas que adoptan para sobrevivir y crecer. A diferencia de años anteriores las estrategias competitivas se basaban en los recursos de propiedad, hoy en día el éxito corporativo está relacionado con el talento humano y el conocimiento, en otras palabras La nueva economía se ubica en la era de la información y las ideas.

La información en esencia tiene propiedades que la hacen cualitativamente diferente a los recursos físicos tradicionales, ya que se ha demostrado que por medio de las nuevas tecnologías el conocimiento logra una capacidad exponencial de generar valor<sup>7</sup>.

Sin embargo, esto no significa que pierda importancia el papel de los activos tangibles, pues para lograr el crecimiento, la transformación, adaptación y evolución empresarial es necesaria una gestión en conjunto con los recursos intangibles como lo es el conocimiento, ya que la importancia del mismo radica en la riqueza fundamental que aporta en las empresas, lo que “implica una profunda reforma en los modos y maneras de gerenciar una empresa; un criterio fundamental para determinar su viabilidad en el tiempo es, que ella sea capaz de atraer y mantener motivados a los mejores especialistas de la actividad a la que se dedique; administrar la información y el conocimiento que se genera, considerar conceptos, que hasta ahora son intangibles financieros, y se deben tratar como activos, pero no de menor importancia, porque son los que le dan las bases tecnológicas propias y las ventajas comparativas frente a la competencia”.<sup>8</sup>

En concreto, cuando se habla de conocimiento, se logra inferir un paso hacia la ventaja competitiva, siempre y cuando se logre un eficiente aprovechamiento del mismo. Es por esto que se ha observado un aumento en el número de empresas que deciden invertir en recursos para la gestión del conocimiento de sus colaboradores.

---

<sup>7</sup> ICE ,Revista Nueva economía y empresa , (Izquierdo,2001, Abril-Mayo, p.78)

<sup>8</sup> CASTIBLANCO CALDERÓN, América. PRETEL SAMIENTO, Keny Yohanna. *Sistema de evaluación de gestión del conocimiento como herramienta para el mejoramiento de la productividad en las medianas empresas bogotanas*. Trabajo de Grado, Universidad Javeriana, 2006.

En países como España ya existe firmas consultoras que se encargan de la gestión del conocimiento como, Bearing Point, KPMG, Sponsor Management Consulting<sup>9</sup>.

Según un estudio realizado en la consultora KPMG (2000), el 81% de las grandes empresas europeas y norteamericanas afirman tener, o por lo menos están considerando adoptar, un sistema para gestionar su conocimiento. La mayor parte de estas organizaciones dicen gestionar su conocimiento con el fin de obtener una mayor ventaja competitiva sostenible (79%), mejorar su efectividad en marketing (75%), desarrollarse hacia el cliente(72%), evolucionar hacia productos más innovadores (64%). El término sistema acá no se refiere exclusivamente a un sistema de información, sino a una práctica estructurada y sistemática a través de la cual se busca de forma intencionada establecer rutinas que permitan crear y mantener conocimiento como parte de los activos de las empresas.

Los resultados son una muestra clara de cómo las organizaciones buscan fuentes de ventaja competitiva sostenible, apoyada en la teoría de recursos y capacidades, combinando y complementando los diferentes tipos de recursos que tiene la organización como por ejemplo los recursos humanos, tecnológicos, físicos, etc. A esto se suma la necesidad de diferenciación frente a la competencia, en donde los expertos en estrategia identifican al conocimiento como una pieza fundamental en la búsqueda de lo insustituible e inimitable<sup>10</sup>.

No todas las organizaciones tienen el mismo tipo de conocimiento o en efecto no tienen la misma metodología en su gestión pues existen conocimientos más concretos o identificables que otros (Nonaka y Takeuchi), sin embargo el conocimiento en todas sus variedades integra, una de las principales fuentes de ventaja competitiva dentro de la organización como se ha mencionado anteriormente.

Pero más allá de los recursos y capacidades que tiene cada organización y la consigna de avanzar haciendo efectivas sus estrategias e identificando las fuentes de ventaja competitiva, es necesario vincular a la cultura organizacional como parte estructural que le permite a las organizaciones sostenerse sobre un eje orientado en el comportamiento de la misma en un contexto de creencias y supuestos que logran constituir la identidad de cada compañía.

---

<sup>9</sup> FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO, [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

<sup>10</sup> SCHOLLES, Johnson, Dirección Estratégica (2006)

Es entonces como se identifica una relación entre la cultura organizacional y sus características, con la gestión del conocimiento y por ende con el fomento de una cultura de aprendizaje, llevado a cabo dentro de las organizaciones, facilitando el cumplimiento de los propósitos estratégicos de cada organización. Prueba de ello se dio a conocer en una publicación realizada en Harvard Business Review en Marzo del 2008 , donde los profesores Garvin y Edmondson de Harvard Business School junto con el profesor Gino Francesca, desarrollaron una herramienta de tipo encuesta para identificar los pasos de cómo logra aprender una organización , promoviendo también la identificación de las áreas en las cuales se necesitan fomentar el intercambio de conocimiento, el desarrollo de ideas, el aprendizaje a partir de los errores y el pensamiento holístico<sup>11</sup>. El fundamento conceptual de esta herramienta es lo que los autores denominan los tres bloques de construcción de la organización de aprendizaje, que serán analizados en profundidad más adelante.

Sin embargo, la gestión del conocimiento es poco reconocida en países como Colombia, a pesar de esto, algunas universidades y algunas empresas actualmente hacen una gestión próspera para vincular estos nuevos temas a la realidad nacional.

Prueba de ello fue la celebración en Colombia del segundo Congreso Internacional sobre la Gestión del Conocimiento en el año 2004 en el que se dieron a conocer experiencias, investigaciones y desarrollos sobre capital intelectual, organizacional. Actualmente se continúa con este tipo de encuentros en función del avance de las empresas nacionales.

En este contexto surge la siguiente inquietud:

¿En qué medida, COLREJILLAS S.A. tiene un contexto de aprendizaje basado en su configuración cultural?

---

<sup>11</sup> GARVIN, David A. "et al". *¿Es la suya una organización de aprendizaje? Revista Harvard Business Review, Marzo 2008, pp.108-115.*

### 1.1.2 OBJETIVOS

#### 3.1 Objetivo General

Conocer en qué medida tiene, COLREJILLAS S.A. un contexto de aprendizaje basado en su configuración cultural.

#### 3.1.2 Objetivos específicos

1. Determinar qué tipo de cultura predomina en la empresa COLREJILLAS S.A.
2. Analizar cómo la configuración cultural contribuye a que el proceso de aprendizaje se ejecute de determinada forma.
3. Determinar el grado de profundidad en los bloques de construcción del ambiente de aprendizaje en COLREJILLAS S.A.

<b>Objetivo</b>	<b>Para que</b>
<b>Específico</b>	
1	Este objetivo permite establecer una clara diferencia entre los tipos de cultura y la relación entre los conceptos subyacentes sobre la organización de aprendizaje.
2.	Se pretenden utilizar los antecedentes de la configuración cultural organizacional para comprender como favorece esta, en el proceso de aprendizaje
3.	Este objetivo tiene como fin aplicar las encuestas para conocer a fondo el contexto de aprendizaje actual de la organización.

## CAPÍTULO 2

### 2.1 MARCO TEORICO

#### 2.1.1 Cultura organizacional

#### 2.1.2 Introducción y conceptos

Las organizaciones se ven enfrentadas en numerables ocasiones a situaciones que amenazan con su estabilidad. Por esta razón muchos estudios fundados en la cultura organizacional, coinciden en argumentar que las organizaciones así como las personas, tienen una personalidad, y características propias, siendo percibidas también como micro sociedades que tienen procesos claros de socialización, a partir de normas, patrones y creencias compartidas, las cuales influyen en su manera de actuar frente a el contexto en el que se desenvuelvan.

A continuación con el fin de facilitar la comprensión de los diferentes conceptos tratados en el presente trabajo, se citarán algunas de las definiciones:

La cultura es definida como una abstracción, una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. Por tanto nuestro conocimiento de la cultura de un grupo va a provenir de la observación de los miembros de ese grupo que vamos a poder concretar en patrones específicos de comportamiento.<sup>12</sup>

- **La Cultura organizacional** es definida por Edgar Schein como : “cultura organizacional como un conjunto de supuestos básicos que un determinado grupo ha inventado, descubierto o desarrollado, en el proceso de aprendizaje para resolver los problemas de adaptación a su medio externo y de integración interna”<sup>13</sup>.

---

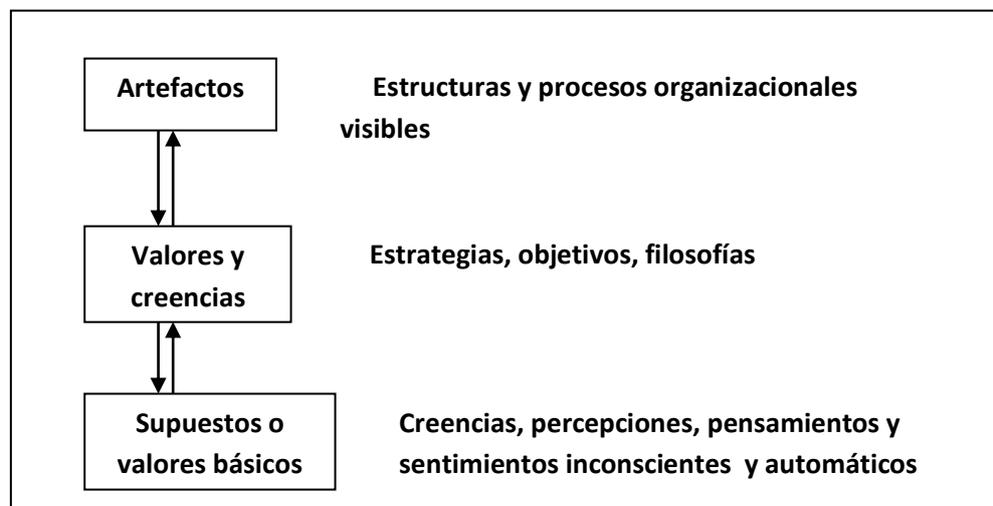
<sup>12</sup> Herrero, 2002,p.1 <http://www.sil.org/capacitar/antro/cultura.pdf>

<sup>13</sup> ibíd.

### 2.1.3 Modelos de Cultura

**Modelo de niveles de cultura.** La cultura puede ser estudiada desde diferentes niveles, donde el término nivel significa el grado de lo observable del fenómeno de la cultura por parte del espectador. Estos grados niveles van desde lo meramente observable a simple vista hasta los supuestos o valores básicos de los individuos. Por tanto, se establecen tres niveles de análisis de cultura que son los siguientes<sup>14</sup>.

Figura 1. Niveles de cultura.



Fuente: (Schein, 1997, p. 17)

En primer lugar, se encuentran los artefactos que son todo aquello que se puede ver, oír y sentir al hallarse en frente a una cultura desconocida. Estos pueden comprender el ambiente físico, el lenguaje, el estilo representado en formas de vestir, en las conductas de las personas, en los mitos de una organización, rituales y ceremonias, entre otras cosas. Además, el comportamiento de los miembros de una cultura y los procesos organizacionales forman parte de los artefactos. No obstante, aunque estos son los más superficiales, son los difíciles de descifrar puesto que su interpretación depende de cada observador. Por tanto, hay que tener mucho cuidado de no razonar los supuestos básicos sólo a partir de los artefactos.

<sup>14</sup> SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo*

Esto se debe a que las interpretaciones pueden ser influidas por los valores y creencias propios. Por ejemplo, si se tiene la creencia básica de que la informalidad no es congruente con la seriedad, se podría interpretar erróneamente que una organización no es seria cuando se ve a los miembros vestidos de una forma sencilla (Schein, 1997).

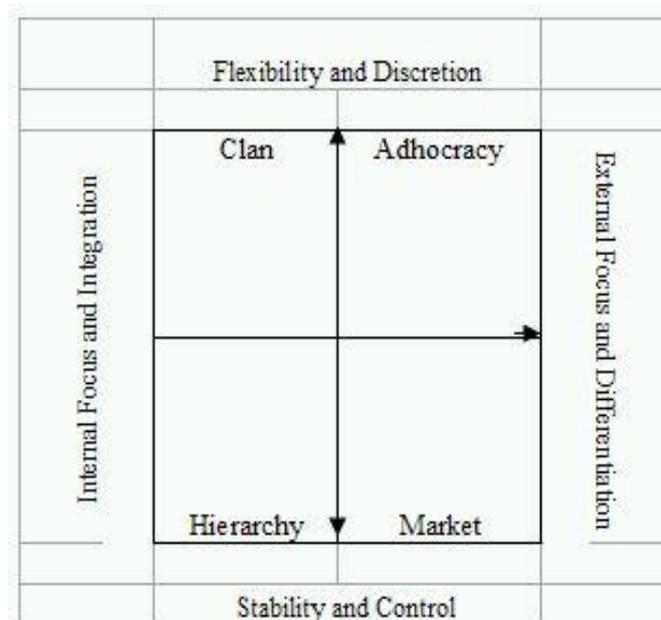
El segundo nivel de análisis son los valores o creencias. Los valores pueden ser el reflejo de los valores propios de una persona. Cuando se presenta un problema y alguien propone una solución para ello, esto es una representación de las ideas propias de lo que sería correcto o no para solucionar el problema. No obstante, la propuesta es sólo eso hasta que se vuelve una acción y se resuelve el problema. En este momento, es probable que se torne un valor común para el grupo. Por ejemplo, si las ventas empiezan a decaer y un gerente propone que se haga mayor publicidad porque tiene la creencia que a mayor publicidad, un mayor número de ventas, si esta solución funciona con éxito y el grupo está consciente de éste, se da un proceso de transformación cognitiva progresiva, donde la creencia de una persona se vuelve compartida por un grupo y por tanto, se adopta un valor o creencia compartida. Si esto continúa funcionando, esta creencia pasará a un nivel más profundo que es de *supuestos o valores básicos*. Vale la pena mencionar que sólo los valores que se ratifican a través de la experiencia común de un grupo y que siguen solucionando los problemas de éste, son los que alcanzan el nivel de supuestos básicos (Schein, 1997).

