



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

PROCESOS DE CALIDAD Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO EN

LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR TURÍSTICO

(CASO DE ESTUDIO: EMPRESA HOTELERA DE MAZATLÁN, MÉXICO)

Tesis para obtener el grado de Doctor en Estudios Organizacionales

que presenta: M. C. A. Andrés GUTIÉRREZ MÁRQUEZ

Director de tesis: Dr. Antonio BARBA ÁLVAREZ

NOVIEMBRE DE 2003

ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción

Capítulo I.- El conocimiento y su transmisión

1.1-Concepción del conocimiento.....	21
1.2-Tipos de conocimiento; tácito y explícito.....	28
1.3-Generación de conocimientos.....	36
1.4-Conocimiento organizacional, aprendizaje y memoria.....	44
1.5-El aprendizaje informal.....	55
1.6-Capacidad de aprendizaje organizacional.....	57
1.7-La transmisión del conocimiento.....	61

Capítulo II.- Calidad; acepción, discurso, particularidades y aceptación

2.1-Concepto de calidad.....	74
2.2-Filosofías, Modelos y sistemas utilizados.....	83
2.3-Sustento teórico de los sistemas de calidad vigentes.....	130
2.4-Elementos relevantes de los programas de calidad que impulsan la transmisión de conocimientos.....	131
2.5- Sustento Ideológico de los programas de calidad.....	136
2.6-Paradojas e inconsistencias en los preceptos	137
2.7-Aceptación y cautela por parte de los actores.....	140

Capítulo III.- La organización: estructura, funcionalidad e implicaciones en la transmisión de conocimientos.

3.1- Fundamentos de la estructura organizacional.....	145
---	-----

3.2- Organizaciones burocráticas y postburocráticas.....	150
3.3- La identidad y valores propiciados por la división del trabajo.....	156
3.4- La jerarquía y el estatus como inhibidores de los procesos de transmisión del conocimiento: relaciones de poder y conflicto.....	161
3.5- Interacción entre el conocimiento, la organización y sistemas de calidad ..	169
Capítulo IV.- Enfoque de análisis y metodología de investigación	
4.1- El análisis organizacional postmoderno.....	175
4.2- Consideraciones generales sobre la metodología de investigación.....	181
4.3- Selección del método de investigación.....	190
4.4- Propuesta metodológica específica.....	193
Capítulo V.- Desarrollo de la investigación empírica	
5.1- Primera fase: Aproximación cuantitativa del análisis	
5.1.1- Conceptualización e indicadores de medición utilizados.....	212
5.1.2- Unidad de análisis.....	213
5.1.3- Escalas de medición utilizadas.....	215
5.1.4- Resultados estadísticos.....	217
5.1.5- Interpretación.....	223
5.2- Segunda fase: Caso de estudio; Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay.	
5.2.1-El sector hotelero en la localidad e historia del corporativo.....	225
5.2.2- Generalidades de ubicación, instalaciones y planes de expansión.....	230
5.2.3- Estructura organizacional y configuración funcional.....	231
5.2.4- Coexistencia de otra estructura y funcionalidad operativa.....	236
5.2.5- Modelo de calidad vigente en la empresa.....	238

5.2.6-El concepto social de calidad en esta organización.....	243
5.2.7-Modalidades de transmisión de conocimientos.....	244
5.2.8-Factores que intervienen en la conformación de ambientes propicios para la transmisión de conocimientos.....	259
5.2.9-Implicaciones de la estructura organizacional en los procesos de transmisión de conocimientos.....	267
Conclusiones	274
Bibliografía	287
Índice de cuadros	313
Índice de figuras	314
Anexos	315

Dedicado a mi Mamá y Hermanas (QEPD):

Por siempre en mi mente y en mi corazón

María, Leovy, Juanita y Clarita

A mi Esposa e Hijos:

Causa, motivo y razón de mi existir

Doralicia, Aliz Andrea, Ana Guadalupe y Andrés

A mi Papá y Hermanos:

Dechados de trabajo y responsabilidad

José Guadalupe, María Luisa, José Guadalupe, José y Mario

Mi más profuso y sincero agradecimiento para el claustro académico y colaboradores del Programa de Doctorado en Estudios Organizacionales, UAM-Iztapalapa, con distinguida deferencia a mi director de tesis Dr. Antonio Barba A. y eximio reconocimiento al Sr. Rector de la Universidad de Occidente Vicente López Portillo T., sin demérito de mis compañeros de generación.