El tercer nivel de análisis son los valores que no se cuestionan y que de alguna forma, dirigen la conducta de un grupo. Además, son muy difíciles de debatir y cambiar por lo que comprometen partes de nuestra organización cognitiva; por tanto, la reevaluación de los supuestos básicos, desequilibra transitoriamente el sistema cognitivo de una persona, y produce una liberación de ansiedad. No obstante, el individuo busca evadir la ansiedad ajustando los sucesos del mundo a sus valores básicos. En este aspecto, la cultura produce el mismo efecto en sus integrantes ya que estos adoptan un grupo de supuestos que dirigen nuestra conducta. Por ejemplo, si se asume que todos los miembros de una organización están motivados, nuestra conducta será congruente con este supuesto promoviendo a que las personas trabajen a su propio ritmo (Schein, 1997).

**Modelo del Marco de Valores Opuestos.** El modelo propone una organización de la forma de pensar de las personas, sus valores y supuestos, y los tipos de procesamiento de la información. Es así que consta de un cuadrante de valores opuestos que ordenan las orientaciones que guían la conducta humana; es decir que cada cuadrante constituye supuestos básicos,

valores y orientaciones de una cultura organizacional<sup>15</sup> .

Figura 2. Marco de Valores Opuestos



Fuente: Cameron & Quinn, 1999. Pág. 32

Los cuatro cuadrantes del modelo de Marco de Valores Opuestos muestran los siguientes tipos de cultura: la cultura jerárquica, la cultura de mercado, la cultura de clan y la cultura de adhocracia. En primer lugar, la cultura jerárquica se basa en los presupuestos de Weber que establecen la producción eficiente de bienes y servicios para la sociedad. De esta manera, las organizaciones buscan resultados confiables, eficientes y predecibles y por ende, se instauran tareas, funciones coordinadas y organizadas, líneas claras de autoridades y procedimientos rígidos de control. Este tipo de cultura está representado en el cuadrante inferior izquierdo del Modelo del Marco de Valores Opuestos (ver figura 2) (Cameron & Quinn, 1999).

---

<sup>15</sup> CAMERON, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

Por ende, la cultura organizacional que es semejante a la jerárquica se encuentra claramente estructurada, los empleados siguen procedimientos establecidos y los líderes se encargan de la coordinación y control de la organización. Asimismo, los objetivos a largo plazo son la estabilidad, la predictibilidad y la eficiencia. Un ejemplo de este tipo de organización son los restaurantes de Mc Donald's donde prevalece la cultura jerárquica. Un nuevo empleado comienza con una tarea específica que puede ser cocinar papas, y se espera que sea eficiente, confiable y rápido en el tiempo de cocción y empaque. Una función tan sencilla como ésta requiere que el empleado conozca el tiempo en que las papas deben fritarse y cuál es su porción; esto es, que conozca las reglas de conducta que se esperan en este trabajo y por tanto, un requisito para la promoción en el restaurante es que se conozca el manual de normas (Cameron & Quinn, 1999).

En segundo lugar, la cultura de mercado se basa en la obtención de resultados y los líderes promueven la competencia y productividad. Asimismo, los objetivos son las acciones competitivas y se pueden lograr a través de un posicionamiento externo y control, atributos que aparecen en el cuadrante inferior derecho del Modelo del Marco de Valores Opuestos (ver figura 2) (Cameron & Quinn, 1999).

Tercero, la cultura de clan muestra un lugar agradable de trabajo donde los empleados se integran como en una familia. Esto se basa en las organizaciones japonesas de 1970 donde se buscaba que todos los empleados compartan los mismos valores, creencias y objetivos. Los líderes son vistos como guías en vez de jefes, y la lealtad y compromiso son altos. De esta forma, se da relevancia al clima interno y a las personas, se premia el trabajo en grupo y la participación. Por último, la cultura de clan aparece en el cuadrante superior izquierdo del modelo del Marco de Valores Opuestos (ver figura 2) (Cameron & Quinn, 1999).

Cuarto, la cultura de adhocracia muestra un lugar de trabajo dinámico y creativo, y los líderes son visionarios, innovadores y toman riesgos. Asimismo, los empleados se encuentran comprometidos con la experimentación y la innovación; por tanto, el continuo cambio es un aspecto relevante para lograr un crecimiento rápido, obtener nuevos recursos, concebir productos originales y soluciones creativas para problemas. Un ejemplo claro de esto son organizaciones como la NASA donde los procedimientos y tareas no son estáticos y dados a una sola persona sino que diferentes unidades dinámicas deben asumir distintos roles. Este tipo de cultura aparece representado en el cuadrante superior izquierdo del Modelo del Marco de Valores Opuestos (ver figura 2) (Cameron & Quinn, 1999).

Cuando se ha delimitado el tipo de cultura, el equipo de Recursos Humanos puede apoyar el tipo de cultura organizacional presente, o la que se desea alcanzar. Para esto, el Modelo del Marco de Valores Opuestos ofrece una perspectiva más amplia del manejo de los recursos humanos puesto que va acoplada a los objetivos y estrategias de la empresa. Más específicamente, esto se debe a que se parte del estudio de la cultura para entender cómo manejar los Recursos Humanos de una empresa (ver figura 2) (Cameron & Quinn, 1999).

#### **2.1.4 Importancia de la cultura Organizacional**

La cultura organizacional es la base de la organización que permite darle una identidad y estructura propia, lo que determina la forma como funciona una empresa, reflejándose en las estrategias, estructuras y sistemas.

“La cultura es la que determina la actitud y la reacción de los gerentes en el trabajo. La tarea fundamental del gerente es doble: primero, estimular y mantener la cohesión en el medio de trabajo a fin de asegurar la eficacia de los individuos y de los grupos ; en segundo lugar ,difundir la actitud que adoptará la organización para justificar las funciones y reglas que determinan las relaciones internas y externas con individuos y grupos influyentes” . pág. 44

Otra razón para dar importancia es que al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas (Schein, 1985). Es decir, que una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

#### **2.2.1 Gestión del conocimiento**

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> ibíd.

Pero para que exista conocimiento debe haber un proceso, por eso es importante comprender la diferencia entre dato, información y conocimiento. Los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes como las personas y las organizaciones, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

- Datos: Son un conjunto discreto de hechos objetivos acerca de eventos. En el contexto empresarial, los datos pueden ser descritos como registros estructurados o transacciones. Los datos carecen de sentido pues describen de manera parcial lo que sucede, además no son suficientes para la toma adecuada de decisiones.<sup>17</sup>
- Información: Peter Drucker considera la información como «datos dotados de relevancia y propósito». C.E. Shannon la describen como un mensaje, normalmente en forma de documento o de comunicación visible o audible.<sup>18</sup>

Los datos se transforman en información cuando atraviesan ciertos métodos:<sup>19</sup>

- Contextualizados: Se sabe para qué propósito fueron recolectados.
  - Categorizados: Se conocen las unidades de análisis o los componentes clave de los datos.
  - Calculados: Los datos han sido analizados matemática o estadísticamente.
  - Corregidos: Se han eliminados los datos erróneos.
  - Condensados: Los datos han sido resumidos, es decir, son más concisos.
- Conocimiento: El conocimiento es aquél conjunto de datos sobre hechos y verdades almacenadas en una persona – u otro tipo de agente-, que al ser transmitido retroalimenta constantemente por medio de la información el circuito entre el conocimiento, el pensamiento y el lenguaje acelerando con esto los procesos culturales, por lo que el desarrollo de las nuevas tecnologías para la difusión de la información concluirá en un aumento del conocimiento, ampliando así las posibilidades del pensamiento humano y la cultura.<sup>20</sup> Según Davenport “El Conocimiento es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los

---

<sup>17</sup> VALHONDO, Domingo. *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Del mito a la realidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2004. p 48.

<sup>18</sup> *Ibíd.* Pág. 49.

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> Esta definición está tomada de un artículo hospedado en Cibernsiedad.net cuyo autor es Andrea Naranjo Gamarra

concedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas.”<sup>21</sup>

**2.2.2 Aprendizaje organizativo:** El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento<sup>22</sup>.

### **2.2.3 Los bloques de construcción de la organización de aprendizaje**

En las últimas dos décadas, la investigación organizacional ha revelado tres amplios factores que son clave para el aprendizaje y la adaptabilidad organizacional: un entorno que apoye el aprendizaje, procesos y prácticas concretas de aprendizaje, y una conducta de liderazgo que lo refuerce.

David Garvín junto con Amy Edmondson y Gino Francesca, han denominado en su investigación a estos factores como “los bloques de construcción de la organización de aprendizaje”. Cada bloque y sus distintos subcomponentes, aunque esenciales para el todo, son independientes y pueden ser medidos por separado<sup>23</sup>.

Esta es una herramienta estructurada en torno a los tres bloques de construcción y permite que las empresas midan sus capacidades de aprendizaje con gran detalle. En ella se demuestra que las organizaciones no se desempeñan consistentemente en los tres bloques, ni tampoco en las subcategorías y subcomponentes, demostrando que distintos mecanismos operan en cada área de bloques de construcción y que posiblemente se requieran de distintas actividades de apoyo para mejorar el desempeño en una de las áreas.

Las empresas abordarán sus fortalezas y debilidades, preparándose para el aprendizaje en el largo plazo.

Otra ventaja que brinda esta herramienta, es que las empresas pueden segmentar y fragmentar la información para mayor utilidad, desarrollando a la vez perfiles de sus enfoques hacia el aprendizaje.

---

<sup>21</sup> VALHONDO, Domingo. *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Del mito a la realidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2004. p 50.

<sup>22</sup> *Ibíd.*

<sup>23</sup> *Ibíd.*

Para comprender mejor la estructura de los tres bloques de construcción de la organización de aprendizaje, se presenta una aproximación en las siguientes tablas, donde se vincula el Modelo del Marco de Valores Opuestos (anteriormente mencionada), con la herramienta de Garvin, relacionando y describiendo las características propias de cada cultura con los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización para efectos del aprendizaje.

El propósito de este análisis, plasmado en las tablas es poder interpretar como puede llegar a influir la cultura organizacional en las actividades productivas, y si se facilitaría o no en la organización el proceso de aprendizaje en los individuos y equipos de trabajo, a partir de las características propias de su cultura .

#### Bloque 1. Un entorno que apoye el aprendizaje

Tipo de Cultura	Seguridad Psicológica	Apreciación de las diferencias	Apertura a las ideas nuevas	Tiempo de reflexión
<b>Jerárquica</b>	Los colaboradores se cohiben de dar a conocer inquietudes u opiniones que posiblemente no concuerdan con las ideas de las figuras de autoridad. Y por tanto no hay apertura a nuevas ideas.	Los colaboradores se limitan a obedecer y recibir las ideas de los pares o autoridad ya que hay roles claros y formalización en el proceso de aprendizaje. Se genera un pensamiento en letargo	Se establecen valores fundamentados en la eficiencia de los recursos a través de procedimientos normalizados y controlados.	No hay tiempo de reflexión pues el tiempo hace parte de los recursos utilizados "eficientemente"
<b>Clan</b>	La comunicación es abierta dentro de la organización fundamentada en el compromiso y la lealtad, lo	Los colaboradores tienen un alto nivel de sociabilización, comparten valores y objetivos, lo que	Se fomenta el compromiso y el sentido de pertenencia dentro de la empresa, de esta manera los colaboradores	A partir de un clima interno familiar y flexible se da apertura a una fuerte participación de los empleados donde tienen

	que facilita el aprendizaje y la sociabilización.	proporciona mayor cohesión en ideas y principios. Trabajan en equipo, logran tomar decisiones respetando las diferencias al mismo tiempo que la tradición organizacional.	se esmeran dando lo mejor y aportando en el trabajo de equipo.	momentos de reflexión y crecimiento, (orientando a largo plazo) individual reflejándose en el equipo de trabajo.
<b>Adhocrática</b>	Las personas son creativas, emprendedoras, con un alto grado orientado en el riesgo y a los cambios constantes lo que les permite mantener una innovación constante en sus aportes y desempeño fomentando el espíritu empresarial.	El cambio y la transformación es constante, esta estructura se caracteriza por ser dinámica, valora y se adapta a las diferencias lo que le da un mayor criterio de decisión e innovación permanente.	Acepta y busca nuevos enfoques novedosos, a los colaboradores se les motiva para que corran riesgos y exploren lo desconocido en busca de nuevos productos o servicios diferenciados.	Al tener una estructura con poca formalización de comportamientos y por ende un alto grado de especialización horizontal, cada individuo se enfrenta a cambios constantes, el tiempo de reflexión es mínimo ya que los resultados son finalmente la respuesta que evalúa su desempeño.
<b>Mercado</b>	La relación entre individuos y la organización son contractuales,	El foco principal de este tipo de cultura es llevar a cabo las	Las nuevas ideas deben dar apertura al éxito definido en términos de	Existe un control de mando "duro", este tipo de cultura es rentable ya que

	es decir las obligaciones de cada miembro están acordadas de antemano, ninguna de las partes exige más de lo acordado esto puede reflejarse en una comunicación formal.	transacciones (intercambios, ventas, contratos) con otros grupos para crear una ventaja competitiva, asumiendo un control interno gestionado por las normas, especialidad en cargos y decisiones centralizadas.	cuota de mercado y penetración, con énfasis en ganar y superar a la competencia.	tanto empleados como organizaciones se utilizan para alcanzar sus propias metas, el tiempo de reflexión puede darse en reuniones anuales para evaluar el desempeño y establecer nuevas metas, contando con la participación de las partes interesadas.
--	---	---	--	--

Tabla 1: Construcción Propia

## Bloque 2. Procesos y prácticas concretos de aprendizaje

Tipo de Cultura	Experimentación	Recopilación de Información	Análisis	Educación y Capacitación	Transferencia de Información
<b>Jerárquica</b>	Se establecen cargos estables formalizados reglas de esfuerzo con el fin de lograr habilidad y especialización en la actividad asignada.	Se excluye la Condición cambiante del entorno, adoptando una posición de estabilidad limitada en la rendición de	Se aferra a la estructura formal de los procesos, gestiones y políticas.	Se presenta uniformidad de los productos, es decir que existe una asignación y orientación previa al nuevo colaborador de su cargo,	Los roles son claros al tener una estructura de jerarquía definida y sólida, por lo tanto dicho modelo de gobierno esta enfocado en el control de lo que las personas

		cuentas por parte de sus colaboradores como parte del manejo y recopilación de la información.		entendiéndose como un cargo de funciones estables sin cambios en adelante.	deben realizar sin integrar los diferentes niveles jerárquicos con su respectiva información.
<b>Clan</b>	Los miembros de la organización Experimental autodeterminación en cuanto al crecimiento y mejora en su desempeño fortaleciendo su compromiso y lealtad con la compañía.	El manejo de la información hace parte de la comunicación abierta, en donde se ven niveles altos de participación e información compartida entre los miembros.	Se enfoca en el clima laboral, centrando su preocupación por el desarrollo de los recursos humanos que hacen parte de él, quienes a su vez deben compartir valores, objetivos y creencias, orientadas a los ideales de la empresa, facilitando una mejor toma de decisiones y manejo de temas a discutir.	Existe un alto grado de empoderamiento en los colaboradores es lo que origina equipos de trabajo semiautónomos orientados por un mentor o facilitador, proporcionando programas de participación, compromiso y crecimiento en cada individuo.	Existe un canal de comunicación flexible que permite un fácil acceso a nuevos conocimientos e información compartida por los miembros del equipo de trabajo.
<b>Adhocracia</b>	Las personas experimenta	La recopilación de	Está orientado hacia una	Esta tipo de cultura Designa	Este tipo de organización innovadora,

	<p>n un significativo grado de flexibilidad, centrada externamente en relación con el entorno, con el fin de operar en situaciones de cambio permanente.</p>	<p>información hace parte de las actividades, incluyendo o la generación, recopilación, interpretación y diseminación de la misma, para el desarrollo de nuevos productos y/o servicios teniendo conocimiento de la situación del entorno (competidores, clientes, tecnología)</p>	<p>visión a futuro, es decir que están a la vanguardia de los cambios, logrando una adaptabilidad rápida en los momentos de incertidumbre lo que necesariamente la hace rápida y arriesgada en la toma de decisiones. Y como herramientas básicas están la innovación, la creatividad.</p>	<p>metodologías flexibles, ajustables en torno a problemas concretos que deben ser resueltos en un tiempo determinado. El equipo de trabajo complementa lo anterior, con su proceso de desarrollo profesional, incrementando el crecimiento profesional y personal, favoreciendo la producción individual y grupal.</p>	<p>con una estructura horizontal, está formada por expertos que participan en proyectos multidisciplinarios, de tal manera que se logran comunicar nuevos conocimientos (información del entorno, clientes, proveedores, competencia, etc.) Entre los integrantes del equipo tomando decisiones de manera rápida y acertada en lo posible.</p>
<b>Mercado</b>	<p>Las partes interesadas experimentan procesos formales para conducir y evaluar experimentos e ideas nuevas en pro de</p>	<p>La recopilación de información es un proceso que hace efectivos a los mecanismos del mercado</p>	<p>Como administradores caracterizados por ser competitivos y productivos necesitan entablar debates y/o</p>	<p>El control de mando está a cargo de un superior o CEO que fomenta la productividad y la competitividad frente a los nuevos</p>	<p>Esta estructura cultural comparte información con redes asociadas de expertos externos e internos, cuentan con la</p>

	alcanzar las metas de mercado propuestas y mayor productividad superando a la competencia .	económico utilizados por este tipo de cultura, enfocados en el entorno (competidores, clientes, tendencias económicas y sociales, tendencias tecnológicas entre otros).	reuniones establecido metas y así mismo evaluando el desempeño y el alcance de sus objetivos, con respecto a las tendencias y cambios en la economía y mercado.	retos de un entorno hostil y cambiante con respecto a sus intereses en busca de beneficios. Las obligaciones de cada miembro están acordadas de antemano.	participación de clientes y proveedores para un efectivo posicionamiento externo con mayor control. Igualmente realizan revisiones a lo largo de los procesos estratégicos.
--	---	---	---	---	---

Fuente: Construcción Propia

Con respecto al bloque de procesos y prácticas que hace referencia a la anterior tabla, se puede comprender y asociar desde el modelo de Nonaka y Takeuchi, el proceso de creación del conocimiento, ya que intervienen actividades distribuidas incluyendo la generación, recopilación, interpretación y diseminación de la información. Para que exista efectividad en los procesos, es necesario que el conocimiento sea compartido de forma sistemática y con una definición clara, es necesario que este intercambio se efectúe entre individuos, grupos u organizaciones completas. Así mismo el modelo de Nonaka y Takeuchi plantea un sistema dinámico que forma un espiral permanente en la generación de conocimiento en variadas direcciones, de igual manera en el bloque de procesos, el conocimiento se puede mover lateralmente o verticalmente dentro de una organización.

Bloque 3. Liderazgo que refuerza el aprendizaje

<b>LIDERAZGO QUE REFUERZA EL APRENDIZAJE</b>	
<b>Tipo de Cultura</b>	<b>Compuesto de este bloque</b>
<b>Jerárquica</b>	La Comunicación es formal respetando los niveles jerárquicos de la empresa, lo que impide reforzar el aprendizaje adecuadamente.
<b>Clan</b>	El líder o mentor, en esta organización fomenta la participación de sus colaboradores mediante valores y objetivos compartidos, estimulando el mejor desempeño en cada uno de ellos, brindando un ambiente agradable para su adecuado desarrollo productivo.
<b>Adhocracia</b>	Este tipo de estructura debe poseer poca formalización de comportamientos pero debe contar con alto grado de especialización horizontal, donde se tienda a agrupar multidisciplinariamente los especialistas en unidades funcionales para propósitos específicos, con mecanismos de coordinación claves en y entre estos equipos, que funcionen con un esquema descentralizado. Este tipo de estructura impone actuar con una buena coordinación, y a la vez hace difícil muchas veces poder definir un gráfico de la organización.
<b>Mercado</b>	El líder a través un control de mando “duro” fomenta personas competitivas y productivas, proporcionando tiempo, recursos e instancias para identificar los desafíos del entorno, mediante especialización en los puestos de trabajo y la toma de decisiones centralizada.

Fuente: Construcción Propia

#### **2.2.4 Modelo de los ciclos de producción del conocimiento**

Nonaka y Takeuchi en 1995 daban a conocer el "modelo de ciclos de producción del conocimiento"<sup>24n</sup>, donde se expresaban los siguientes procesos de conversión del conocimiento:

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

El ser humano puede adquirir conocimiento tácito directamente con otras personas, sin usar el lenguaje. Los aprendices aprenden con sus maestros por la observación, imitación y práctica. Los autores citan la experiencia como un secreto para la adquisición de conocimiento tácito. La experiencia compartida así como los entrenamientos prácticos contribuye al entendimiento del raciocinio de otro individuo. El contenido generado por este modo es el conocimiento compartido.

- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas (conceptos, hipótesis, analogías o modelos) conocimiento difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formas bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

---

<sup>24</sup> IKUJIRO, Nonaka. La organización creadora de conocimiento cómo las compañías crean la dinámica de la innovación. 1995

## Capital Intelectual

Según Thomas Stewart<sup>25</sup>, el “capital intelectual es material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia; que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa”.

Al mismo tiempo, Thomas Stewart propuso diez principios<sup>26</sup> para la administración del capital intelectual:

1. Las empresas no son dueñas del capital humano ni del cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de este último, con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos, sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad. Una relación antagónica con los empleados, así como con proveedores y clientes, puede ahorrar o ganar un poco de dinero a corto plazo, pero a expensas de destruir la riqueza.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta, son inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje, si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo, la empresa será la principal beneficiaria, aunque una parte se "filtre" a otras firmas.
3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos, que son: (1) propios, en el sentido de que nadie los hace mejor y (2) estratégicos, porque su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar.
4. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes, que son la fuente de las ganancias. Así como el mejor gobierno es el que menos gobierna, las mejores estructuras son las que menos se inmiscuyen. Por

---

<sup>25</sup> STEWART, Thomas, *Intellectual Capital: the new wealth of the organizations*, 1998

<sup>26</sup> NUÑEZ, Maritza, “EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”

5. consiguiente, la tarea de los administradores es facilitar, en lo posible, el trabajo de los clientes con sus empleados.
6. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe estar al alcance de la mano: lo que puede ser necesario debe ser accesible.
7. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y plantear: ¿El trabajo de los bienes físicos caros podrían realizarlo bienes intangibles poco costosos?
8. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no producirán grandes ganancias. Las ramas caracterizadas desde hace muchos años por el trabajo en serie brindan oportunidades para crear relaciones especiales, con frecuencia mediante servicios de administración creadoras de valor y ganancias, tanto para el proveedor como para el cliente.
9. Cada empresa debería analizar periódicamente la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial. Tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará "río abajo" hacia el lado de los clientes.
10. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones, no se debe confundir la economía "real" con la "intangible". Antes la información servía de apoyo al negocio "real"; ahora es el negocio real.
11. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está inspirada de un sentido de misión, acompañado por espíritu emprendedor; cuando la administración emplea la zanahoria más que el garrote. En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no se valora por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia.

#### Relación de los tres modelos

Las organizaciones, están inmersas en una sociedad de conocimiento, el desarrollo se da a partir de procesos innovadores y del correcto uso de la capacidad creativa de las personas. Esto conduce a un enfoque detallado de cómo las personas y sus conocimientos dan valor a la compañía y de cómo determinados aspectos inciden en la cultura organizacional y viceversa, de

cómo la cultura organizacional incide en el aprendizaje de las personas dentro de un ambiente de trabajo específico.

Hoy día se plantean modelos proactivos, encaminados a la resolución de problemas, de manera creativa usando de manera original el conocimiento disponible como recurso orientado a la innovación , mejorando el posicionamiento competitivo de las compañías.

Dicho posicionamiento competitivo, es posible gracias a una integración sinérgica entre los tres modelos planteados en el presente trabajo, los cuales logran encadenar todo un proceso detallado, desde la identificación y adaptación de un contexto cultural formado por los integrantes de un grupo de personas hasta la generación de nuevas ideas, inspiradas en las necesidades y situaciones vividas.

A pesar de la complejidad de cada modelo y aparente diferencia, es posible articularlos mediante la estructura organizacional de una empresa, apropiada a una identidad cultural que la hace más rígida o flexible. Es así como por ejemplo Nonaka y Takeuchi, al identificar dentro del proceso de conversión del conocimiento , la socialización, las personas adquieren conocimiento tácito compartiendo experiencias ,añadiendo conocimiento novedoso a la base colectiva , lo que aportaría a el conjunto de supuestos básicos una nueva dimensión dentro de su cultura. Otro factor relacionado que se plantea en el modelo de creación del conocimiento es el proceso de interacción entre los dos tipos de conocimientos tácito y explícito de naturaleza dinámica y continua, constituyendo un espiral, y es ahí donde se ve la esencia de la dirección en la forma de cómo un conocimiento que ya existe se mantiene para generar otro conocimiento nuevo o reciclado a partir de el proceso de aprendizaje fomentado. A partir de esa nueva generación de ideas, se origina un marco en el cual se identifican las formas de pensar de las personas, incluyendo sus valores y supuestos con el correspondiente tipo de procesamiento de información; esta contextualización hace referencia al modelo del marco de valores opuestos, el cual esta orientado al análisis de la conducta humana y a la descripción de una estructura cultural compartida. Pero no es suficiente identificar a que tipo de cultura pertenece una organización, si la idea es fomentar una ventaja competitiva entonces en efecto serán necesarias unas estructuras que de manera comparativa permitan observar la realidad y el ideal de un organización. Estas estructuras conocidas como los bloques de la organización de aprendizaje complementan todo el proceso en la medida en que se apliquen los cambios necesarios para obtener la fase esperada de la empresa, sin embargo esta dinámica de generación de conocimiento, apropiación y mejoramiento no termina, pues es continua y dinámica como la necesidad innovadora de las empresas por sobrevivir.

## **2.3 COLREJILLAS S.A.**

### **2.3.1 Información de La Empresa**

COLREJILLAS fue fundada en 1959 por el Ingeniero Efraín Martínez, quién con su visión innovadora y vanguardista creó el primer grupo de Rejillas, anticipándose a resolver los problemas que, sobre este tema, tendría la industria de la construcción.

Durante los años 70's y 80's COLREJILLAS, sobre la base de sus primeras creaciones, desarrolló nuevas Rejillas y creció al ritmo del desarrollo de la construcción en Colombia.