Introducción

Uno de los principales retos que enfrentan las organizaciones productivas del sector turístico en nuestro país, es generar un alto nivel de adaptabilidad a las diversas condicionantes del entorno competitivo globalizado. Sin duda, la relevancia actual de los procesos de calidad en sus modalidades de certificación y sistemas guías de autodiagnóstico – en búsqueda de una mayor competitividad – ha propiciado cambios ineluctables en el ámbito cultural, y el devenir propio de las organizaciones que han optado por la implementación de esos procesos, así mismo el intento de un pleno desarrollo del potencial de capacidades latentes al seno mismo de la organización, son concomitantes obligadas de la modernidad funcional.

Hablar del sector turístico de la localidad y de su actividad empresarial, es remitirnos a una historicidad de proteccionismo, subsidio y aparente escasez de regulación, cuyas principales consecuencias han sido la falta de una definición estratégica acorde a los requerimientos externos de competitividad, pero de igual forma debemos enfatizar la relación existente entre un mínimo de elementos internos a considerar para el desarrollo de un ambiente propicio que soporte la asimilación y plena explotabilidad del mejoramiento cualitativo, bajo principios de equilibrio y armonía de todos los interactuantes de la organización.

Por igual este sector, con una bien identificada generación de propietarios que aún mantienen vestigios del proteccionismo mencionado, que propició nuestra forma de crecimiento económico, tratan de manera errática de

ingresar a los esquemas internacionales de requerimientos de estandarización y certificación cualitativa, desconociendo la esencia de las implicaciones que para la organización representa la implantación, desarrollo, consolidación y control de esos procesos.

Su aparente desconocimiento en lo relativo a la asimilación de los procesos de calidad, ha propiciado una diversidad interpretativa y una amplia gama de esfuerzos erráticos por adentrarse en una evolución agresiva que requiere de un perfil muy diferente de empresarios y colaboradores. Aunado a este desconocimiento, son notoriamente visibles los problemas que generan las propuestas de cambio en el ámbito organizacional, estas propuestas en muchas ocasiones presentan una disociación relevante entre el sustento teórico y la praxis aplicativa.

La importancia que reviste analizar los procesos de transmisión del conocimiento durante la implantación de sistemas de calidad, o ante cualquier programa tendiente al desarrollo de mejora continua, puede ser considerada desde perspectivas de análisis más amplias que contienen un alto nivel de aplicabilidad y consecuente interés por parte de quienes realizan actividades directivas en cualquier organización. Y específicamente hablando del sector hotelero es innegable la urgencia de identificar y entender procesos que puedan coadyuvar a la consolidación de empresas bajo una premisa de bienestar general.

De vital importancia para la economía local resulta una adecuada explotabilidad de los potenciales componentes de competitividad estratégica, como es el caso de la inserción del conocimiento individual, grupal y

organizacional, dentro de los generadores intangibles de valor para una organización. La agresividad comercial y la competencia que representan otros destinos turísticos, hacen necesario una utilización óptima de los recursos propios con que cuentan las organizaciones para consolidar una posición competitiva, y de esa manera asegurar la viabilidad en este nuevo contexto empresarial.

A nivel local la importancia del sector hotelero puede denotarse por su ubicación como la actividad económica que genera mayor número de empleos y que contiene el mayor volumen de inversión. De acuerdo a la Coordinación General de Turismo del Estado de Sinaloa, la oferta hotelera de Mazatlán se sitúa en 9,300 habitaciones, distribuidas en 136 instalaciones hoteleras, concentrándose en 60 establecimientos que tienen las categorías de 5, 4 y 3 estrellas un total de 7113 cuartos, es decir el 77% de la oferta mencionada. La derrama económica generada por esta actividad oscila alrededor de los 5000 millones de pesos por año, correspondiendo alrededor del 65% a la afluencia de turistas cuyo origen es nacional y el restante 35% proceden en su gran mayoría de los Estados Unidos de Norteamérica y Canadá.