En los 90's, COLREJILLAS ingresó al mercado de Sur y Centro América, con resultados que le facilitaron incrementar su desarrollo tecnológico. Anticipándose al futuro, se diseñaron nuevas líneas y productos que permiten en la actualidad una mayor participación en el sector.

COLREJILLAS en la última década ha sido incansable en la búsqueda continua del mejoramiento de su talento humano, maquinaria y equipos, procedimientos, métodos de trabajo y fabricación, con lo cual logra la excelencia de sus productos, que aparte de su gran utilidad y funcionalidad técnica son a la vez un producto de detalle final y decoración.

En la actualidad, COLREJILLAS ofrece una amplia gama de diseños, productos y aplicaciones que van desde la Rejilla más común y sencilla hasta la más compleja y específica. Por esta razón se ha merecido el título de pionera en su género y líder en la especialidad de rejillas.

Esta información está disponible en la página web [www.colrejillas.com](http://www.colrejillas.com) , de donde se obtuvo la información presentada.

### **MISION**

Colrejillas es una empresa dedicada al diseño, fabricación y comercialización de rejillas para drenajes, estructuras metálicas y pisos industriales; reconocida por el diseño de productos exclusivos, ética empresarial, procesos eficientes y personal calificado.

## **VISIÓN**

Incrementar el liderazgo y la participación en los mercados nacional e internacional para el año 2015, basados en la calidad e innovación de nuestros productos, servicios y tecnologías, asesoría técnica y mejoramiento constante del talento humano.

## **POLÍTICA DE CALIDAD**

En COLREJILLAS están comprometidos con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de una estrategia de mejoramiento constante de sus productos, procesos productivos, sistema de gestión de calidad y talento humano; con el fin de garantizar el mayor beneficio para la comunidad, el medio ambiente y los accionistas.

### **2.3.2 Información del sector de la construcción en Colombia**

La actividad edificadora tiene un impacto directo y significativo sobre el crecimiento de las economías , la inversión y el empleo, a esto se le suma su capacidad de arrastre sobre otros sectores productivos.

Según la información encontrada en la página web de la cámara colombiana de la construcción CAMACOL, En Colombia el sector de la construcción representa : 6.2% del PIB , 11% del PIB incluyendo encadenamientos hacia atrás (minería) y hacia adelante (industria), 5,1 % del empleo (922.000) personas.

Los tiempos de crecimiento acelerado por ahora han quedado atrás, tanto por factores externos e internos. Desde el segundo semestre de 2007 el mercado de vivienda en nivel mundial se ha ido ajustando al cambio en el ciclo económico.

La corrección a la baja de los precios de vivienda , junto con la reducción de los tipos de interés, se constituyen como los principales factores para aumentar la capacidad de adquirir vivienda , es decir que la demanda tenderá a mejorar.

El tamaño de los mercados inmobiliarios de América Latina es modesto en comparación con las economías avanzadas y con otros países en vías de desarrollo de Asia.

El potencial de crecimiento de los mercados inmobiliarios en la región, incluyendo Colombia , es elevado , dado el problema habitacional existente y las presiones demográficas por venir.

La perspectivas para Colombia en el 2010 , se estima que el crecimiento para el sector de la construcción sea del 1,9%. ( CAMACOL , Mayo 2010).

- Se prevé recuperación del PIB del subsector de edificaciones: Iniciación de los nuevos proyectos en el II-9.
- Bajas tasas de interés y estabilidad de la inflación mantendrán apetito por créditos hipotecarios.
- Baja inflación permite esperar similar comportamiento en los costos de la actividad edificadora.
- Los factores de riesgo para el sector : Agotamiento de recursos para el subsidio a la demanda de crédito para vivienda nueva, lenta disminución del desempleo, restricciones en la oferta de suelo urbanizable, persistencia de obstáculos en trámites y licencias para nuevos proyectos.
- Reducción del PIB del subsector de obras civiles: aplazamiento o no ejecución de nuevos proyectos por incertidumbre sobre resultado de elecciones presidenciales y posible aplicación de Ley de Garantías.

## **CAPÍTULO 3**

### **3.1 ANÁLISIS DEL MARCO TEÓRICO**

“La cultura y el aprendizaje son dos elementos que se interrelacionan de manera estrecha, la cultura influye sobre el proceso de aprendizaje y los individuos aprenden nuevos conocimientos que se traducen en comportamientos visibles en la cultura de la organización”. (Caracterización del aprendizaje Organizacional, Pérez Zapata Julián, Pág. 53).

La afirmación anterior, es de alguna manera predecible siempre y cuando se interrelacionen correctamente estos dos factores que impulsan la competitividad de las empresas. En donde debe existir congruencia con los objetivos estratégicos de la organización, desarrollando de esta manera todo el potencial que de allí se deriva.

Para orientar la relación de la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional, no es suficiente considerar que necesariamente debe existir una relación fuerte entre las partes, sin antes identificar las características propias de la empresa investigada, pues a partir las propias particulares, es posible interpretar la verdadera forma como la cultura y el aprendizaje interactúa y son gestionados.

Desde el punto de vista gerencial han surgido diversas definiciones que tratan de explicar la cultura, no cabe duda que la cultura organizacional es uno de los pilares esenciales que da identidad y una estructura de enfoque a la organización. Por esa razón el análisis parte de su definición.

Schein, planteó que la cultura “es un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos y en consecuencia ser enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas”.

Es posible encontrar similitudes entre la definición de Schein y la afirmación con la que se inicia el presente análisis conceptual, en donde el factor común parte de una estructura llamada cultura que se forma a partir de las experiencias aprendidas dirigidas de igual manera a un tipo de aprendizaje continuo y específico, las cuales determinan el comportamiento de los individuos.

Y es así como uno de los modelos en los que se basa la presente investigación, también propuesta por Schein, donde se plantea que la cultura puede ser estudiada desde diferentes niveles: artefactos, valores, creencias y supuestos o valores básicos, cada uno explicados con anterioridad en el marco teórico. Para efectos de investigación se tiene en cuenta la aclaración hecha por el autor al decir que la interpretación de los artefactos depende de cada observador, es decir que no se debe razonar los supuestos básicos a partir de los artefactos ya que las interpretaciones pueden ser influidas por los valores y creencias propios.

Al comprender teóricamente los niveles de cultura dentro de las organizaciones, y al aplicar el modelo del marco de valores opuestos en la investigación realizada en COLREJILLAS, es posible identificar desde que nivel de cultura se hace posible la identificación del perfil cultural, ya que según el modelo propuesto por Cameron, este consta de cuadrantes de valores opuestos que ordenan las orientaciones que guían la conducta humana, donde cada cuadrante está constituido por los supuestos básicos.

Es decir que cada cuadrante, se relaciona con los valores y supuestos que adopta cada tipo de cultura dentro del contexto característico correspondiente. En la práctica los resultados obtenidos, demostraron que la cultura de mercado es la dominante actualmente, con un enfoque de estabilidad, control y diferenciación externa, donde se demuestra que los supuestos y valores básicos están orientados a creencias y pensamientos basados en el logro, la reputación y el éxito como asuntos comunes. Dentro de los puntajes obtenidos la mayor tendencia hacia la cultura de mercado tiene una aproximación, según los resultados con una cultura jerárquica donde se refuerza la necesidad de mantener la estabilidad y el desempeño con operaciones eficientes orientada a los resultados, este segundo tipo de cultura, está basada en los fundamentos de weber.

Para contextualizar apropiadamente el problema del aprendizaje organizacional a partir de un contexto cultural definido, se debe tener en cuenta el panorama al que se ven enfrentadas las organizaciones actuales, como por ejemplo los evidentes avances de la tecnología de la información, la competencia de recursos.

Partiendo del contexto cultural en el que se encuentra COLREJILLAS, es posible identificar la relación de la misma dentro de un marco de aprendizaje adoptado a partir de su configuración cultural.

Es necesario profundizar en los conceptos más importantes que intervienen en los procesos de conocimiento y de aprendizaje organizacional junto con los modelos de aprendizaje y gestión del conocimiento, que pretenden estimular

las acciones necesarias para crear un mayor conocimiento organizacional, a fin de observar el efecto complementario, mediante los 3 bloques de construcción basadas en variables que independientemente entre sí juegan un papel fundamental dentro del proceso de aprendizaje.

Inicialmente se dice que el aprendizaje organizativo es la base de una buena gestión del conocimiento, y la gestión del conocimiento es la base para la generación de capital intelectual y capacidades organizativas. Es decir que dentro del proceso de aprendizaje visto como una fuente generadora, se benefician la gestión del conocimiento y el capital intelectual fundamentales dentro del ciclo del conocimiento empresarial.

Nonaka y Takeuchi (1999), plantean que la razón por la cual las compañías japonesas han sido exitosas, es gracias a la habilidad con la que logran crear conocimiento dentro de la organización. En otras palabras hace referencia a la capacidad que tiene la empresa para generar nuevos conocimientos, compartidos entre las personas y materializados en productos, servicios y sistemas.

Para Nonaka y Takeuchi, existen dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito, el primero es personal, difícil de expresar mediante el lenguaje y por lo tanto difícil de compartir con otros. El segundo es verbal, sistemático, procesable de manera similar por diferentes personas fácilmente convertible en texto o archivo electrónico.

En cuanto a las combinaciones de los dos tipos de conocimiento antes mencionados, se puede decir que ambos están estrechamente relacionados, complementándose el uno con el otro. Un ejemplo de esta combinación es la relación estrecha del aprendizaje con la creación, ya que el aprendizaje en sus diferentes formas, da lugar a innovaciones tecnológicas, organizacionales y sociales, fruto de la combinación de los conocimientos existentes.

Para que el conocimiento tácito se pueda convertir en un conocimiento explícito, como lo plantean Nonaka y Takeuchi, es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la observación, la práctica, y la experimentación; Ambiente que debe ser promovido desde la parte directiva con comportamientos que se logren convertir en modelo para todos.

David Garvín junto con Amy Edmondson y Gino Francesca, han denominado en su investigación a estos factores como los bloques de construcción de la organización, necesariamente una organización de aprendizaje es aquella que está compuesta por empleados con la capacidad de crear, adquirir y transferir conocimientos.

Por su parte Peter Senge en su libro “la quinta disciplina” (1999), expone sus ideas sobre la competitividad enfocada en el aprendizaje, donde para él una organización en aprendizaje, “es el adjetivo que podríamos utilizar para describir a una organización o empresa que, de manera continua y sistemática, se embarca en un proceso para obtener el máximo provecho de sus experiencias aprendiendo de ellas.”

La apreciación opuesta para Senge de una organización de aprendizaje, radica en una organización rígida, que funciona basándose en métodos y conocimientos adquiridos a través de los años, asumiendo y adoptando estabilidad, diseña mecanismos de control, que finalmente se estructuran de manera jerárquica vertical, dejando las decisiones en manos de unos pocos, limitando la participación de los demás trabajadores.

El problema de este tipo de empresas, es que se ven enfrentadas a inconsistencias entre la realidad actual de las empresas y su propia visión limitada del entorno. Y de igual manera es predecible el deterioro de sus niveles de calidad, productividad y desempeño. Por el contrario una organización de aprendizaje según Senge, es en donde los trabajadores son valorados como elementos valiosos, capaces de aportar, comprometidos con la visión de la empresa, actuando con responsabilidad, capaces de tomar decisiones haciendo uso de la creatividad, a partir del reconocimiento de sus propias fortalezas y debilidades aprendiendo a partir de ellas, trabajando en equipo con niveles altos de eficiencia e innovación.

Integrando el modelo de los bloques de construcción con las ideas expuestas por Peter Senge, la organización de aprendizaje según lo expuesto por cada autor, se complementa forjando los ideales de una organización que aprende a partir del planteamiento de cada uno de los bloques que literalmente logran construir el aprendizaje adhiriéndose a una cultura que fomenta comportamientos que interioriza y así mismo transmite en diferentes direcciones dentro y fuera de la organización. Es decir que un entorno que apoye el aprendizaje, unos procesos y prácticas concretas de aprendizaje y el liderazgo que refuerza el aprendizaje, hacen más viable la permanencia de las ventajas competitivas de la organización frente a los estímulos externos.

“Posiblemente los líderes consideran que para que las empresas aprendan solo es necesario articular una visión clara, proporcionando los estímulos correctos a los trabajadores ofreciendo niveles altos de capacitación. Lo anterior es cierto pero riesgoso teniendo en cuenta el contexto de competencia cada vez más complejo, y lleno de avances en tecnología y de cambios en las preferencias de los clientes”. Garvín (2008)

Se puede deducir entonces que las empresas necesitan aprender para enfrentar dichos cambios. Donde el conocimiento como un bien intangible está

reemplazando al capital como recurso básico de la economía donde las personas componen la base principal en la actual economía.

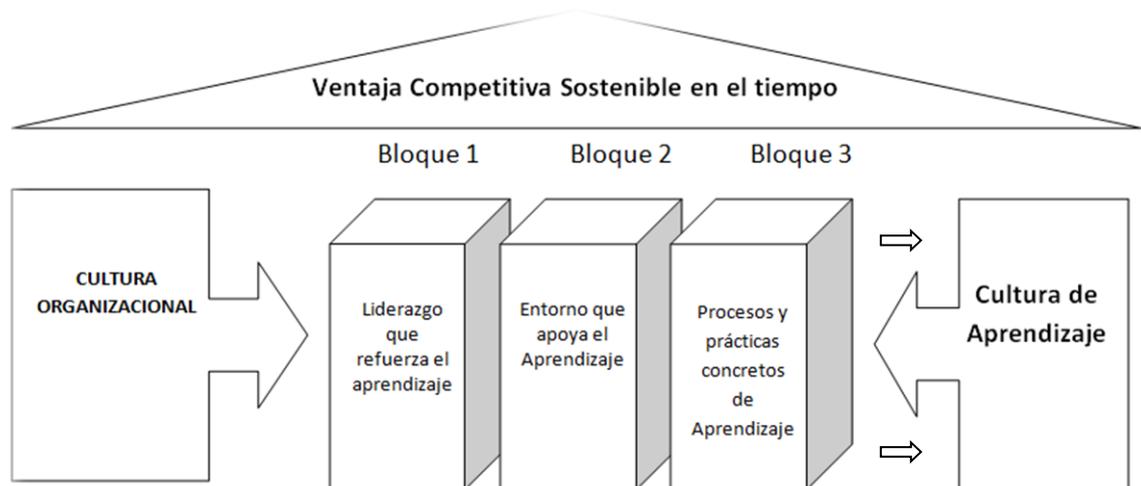


Figura 3 : Elaboración Propia

Hoy en día no es cuestionable si las organizaciones deben generar las condiciones necesarias para una adecuada gestión de aprendizaje, lo que muchas empresas no han reconocido es el papel influyente de la cultura organizacional que da soporte como otro bloque de aprendizaje, a la construcción del conocimiento. Es posible también que a pesar de reconocer a la cultura como un factor predominante a la hora de hablar de aprendizaje, la complejidad de la cultura adoptada sea un limitante para abordar todos los procesos necesarios para adquirir y fomentar una cultura de aprendizaje.

Es decir que la cultura organizacional examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el progreso como organización y como individuos. Igualmente la cultura fomenta el desarrollo de autonomía y creatividad en las personas, genera la capacidad de aumentar la capacidad de colaboración, comprometiéndose activamente con los procesos de producción, productos y servicios. También debe examinar los esfuerzos, como muchos autores lo han demostrado, en la construcción y mantenimiento de un ambiente que propicie el trabajo en equipo, donde el respeto y la participación por las personas sean permanentes y constantes. Se "debe" porque es a partir de la cultura donde es posible fomentar y cultivar las creencias, percepciones, estrategias, objetivos, filosofías y estructuras visibles. Lo que permite disminuir los obstáculos para la construcción de una cultura de aprendizaje.

La relación sinérgica entre la cultura organizacional y los bloques de construcción del conocimiento, dirigidas hacia una cultura de aprendizaje, se

establecen como las bases para lograr las ventajas competitivas sostenibles en el tiempo de cada organización.

En otras palabras y desde otro punto de vista complementario “no es en el reconocimiento del papel de la cultura sobre la efectividad empresarial donde se manifiestan las mayores dificultades al abordar este asunto, sino que lo que realmente está en el centro de las investigaciones culturales es el problema metodológico”. (Albart Pino, 2003).

A partir de los resultados se corroboró que el nivel de interrelación y adaptabilidad entre el sistema cultural y de gestión influye en el funcionamiento de la empresa, además la cultura organizacional tiene un alto nivel de incidencia en el desempeño organizacional, por lo que un modelo que represente el funcionamiento de la organización con fines de un diagnóstico de cultura no debe sólo incluir los indicadores propios del sistema cultural, sino también los indicadores del sistema de gestión humana dirigida hacia el aprendizaje, a los cuales los expertos atribuyen un peso significativo.

Finalmente, lo que propone Thomas Stewart, con relación al problema metodológico con que se aborda el tema de la cultura organizacional, a partir del reconocimiento del capital intelectual, Según el autor “el capital intelectual es material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia; que se puede aprovechar para crear riqueza. Es fuerza cerebral colectiva, Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente, pero quien lo encuentra y lo explota triunfa.”

Su propuesta se resume en los diez principios para lograr una buena administración del capital intelectual. De manera integral se buscan que las personas incorporen conocimientos en forma cotidiana, comprendiendo con profundidad el verdadero potencial del capital intelectual y es aquí donde surge el concepto de aprender a aprender, que es lo que garantiza que las personas obtengan la capacidad de adquirir conocimientos de forma ilimitada y de acuerdo a las necesidades que el mercado presente como también en el cargo y las funciones que desempeñen.

Una reconocida analogía dice: “Si le damos de comer pescado a una persona comerá por un día, si le ensañamos a pescar comerá durante toda la vida.” Esta analogía sintetiza el concepto de aprender a aprender.

Thomas Stewart, en su libro hace referencia al concepto de enseñar a aprender denominándolo como el ciclo virtuoso, “las personas aprenden para hacer cosas que se conviertan en historias, que pasan a ser documentos, que a su vez se introducen en la red para que las demás personas de la organización aprendan como hacer las cosas.”

### 3.2 Descripción y Aplicación de la Metodología de los dos instrumentos

Para realizar el diagnóstico de la cultura organizacional de COLREJILLAS, se ha utilizado la metodología propuesta por Cameron y Quinn. El objetivo de esta aplicación es la de identificar el tipo de cultura organizacional dominante basado en las cuatro clases de culturas genéricas: Clan, Jerárquica, Adhocracia y Mercado.

Los resultados de este estudio permiten describir la situación actual, como una cultura de tipo **Mercado** y en la situación ideal como una cultura dominante de tipo **clan**.

Como antecedente primario, desde sus inicios COLREJILLAS, con una visión innovadora y vanguardista creó el primer grupo de rejillas, anticipándose a resolver los problemas que sobre este tema, tenía la industria de la construcción.

Durante los años 70's y 80's COLREJILLAS, sobre la base de sus primeras creaciones, desarrolló nuevas rejillas y creció al ritmo del desarrollo de la construcción en Colombia.

En los 90's COLREJILLAS ingresó al mercado de sur y centro América, con resultados que le facilitaron incrementar su desarrollo tecnológico.

Siempre anticipándose al futuro, ha diseñado nuevas líneas y productos que han permitido a su vez una mayor participación en el sector. Gracias a esto también ha logrado el reconocimiento como una organización pionera en su género y líder en la especialidad de rejillas.

Todo lo anterior demuestra en base a los resultados que a lo largo del tiempo se ha ido estableciendo una fuerte cultura organizacional a partir igualmente de la adopción de valores, ideas, actitudes, creencias e intereses personales. En la conformación de esta cultura la visión de los fundadores ha tenido un papel muy importante desde sus comienzos en el desarrollo de la misma, lo cual se ve reflejado puntualmente en los aspectos formales e informales de la organización.

La cultura Organizacional en COLREJILLAS, como patrón de soporte e identidad de la organización juega un papel muy importante en la manera como

el personal se comporta y lleva a cabo sus actividades laborales, evaluando la calidad de su trabajo y la manera de gestionar la información.

Sin embargo, actualmente no existe en COLREJILLAS un estudio concreto que identifique el tipo de cultura dentro de un marco teórico específico que permita a sus directivas conocer mejor los aspectos concernientes a su identidad cultural organizativa, como herramienta para lograr un poder de decisión más concreto y acertado en su estrategia continua.

### **Descripción**

El instrumento OCAI debe ser aplicado a diferentes miembros de la organización. Los resultados de este cuestionario permiten conocer el estado actual de la cultura organizacional dominante e identificar la cultura organizacional que los miembros de la organización desearían tener para afrontar con éxito las diferentes situaciones.

El instrumento OCAI consiste en un cuestionario de seis variables, cada una con cuatro afirmaciones, y rotuladas con las letras A, B, C y D. Cada letra está relacionada respectivamente con un tipo de cultura explicada por el modelo. (Ver anexo).

Esta encuesta se compone de dos partes como se mencionó anteriormente, buscando identificar la cultura actual y la cultura ideal, y es de esta manera como se divide la encuesta, en la primera hoja frente a cada letra se encuentra a su vez una columna, llamada HOY de igual manera en la segunda hoja se denomina a la columna en frente de cada letra como DEBERÍA, cabe aclarar que el contenido de las afirmaciones es la misma en las dos hojas la única diferencia es la denominación (HOY y DEBERÍA). En estas columnas el encargado de responder el cuestionario, asigna un puntaje de 1 a 100 puntos entre estas cuatro alternativas de acuerdo a que tan similar es cada una con su organización, partiendo por la hoja denominada HOY que corresponde a la situación actual de la cultura. Un puntaje más alto significa mayor afinidad y la suma total de los puntajes debe ser 100. En la segunda titulada DEBERÍA, se anotan los valores que según el entrevistado, debería ser o adoptar la cultura organizacional. Una vez que se tienen los puntajes en cada columna se procede a calcular el promedio de puntos por cada una de las letras, sumando todos los puntajes de, por ejemplo, la letra B y dividir por seis.

Enseguida, se integran los resultados del OCAI en el modelo CVF. Cada cuadrante se divide con una línea recta de 45° que se enumera desde el 1 al 100. Como se puede ver en la figura No 1, Estos ejes indican el promedio obtenido por cada letra, es decir, mientras más cercana al 100 esté una

organización en un cuadrante, se supone más cercana a ese tipo de cultura organizacional dominante.

### Aplicación de las encuestas

La aplicación del instrumento que se utilizó para identificar a la cultura organizacional dominante de la empresa COLREJILLAS, fue en formato de encuesta desarrollado por Cameron y Quinn traducida al español.

Esta encuesta se realizó en las instalaciones de COLREJILLAS en el mes de Marzo de 2010 , siendo presentada y entregada al personal administrativo y operativo inicialmente (n total acordado = 30 entre el área administrativa y operativa), sin embargo no fue posible aplicar el estudio al área operativa, ya que por complejidad de las preguntas el personal de esta área tuvo inconvenientes para desarrollarla lo que originó un cambio en la aplicación de las encuestas y por ende en su posterior análisis , obteniendo solamente 15 encuestas correspondientes solo al área administrativa. (Es necesario aclarar que no se busco una muestra estadística representativa).

En la aplicación y análisis de la metodología OCAI se seleccionaron finalmente trabajadores del área administrativa, esta muestra incluye directivos, secretarias, asesores comerciales y asistentes administrativos.

De acuerdo a la metodología propuesta por Cameron Y Quinn, se aplicaron dos cuestionarios por separado, en donde se describe la situación actual y la situación ideal respectivamente.

### 3.3 Resultados

Los resultados obtenidos a partir de la metodología OCAI en COLREJILLAS, se exponen de la siguiente manera. En la siguiente tabla como se identifican las cuatro letras que hacen referencia a cada cultura, igualmente se observan los promedios obtenidos en la situación actual y la situación ideal respectivamente

Cultura	Promedio HOY	Promedio DEBERÍA
Clan ( A )	23	31
Ad-hoc ( B )	21	20
Mercado ( C )	30	26
Jerarquizada ( D )	27	23

Tabla 2: elaboración propia

A través de la siguiente figura se intenta proyectar la posición de la empresa en cuanto a cultura se refiere, a través de unas coordenadas en donde se ubican las 4 culturas.

FIGURA No 4

RESULTADO OCAI PARA EL PERSONAL ADMINISTRATIVO COLREJILLAS

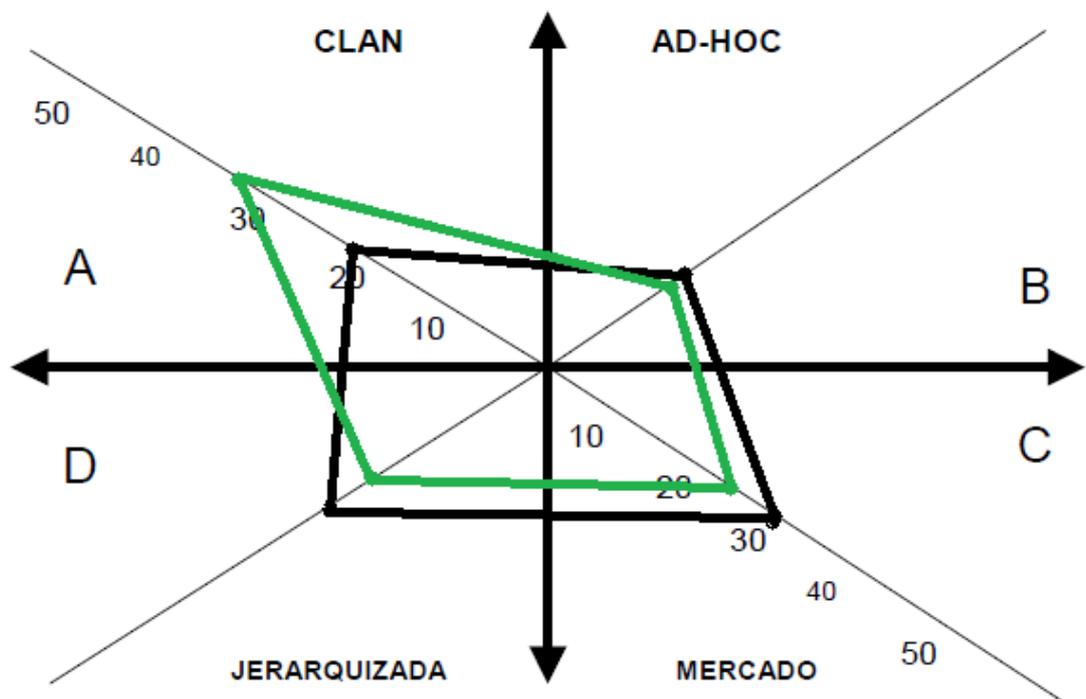


Figura 4: elaboración Propia, basada en el modelo OCAI

La Figura No 4 presenta con la línea negra al tipo de cultura organizacional actual dominante y con línea verde al tipo de cultura organizacional ideal que es percibida en COLREJILLAS por el personal administrativo. Los promedios obtenidos al ser analizados en cada cultura muestran que el tipo de cultura dominante en la situación actual está más inclinada hacia una cultura de tipo Mercado. Por el contrario en la situación ideal, se puede ver una mayor inclinación hacia una cultura tipo clan, sin embargo se observa que la cultura

tipo mercado se logra mantener a pesar de todo como el segundo puntaje de mayor preferencia. Y en menor medida a una cultura adhocrática.

Los resultados obtenidos permiten identificar en el caso del área administrativa que las características dominantes de la cultura organizacional en la situación actual corresponden en un grado alto a diferencia de las demás a una cultura de tipo Mercado. Esto significa que las personas que trabajan en COLREJILLAS perciben que la forma interna de relacionarse está determinada por un conjunto de normas y procedimientos que orientan a las personas a un ambiente de mayor competitividad, enfocadas en el éxito de los resultados y objetivos con una permanencia sólida en el mercado.

## **ENCUESTA DE DAVID GARVIN APRENDIZAJE**

### **Descripción**

La siguiente herramienta de tipo encuesta creada por los profesores Garvin y Edmondson de Harvard Business School, consiste en analizar el modelo empírico de aprendizaje organizacional, orientado a fomentar la comunicación, trabajo en equipo y aspectos primordiales para la construcción del aprendizaje, identificando las áreas en las cuales necesitan fomentar el intercambio de conocimiento y desarrollo de ideas a través de un pensamiento holístico.

La base conceptual de la herramienta es denominada por sus autores: los tres bloques de construcción de la organización de aprendizaje. El primero, un entorno que apoye el aprendizaje, está compuesto de seguridad psicológica, apreciación de las diferencias, apertura a las ideas nuevas y tiempo para la reflexión. El segundo, procesos y prácticas concretos de aprendizaje, incluye la experimentación, la recolección de información y análisis, y educación y capacitación. Estos dos bloques complementarios se refuerzan, con el último bloque de construcción: una conducta de liderazgo que refuerce el aprendizaje.

La encuesta se compone de 12 preguntas cada una tiene sub preguntas con diferentes alternativas de respuesta, en un formato impreso traducido al español.

La metodología propuesta para el análisis de resultados se hace a través de la comparación de los resultados obtenidos frente a los puntajes generales de referencia provenientes de un grupo de organizaciones que fueron encuestados con anterioridad, por parte de HBS y cuyos resultados se encuentran disponibles para el público, una vez se diligencia el cuestionario en la página web dispuesta para tal fin.

Dichos puntajes de referencia se encuentran ubicados en una tabla y están estratificados en cuartiles, es necesario aclarar que en estadística descriptiva

los cuartiles son los tres valores que dividen al conjunto de datos ordenados en cuatro partes porcentualmente iguales, es decir, el 25% inferior, el próximo 25%, y así sucesivamente, para cada atributo, organizado en torno a una mediana.

De esta manera La herramienta de evaluación permite un examen por separado, si así se requiere, de todos estos elementos, delegando puntajes a cada uno de los bloques, y proporcionando un detallado análisis comparativo.

Es decir, que una vez obtenidos los propios puntajes obtenidos de la página online, se pudo identificar el cuartil al cual corresponden los puntajes y reflexionar respecto de cómo se comparan con los puntajes referenciales.

Los autores enfatizan la importancia del diálogo y diagnóstico a medida que se estimule la empresa y sus procesos con el objetivo de convertirse en una organización de aprendizaje. La meta de los autores y el propósito de su herramienta es ayudarlo a generar un cuadro honesto de la cultura de aprendizaje de la empresa y de los líderes que crean el ambiente.

### **Aplicación de las encuestas y resultados**

La aplicación de la encuesta se realizó nuevamente en COLREJILLAS en el mes de Marzo del 2010, el área encuestada corresponde a la administrativa, con una muestra de 15 personas.

Luego de obtener la aplicación de las encuestas, se procede a sacar el promedio de cada una de las respuestas. Posteriormente los resultados promediados son ingresados en la página interactiva [www.los.hbs.edu](http://www.los.hbs.edu). Obteniendo los siguientes resultados:

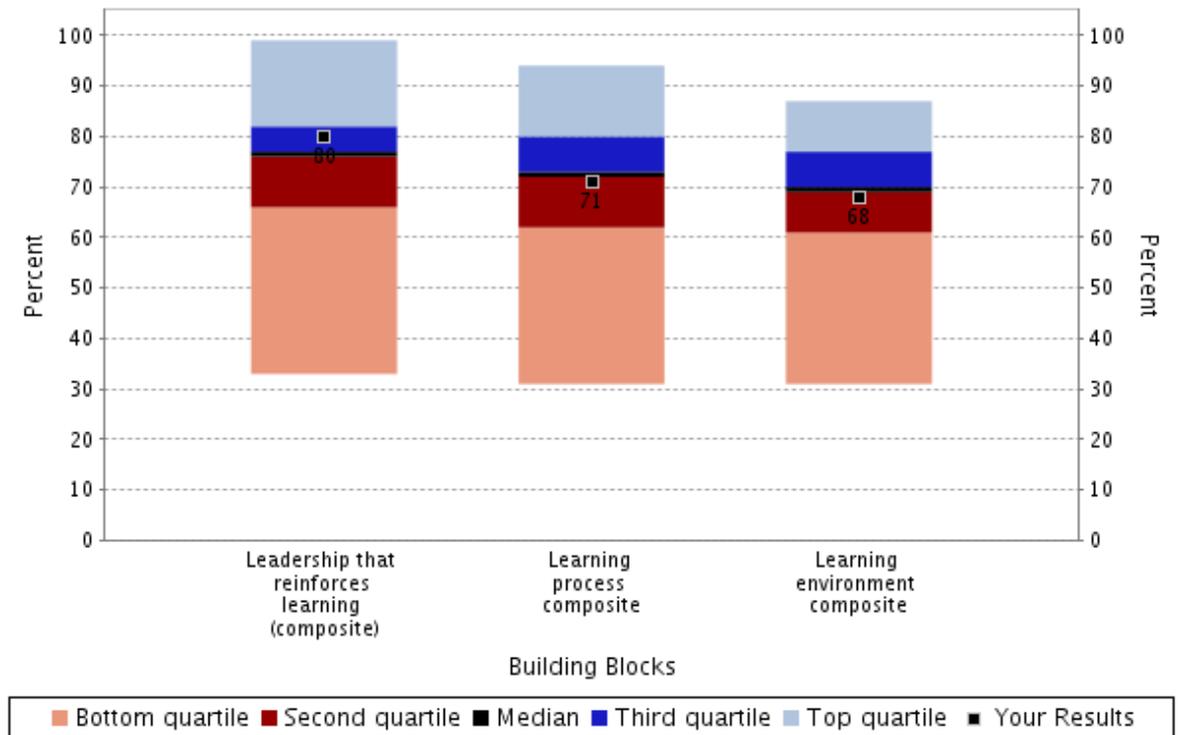
<b>PUNTAJES EN ESCALA</b>					
<b>Bloques de construcción y sus subcomponentes</b>	<b>Cuartil Inferior</b>	<b>Segundo Cuartil</b>	<b>Mediana</b>	<b>Tercer Cuartil</b>	<b>Cuartil superior</b>
<b>Entorno que apoya el aprendizaje 68</b>					
<b>Seguridad Psicológica</b>	<b>51</b>				
<b>Apreciación de las diferencias</b>			<b>64</b>		
<b>Apertura a las ideas nuevas</b>		<b>82</b>			
<b>Tiempo para la reflexión</b>					<b>77</b>
<b>Procesos y prácticas concretos de aprendizaje 71</b>					
<b>Experimentación</b>		<b>61</b>			
<b>Recopilación de Información</b>				<b>84</b>	
<b>Análisis</b>		<b>69</b>			
<b>Educación y capacitación</b>				<b>81</b>	
<b>Transferencia de Información</b>		<b>63</b>			
<b>Liderazgo que refuerza el aprendizaje 80</b>					

Tabla 3, Elaboración propia basada en el modelo de Garvín

La primera gráfica expone los resultados de los tres bloques, el resumen gráfico indica el entorno como apoyo de aprendizaje con un puntaje de 68 puntos correspondiente al segundo cuartil ubicándose por debajo de la mediana de los puntos referentes.

Por su parte el bloque de procesos y prácticas concretos de aprendizaje obtuvo un puntaje de 71, ubicado sobre la mediana, el bloque de liderazgo con un puntaje de 80, situándose en el tercer cuartil, este último, aumenta un poco con relación al segundo bloque referente a procesos.

## Learning Organization Scores Summary

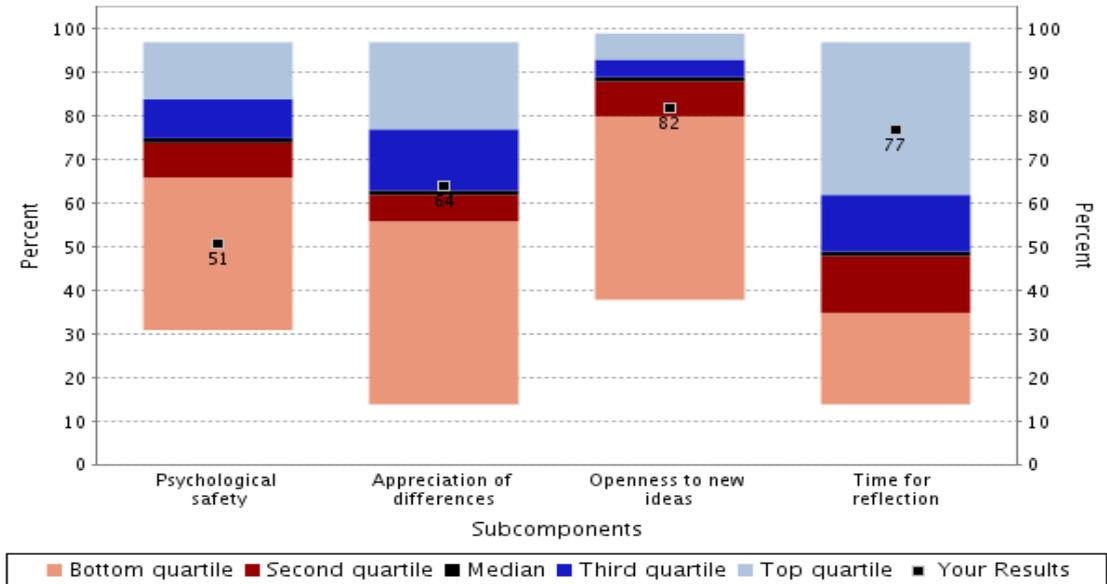


A continuación se profundizara en cada uno de los bloques estudiados.

### 1. Entorno que apoya el aprendizaje

El puntaje general consolidado, correspondiente a este bloque fue calificada por debajo de la mediana con 68 puntos, dicho valor se encuentra en el rango del segundo cuartil, los resultados en cada sub componente se distribuyen de la siguiente manera: la seguridad psicológica calificada con 51 puntos, se encuentra en el cuartil inferior, lo que ya indica un enfoque de trabajo necesario en esta área; sin embargo la apreciación de las diferencias con un puntaje de 64 se logra ubicar en la mediana. Contradictoriamente la apertura a las ideas nuevas baja con un puntaje de 82 correspondiente al segundo cuartil. Y finalmente el tiempo para la reflexión se ubica con 77 en el cuartil superior.

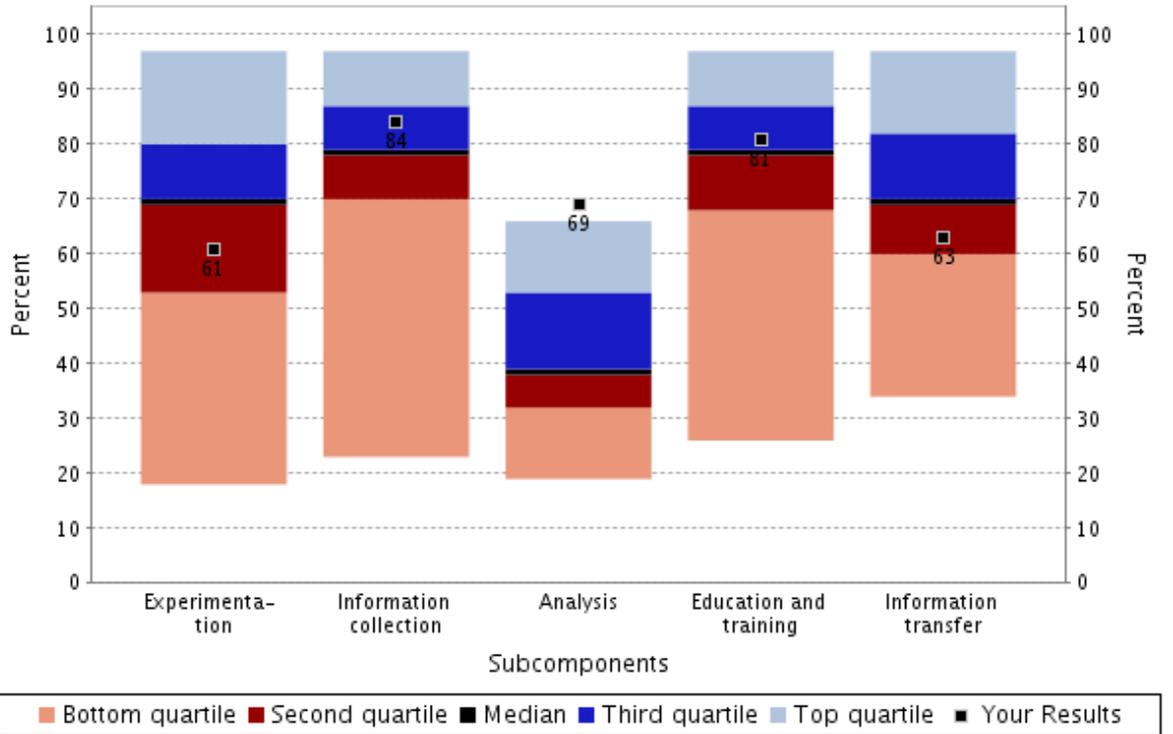
## Supportive Learning Environment



## 2. Procesos y prácticas concretas de aprendizaje

Al observar el puntaje general de este bloque, se encuentra un puntaje de 71 puntos, con una posición dentro de la mediana. Los puntajes de los subcomponentes se distribuye de la siguiente manera: subcomponente de la Experimentación obtuvo un valor de 61 puntos el cual se ubica en el rango del segundo cuartil, por su parte la recopilación de información fue calificada por encima de la mediana con un puntaje de 84; análisis se ubica en el segundo cuartil con 69 puntos igualmente transferencia de información se encuentra en el mismo cuartil pero con 63 puntos , finalmente educación y capacitación con un puntaje de 81 logra posicionarse en el tercer cuartil. Se observa una notoria diferencia en el puntaje de escalas dentro de los cinco subcomponentes.

### Concrete Learning Processes and Practices



Los indicadores que COLREJILLAS clasificó por debajo de la mediana fueron: Seguridad psicológica, Apertura a las ideas nuevas, experimentación, Análisis, y transferencia de la información. Lo que establece barreras para cambiar la cultura establecida por la empresa siendo una labor extensa y ardua.

### 3.4 Análisis de Resultados

Una vez identificado el tipo de cultura se quiere identificar si la brecha entre lo percibido dentro de la cultura es consistente con la brecha de los resultados de los bloques de aprendizaje; a continuación se analiza la relación que tiene con el aprendizaje. En primer lugar, es necesario partir de las dos dimensiones o ejes del modelo: estabilidad/flexibilidad y orientación interna/externa (ver figura 2, “marcos de valores opuestos”). Al representar valores cruzados entre los dos modelos es importante conocer hacia que extremo de esos valores se encuentra y debe orientarse la empresa para fomentar el aprendizaje.

Según el modelo de Cameron, la cultura de mercado se ubica en dos dimensiones: la estabilidad, control y la diferenciación con una orientación externa. Teniendo en cuenta como elemento de referencia la posición actual de la cultura de COLREJILLAS, es posible identificar la correlación entre las seis variables que establecen la identidad cultural con los 3 bloques que sostienen al aprendizaje.

**Tabla 2. Relación Cultura y Aprendizaje**

APRENDIZAJE	CULTURA TIPO MERCADO					
	Característica Dominante	Liderazgo	Gestión Humana	Cohesión Organizacional	Énfasis estratégico	Criterio de Éxito
<b>Entorno que apoya el aprendizaje</b>						
Seguridad Psicológica		●	●	●		
Apreciación de las diferencias	●	●	●		●	
Apertura a las ideas nuevas	●	●			●	
Tiempo para la reflexión	●		●	●	●	●
<b>Procesos y practicas concretos de aprendizaje</b>						
Experimentación	●	●		●	●	●
Recopilación de Información	●	●			●	●
Análisis			●	●	●	
Educación y capacitación	●	●	●	●	●	●
Transferencia de Información						
<b>Liderazgo que refuerza el aprendizaje</b>		●	●		●	

Tabla 4: Elaboración Propia, Análisis Cruzado

La primera Variable, las **Características Dominantes**, es decir, cuales son las características esenciales en el lugar de trabajo. (Ver Gráfica 1).

En términos generales, los encuestados perciben en COLREJILLAS un lugar donde prevalece la competitividad (90 %). De acuerdo con Cameron, esto implica que es un lugar donde las personas están orientadas a obtener resultados, con la preocupación constante de que las actividades planeadas se

ejecuten de forma productiva. Es un tipo de organización donde prevalece un ambiente de desarrollo productivo orientado a la competitividad.

Se puede deducir que este tipo de cultura, puede influir en el aprendizaje a través de líderes directivos firmes, realizadores y competidores, con un enfoque de éxito en el logro de metas y objetivos medibles que motivan y aceleran el proceso de aprendizaje de los empleados partiendo de la necesidad de conocer el entorno y las exigencias del mismo.

Se visualiza al mercado como fuente de ingresos y eje de sostenibilidad. La tarea más importante de la gerencia es apoderar a los empleados de los objetivos y metas generales de la organización, exigiendo resultados a través de su participación activa y de un rendimiento cada vez más competitivo.

Los encuestados señalan en el estudio, que el **liderazgo en la organización, está** direccionado como un facilitador y ejemplo de acompañamiento y formación hacia un entorno competitivo (73.3 %). En este tipo de cultura, de acuerdo a Cameron, los líderes se orientan hacia el ambiente externo, enfocándose en las actividades comerciales con grupos de interés como proveedores, consumidores, financiadores, contratistas entre otros. En este tipo de cultura los líderes buscan el intercambio de recursos como nuevas oportunidades, ideas e información, para fortalecer el enfoque organizacional.

Es posible encontrar similitudes y así mismo diferencias entre el liderazgo que plantea Cameron y el Liderazgo que plantea Garvín en sus respectivos modelos; el primero orientado a un contexto cultural específico con las características de diferenciación y el segundo se dirige a un liderazgo que refuerza el proceso de aprendizaje. A pesar de tener un enfoque aparentemente distinto, el liderazgo en los dos modelos se convierte en un factor de emprendimiento y coordinación, congruente con los resultados deseados.

Este rasgo de la cultura de COLREJILLAS está directamente relacionado con la búsqueda de recursos externos como herramienta de dirección y apertura; ante las situaciones de contingencia.

La tercera variable correspondiente a la administración de personal: **Gestión humana**, es un elemento de la cultura que se define por la forma como se trata a los colaboradores de la organización, y por el ambiente generado en el trabajo. En esta variable, las personas ubican a COLREJILLAS en una forma de gestión de recursos humanos caracterizado por fomentar la competitividad a través de la exigencia por un desempeño exitoso (90%).

La gestión humana inherente al entorno de aprendizaje, muestra en los resultados que la seguridad psicológica (51 puntos), de los trabajadores se encuentra de alguna manera desplazada por los criterios de éxito y

competitividad adoptadas por la empresa, Es decir que las personas no son valoradas dentro de un contexto de reconocimiento y consideración, si que posiblemente son reconocidas como herramientas de producción, limitando su potencial en los resultados excluyendo la importancia de la posición y el estado de las personas.

Dentro del entorno de aprendizaje se derivan otros factores como el tiempo para la reflexión y apreciación de las diferencias. Dentro de la evaluación se obtuvieron resultados de 77 puntos ubicado en el cuartil superior y 64 en la mediana, respectivamente. Estos puntajes identifican fortaleza en los criterios mencionados, sin embargo teniendo en cuenta la situación del criterio de la seguridad psicológica, es posible interpretar dichos puntajes desde una perspectiva de mayor exigencia competitiva, donde la retroalimentación o tiempo de reflexión se orienta a los resultados a partir de las políticas estratégicas de la organización frente al mercado, y no con un enfoque orientado en el capital humano.

La **Cohesión Organizacional** hace referencia a los mecanismos que mantienen unida a esta Organización. En este factor de la cultura, COLREJILLAS es evaluada por las personas como una cultura Jerárquica (81,66 %). La Organización se mantiene unida por las reglas y las políticas. En COLREJILLAS las personas están unidas por múltiples tradiciones y formas clásicas o de uso y costumbre de cómo hacer las cosas.

Dentro del contexto del aprendizaje la cohesión organizacional se puede ver relacionada con los criterios de seguridad psicológica, por que en esencia son las personas las que con su desempeño responden al ritmo de trabajo y exigencia, el tiempo de reflexión y el análisis, por el mismo seguimiento de los resultados obtenidos, y por ende la evaluación del desempeño frente a los objetivos buscados, la educación y capacitación , resaltado por ser calificado con 81 puntos, ubicado en el tercer cuartil, muestra claramente determinado nivel de importancia que para COLREJILLAS, tiene la necesidad de contar con un personal preparado , coherente con las políticas de capacidad de crecimiento y competencia de la organización.

La variable de **Énfasis Estratégico** se refiere a las áreas de enfoque que orientan a las estrategias de la organización. En este caso, se ve reflejada una cultura de mercado (70,83 %). Significa que COLREJILLAS enfatiza en la competencia y en el cumplimiento de metas, apuntando a extensos objetivos y ganarlos dentro del mercado. El énfasis estratégico envuelve casi en su totalidad a los criterios de los bloques de aprendizaje, ya que es en esta variable donde se observa e identifica la conducta de la cultura de la organización, partiendo de sus planteamientos.

En el criterio de **Éxito**, COLREJILLAS es evaluado como **JERARQUICO** (72,5 %). En este tipo de cultura, la organización define el éxito bajo la base de la eficiencia. El cumplimiento en las entregas, horarios fluidos y bajos costos

de producción. La relación percibida con la evaluación de aprendizaje y el eje de éxito, se dirige básicamente a la obtención de resultados donde es posible vincular criterios de tiempo para la reflexión (orientado a los resultados obtenidos), la recopilación de información como herramienta de ventaja competitiva al poder conocer las condiciones del entorno, de la competencia y del mercado en general, la educación como eje de fortalecimiento en su equipo de trabajo.

En base a los resultados también se considera pertinente relacionar las respuestas obtenidas en la encuesta de aprendizaje diseñada por garvín y Comprendiendo el análisis desarrollado en el modelo de la generación de conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi, donde se evidencia que el aprendizaje organizacional ocurre cuando existe intercambio de conocimiento y transformación de conocimiento que llega a ser colectivo dentro de una organización. Tomando como referencia los resultados obtenidos en las encuestas, se puede ver en la siguiente gráfica la dinámica que impulsa al conocimiento enfocado interna y externamente respectivamente, dentro de COLREJILLAS:

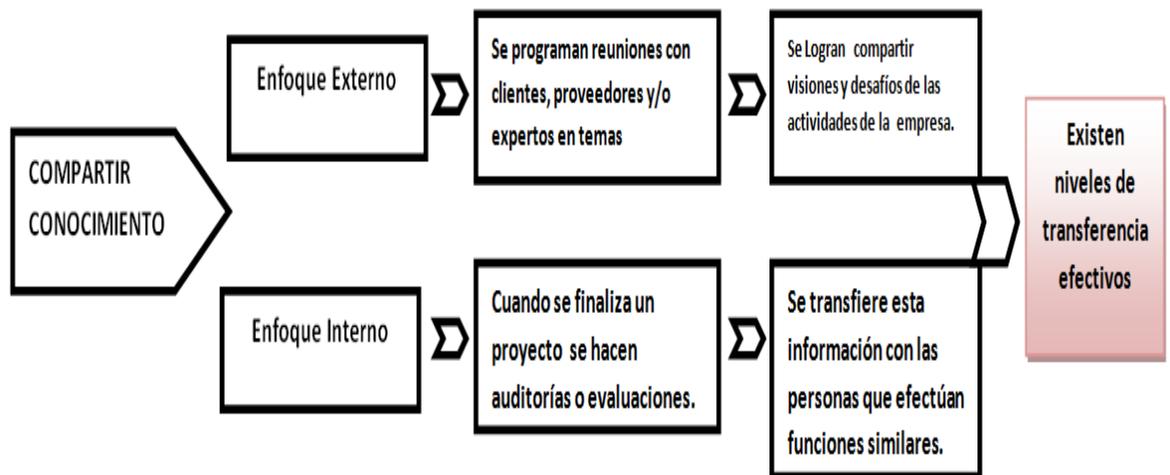


Figura 5: Elaboración Propia

La figura 5, se elaboró sustentada a partir de las percepciones de las personas que trabajan en la organización COLREJILLAS, por ejemplo en la pregunta donde hacen referencia a la recolección de información (Ver anexos, numeral 6), el 47% de las respuestas afirman como totalmente de acuerdo que existe una recolección de información fuerte en los clientes, posiblemente a través de estudios de mercado. Con relación a la realización de las auditorías y evaluaciones la pregunta número 8, muestra que el 40% de los trabajadores

perciben que en área de trabajo se genera y promueven debates durante las discusiones, analizando las presunciones y resultados que pueden influir en las decisiones claves. En la pregunta número 10, el 40% y el 27 % de los trabajadores señalan que se reúnen y participan en foros con y aprendiendo de expertos afuera de la organización e igualmente con clientes y consumidores con una calificación de moderadamente de acuerdo en las dos respuestas. Finalmente en la primera pregunta donde se refieren a si las personas de esta área, tienen la misma disposición de compartir información acerca de lo que no funciona al igual de lo que si funciona, el resultado fue del 33%, lo que indica cierto nivel considerando que las personas si comparten información.

Con relación a la respuesta general de las personas, sobre la cultura ideal descrita como la cultura de tipo clan, con enfoque en la gestión del capital humano, se encontró congruencia con relación a los resultados en el bloque del entorno que apoya el aprendizaje, específicamente en el área de seguridad psicológica, reconociendo que fue el puntaje más bajo de todos, da sentido a las necesidades de las personas a partir de la carencia en cuanto a comodidad al expresar sus pensamientos acerca del trabajo que efectúa cada uno , y de cómo los objetivos de la empresa logran cobijar igualmente los objetivos de los empleados a partir de su condición dentro de la empresa.

El contenido del análisis del caso se fundamenta en los dos modelos aplicados por Cameron & Quinn y David Garvín.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Los resultados obtenidos permiten concluir que las características dominantes de la cultura organizacional en la situación actual de COLREJILLAS corresponden mayormente a una cultura de tipo mercado. Lo anterior, significa que las personas que trabajan en COLREJILLAS perciben en gran parte que la forma de trabajar y de relacionarse al interior de la organización está principalmente determinada por la constante búsqueda de resultados, dado que el fuerte énfasis de la organización se encuentra en la competitividad y en el liderazgo de mercado.

**SEGUNDA:** De acuerdo a Cameron y Quinn, el tipo de liderazgo adecuado para el tipo de cultura preferida en el caso de esta investigación de tipo clan, debe ser semejante a jugar un rol de facilitador que tenga la capacidad de controlar e influir a las personas en su actuación a través del interés y el agrado que encuentran en el trabajo y a través de una preocupación por las necesidades y sentimientos de las personas.

**TERCERA:** No se puede decir si son apropiados los resultados, a menos que se conozca muy bien la estrategia de la empresa COLREJILLAS, esto significa que el paso a seguir es saber en qué medida el resultado de la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional contribuyen a la ejecución de la estrategia.

**CUARTA:** Una actividad holística entre la cultura organizacional y los bloques del aprendizaje, da como posible resultado una cultura de aprendizaje que impulsa el sostenimiento de las ventajas competitivas de la organización, se deduce que no es un inconveniente el tipo de cultura adoptada, si no posiblemente la metodología con la que se genera el aprendizaje, la cual puede generar ciertas debilidades.

**QUINTA:** COLREJILLAS S.A. desarrolla el aprendizaje en un contexto consecuente a su perfil cultural, es decir que existe alineamiento entre las variables y las percepciones de las personas con relación a la orientación que tiene la empresa dentro de la consecución de resultados.

**SEXTA :** Recomendación: Para que la empresa logre mejorar las variables débiles identificadas dentro del modelo de Garvín, referente al aprendizaje organizacional, es necesario que haya un apalancamiento con la cultura actual, en este caso la cultura de tipo mercado.

## BIBLIOGRAFÍA

CAMERON, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.

DRUCKER, Peter F. *Management Challenges for the 21<sup>st</sup> Century*, (Harperbusiness, 1999).

IKUJIRO, Nonaka. La organización creadora de conocimiento cómo las compañías crean la dinámica de la innovación. 1995

PEREZ, Julián. *CARACTERIZACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Estudio de caso*, Editorial Universidad Pontificia Bolivariana, Facultad de administración, 2005

SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo*

SENGE, Peter .M. *LA QUINTA DISCIPLINA, Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, 1999.

STEWART, Thomas, *Intellectual Capital: the new wealth of the organizations*, 1998

VALHONDO, Domingo. *GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. Del mito a la realidad*. España: Ediciones Díaz de Santos, 2004.

### Revistas y Artículos

GARVIN, David A. “*et al*”. ¿ES LA SUYA UNA ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE?, Revista Harvard Business Review, Marzo 2008.

IZQUIERDO, A. (2001, Abril-Mayo), “LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: CREANDO COMPETITIVIDAD EN LA NUEVA ECONOMÍA”, EN ICE, Nueva economía y empresa, España

## INFOGRAFÍA

Artículo: ALABART, Yesmin, “DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, Resultado de investigación”, (2003): [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Artículo: ¿QUÉ ES CULTURA? , [www.sil.org/capacitar/antro/cultura.pdf](http://www.sil.org/capacitar/antro/cultura.pdf)

Artículo: DEFINICIÓN DE “CONOCIMIENTO APLICADO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN”, <http://www.culturafutura.wordpress.com>

Artículo: NUÑEZ, Maritza, “EL CAPITAL INTELECTUAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”, Disponible en: [www.bvs.sld.cu/revistas/](http://www.bvs.sld.cu/revistas/)

CÁMARA COLOMBIANA DE LA CONSTRUCCIÓN, [www.camacol.org.co](http://www.camacol.org.co)

FUNDACIÓN IBEROAMERICANA DEL CONOCIMIENTO,  
[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

**Información sobre la Empresa:** COLREJILLAS S.A., [www.colrejillas.com](http://www.colrejillas.com)

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumento de evaluación OCAI

ENCUESTA SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL							
1. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En esta area, es fácil expresar lo que se tiene en mente.							
Si usted comete un error las personas se ponen en su contra.							
Las personas de esta area se sienten cómodos al hablar de problemas y desacuerdos.							
Las personas de esta area, tiene la misma disposición para compartir información acerca de lo que no funciona al igual de lo que sí funciona.							
No compartir información es la única forma de superarse en el area.							

2. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En el area de trabajo las diferencias de opiniones son bien recibidas							
En su area de trabajo sus opiniones serán valoradas, sólo si son consistentes con la opinión de la mayoría							
En su área de trabajo suelen manejar las diferencias de opinión de forma privada en vez de ser tratadas en grupo.							
En su área de trabajo, las personas aceptan formas diferentes de hacer las tareas asignadas.							

3. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.

	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En su area de trabajo, las personas valoran nuevas ideas							
En su área de trabajo nadie quiere escuchar nuevas ideas, a menos que esta haya estado en el ambiente por largo tiempo							
En su area de trabajo, las personas se interesan en mejores formas de hacer las cosas							
En esta area, las personas frecuentemente se resisten a enfoques no probados							

4. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.

	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Las personas de esta area de trabajo viven demasiado estresadas							
Las personas a pesar de la carga de trabajo, se toman un tiempo para repasar cómo se está haciendo el trabajo							
Trabajar sobre presión, es una forma de realizar un buen trabajo.							
En esta area de trabajo las personas están demasiado ocupadas como para dedicar tiempo a mejorar.							
Simplemente no hay momento para reflexionar en esta area.							

5. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.

	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Frecuentemente dentro del area se experimentan nuevas formas de trabajar							
Frecuentemente dentro del area se experimentan nuevos productos o servicios.							
Hay dentro del area una forma estandarizada o formal de evaluar las nuevas ideas o experimentos.							
En esta area se emplean simulaciones o prototipos al probar nuevas ideas							

6. Esta area recolecta información sobre:							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Competencia							
Clientes							
Tendencias económicas y sociales							
Tendencias tecnológicas							

7. Esta area compara su funcionamiento con respecto a:							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Competencia.							
Referentes competitivos (otras organizaciones que son reconocidas como las mejores en su campo)							

8. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Esta área, genera y promueve los debates durante las discusiones.							
Esta unidad trata los puntos disidentes durante los debates.							
Durante las discusiones esta area nunca se revisan perspectivas que se dan por bien establecidas							
En esta area, frecuentemente se identifican y discuten las presuncones que puedan afectar las decisiones claves.							
En esta area, nunca se pone atención a distintos puntos de vista durante la discusión.							

9. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el area en la que usted trabaja.							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Los empleados nuevos en esta area, reciben una capacitación adecuada.							
Los empleados con experiencia (" antiguos"), reciben capacitaciones periodicas de actualización							
Los empleados reciben capacitación al cambiar de posición laboral.							
Los empleados con experiencia, reciben capacitaciones al ser implementadas nuevas iniciativas.							
La capacitación es valorada.							
En esta area, se otorga el tiempo necesario para actividades de capacitación y educación							

10. El área se reúne y participa en foros con y aprendiendo de:							
	Totalmente en	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en	Ni acuerdo ni en	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
Expertos de otros departamentos, grupos o divisiones.							
Expertos afuera de la organización.							
Clientes y consumidores.							
Proveedores.							

11. Por favor responda cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta el área en la que usted trabaja.							
	Totalmente en desacuerdo	Moderadamente en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Ni acuerdo ni en desacuerdo	Ligeramente de acuerdo	Moderadamente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
En esta área de trabajo suelen compartir información con expertos por medio de redes dentro de la organización.							
En esta área de trabajo suelen compartir información con redes de expertos fuera de la organización.							
Esta área de trabajo, convierte el nuevo conocimiento en elementos claves de toma de decisión.							
Esta área de trabajo se reúne regularmente para retroalimentaciones							

Anexo 2. INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

**PARTE A**

Este cuestionario consta de seis preguntas, cada una con cuatro afirmaciones (A,B,C y D). Usted debe dar el puntaje que quiera a cada una de estas cuatro afirmaciones dependiendo del grado en que cada una refleje lo que sucede HOY en la empresa. Así, el puntaje más alto debe darlo a la afirmación que sea más parecida a lo que sucede en la empresa y el menor puntaje a la que no muestre tanto lo que pasa HOY. La suma de estos puntajes en cada una de las seis preguntas no puede ser mayor a 100 puntos.

1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	HOY
A	La organización es un lugar muy personal; es como una familia en la que sus miembros comparten aspectos personales	
B	La organización es un lugar muy empresarial y dinámico. Las personas están deseosas de tomar riesgos y dar opiniones que otros no darían	
C	La organización está muy orientada a resultados. Una de las principales preocupaciones es que las actividades planeadas se ejecuten. Sus miembros son muy competitivos y se orientan al logro.	
D	La organización se caracteriza por ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que sus miembros hacen.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

4	COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	HOY
A	El "pegante" que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia la organización es muy alto.	
B	El "pegante" que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en mantenerse "en el filo de la navaja".	
C	El "pegante" que une a la organización es el énfasis en el desempeño de sus miembros y el logro de resultados. Las metas y la agresividad mostrada para conseguirlas son temas comunes.	
D	El "pegante" que une a la organización son las reglas y las políticas. Mantener una organización uniforme es importante.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

2	LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	HOY
A	En términos generales se considera que el liderazgo en la organización es un facilitador y ejemplo de acompañamiento y formación.	
B	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de innovación y toma de riesgo.	
C	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de un enfoque agresivo, orientado a resultados.	
D	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de coordinación, fluidez y eficiencia.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

5	ÉNFAISIS ESTRATÉGICO	HOY
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, apertura y participación de sus miembros es lo que persiste.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Aventurarse a nuevos desafíos y oportunidades es muy valorado.	
C	La organización enfatiza la competencia y el cumplimiento de metas. Apuntar a extensos objetivos y ganarlos dentro del mercado es lo que domina.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

3	ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	HOY
A	El estilo de administración en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	

6	CRITERIO DE ÉXITO	HOY
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de sus miembros y la preocupación por las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de productos únicos y novedosos. Es un líder en producto y un innovador.	

C	El estilo de administración en la organización es caracterizado por fomentar la competitividad, la exigencia y un desempeño exitoso.	
D	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por ser predecible, promover la conformidad, la estabilidad de la gente y de las relaciones entre sus miembros.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

C	La organización define el éxito sobre la base de ventajas competitivas para ganar un mercado. El liderazgo en un mercado competitivo es la clave.	
D	La organización define el éxito bajo la base de la eficiencia. El cumplimiento en las entregas, horarios fluidos y bajos costos de producción son variables críticas.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

### PARTE B

Este cuestionario consta de seis preguntas, cada una con cuatro afirmaciones (A,B,C y D). Usted debe dar el puntaje que quiera a cada una de estas cuatro afirmaciones dependiendo del grado en que cada una refleje lo que DEBE SUCEDER en la empresa DE ACUERDO CON LA DISCIPLINA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE. Así, el puntaje más alto debe darlo a la afirmación que sea más parecida a lo que DEBERÍA suceder en la empresa y el menor puntaje a la que no muestre tanto lo que DEBE SER. La suma de estos puntajes en cada una de las seis preguntas no puede ser mayor a 100 puntos.

1	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	DEBERÍA
A	La organización es un lugar muy personal; es como una familia en la que sus miembros comparten aspectos personales	
B	La organización es un lugar muy empresarial y dinámico. Las personas están deseosas de tomar riesgos y dar opiniones que otros no darían	
C	La organización está muy orientada a resultados. Una de las principales preocupaciones es que las actividades planeadas se ejecuten. Sus miembros son muy competitivos y se orientan al logro.	
D	La organización se caracteriza por ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que sus miembros hacen.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

4	COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	DEBERÍA
A	El "pegante" que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia la organización es muy alto.	
B	El "pegante" que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en mantenerse "en el filo de la navaja".	
C	El "pegante" que une a la organización es el énfasis en el desempeño de sus miembros y el logro de resultados. Las metas y la agresividad mostrada para conseguirlas son temas comunes.	
D	El "pegante" que une a la organización son las reglas y las políticas. Mantener una organización uniforme es importante.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

2	LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN	DEBERÍA
A	En términos generales se considera que el liderazgo en la organización es un facilitador y ejemplo de acompañamiento y formación.	
B	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de innovación y toma de riesgo.	
C	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de un enfoque agresivo, orientado a resultados.	
D	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de coordinación, fluidez y eficiencia.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

5	ÉNFASIS ESTRATÉGICO	DEBERÍA
A	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, apertura y participación de sus miembros es lo que persiste.	
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Aventurarse a nuevos desafíos y oportunidades es muy valorado.	
C	La organización enfatiza la competencia y el cumplimiento de metas. Apuntar a extensos objetivos y ganarlos dentro del mercado es lo que domina.	
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>3</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DEBERÍA</b>
A	El estilo de administración en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	
C	El estilo de administración en la organización es caracterizado por fomentar la competitividad, la exigencia y un desempeño exitoso.	
D	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por ser predecible, promover la conformidad, la estabilidad de la gente y de las relaciones entre sus miembros.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>

<b>6</b>	<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	<b>DEBERÍA</b>
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de sus miembros y la preocupación por las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de productos únicos y novedosos. Es un líder en producto y un innovador.	
C	La organización define el éxito sobre la base de ventajas competitivas para ganar un mercado. El liderazgo en un mercado competitivo es la clave.	
D	La organización define el éxito bajo la base de la eficiencia. El cumplimiento en las entregas, horarios fluidos y bajos costos de producción son variables críticas.	
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>