Estas particularidades étnicas-culturales, de los turistas objeto de servicio, hace necesario el desarrollo de habilidades y conocimientos diversos que remiten a un perfil deseado de los trabajadores del sector, no tan fácilmente asequible. La concomitante obligada es de permanente superación en los rubros de dominio de idiomas extranjeros, habilidades técnicas para la producción de servicios requeridos, cuidados extremos en lo relativo a higiene e incluso apariencia

personal e inserción en dinámicas de relaciones públicas favorables para su desempeño funcional.

Otro aspecto de suma importancia en este sector, es el desarrollo de programas tendientes a la mejora continua o, mínimamente, al logro de certificaciones que puedan posicionarlo en una mayor expectativa de aceptación y confianza por parte de los demandantes de estos servicios, pero esta inquietud generalizada en los establecimientos del sector, contiene particularidades que ameritan un auscultar responsable sobre la construcción social del concepto de calidad, el discurso imperante y la realidad prevaleciente. Generándose situaciones muy específicas de transmisión del conocimiento ante las nuevas exigencias que presentan estos programas de racionalidad funcional. Si bien la intencionalidad mencionada en el discurso no es desconocida por los participantes del sector, las modalidades instrumentales si contienen una amplia repercusión demandando redireccionamientos que se contraponen a viejos hábitos directivos y que, en general, propician confusión al encontrarse situadas en una etapa de asimilación y adaptación conveniente a intereses directivos en la mayoría de las ocasiones.

El entendimiento y racionalidad de los procesos de calidad y el análisis del quehacer organizacional requerido para una plena asimilación no han sido estudiados a profundidad; si bien la calidad es un tema que inicialmente sólo se relacionaba con la actividad de las fábricas, es inobjetable que en la actualidad el discurso base ha permeado también las empresas de servicios e incluso las organizaciones con fines no lucrativos. Pero ese discurso con características de

linealidad y uní causalidad en términos eficientistas, poco ha prestado atención a la cotidianidad del funcionamiento organizacional y a los requerimientos de identificación de los procesos asociados a la asimilación del mismo. De ahí la trascendencia mayúscula de examinar de manera profunda, detallada y sustentada la forma como se transmite el conocimiento para asimilar los procesos de calidad en las organizaciones.

El discurso en términos de calidad se asume de manera múltiple y aparentemente contradictoria; normalmente se establecen términos de productividad y bienestar de todos los interactuantes, igualmente es concebido como un medio necesario e ineluctable para el incremento de las ganancias, pero también se percibe como un dispositivo disciplinario, fundamentalmente en el ámbito ideológico. Montañó H. (1993) especifica que:

“Debido a los aspectos de índole cultural tan diferentes, el concepto de calidad ha debido asumirse como un reduccionismo superficial que permita hacer operativo los valores y las creencias de la colectividad, de tal forma que la individualización pregonada por los procesos modernizadores obligadamente tendrá que volver la mirada a los aspectos cualitativos del comportamiento. No obstante, la cultura corporativa se levanta no como un intento de construcción organizacional a partir de las especificidades culturales, sino como un mecanismo tendiente a la interiorización de ciertos valores relacionados indirecta pero estrechamente con los imperativos de la racionalidad económica”.

Es menester dejar en claro la versatilidad constructiva del concepto y significado real de la calidad en nuestras organizaciones, si bien aún persiste la noción tradicionalista en el sentido de que administrar es “el arte de transferir de manera sutil y efectiva las ideas de los ejecutivos a las manos de los trabajadores”, este nuevo discurso de calidad en esencia contrapone esa práctica

pero por igual determina componentes de funcionalidad que en apariencia se encuentran muy alejados de nuestra realidad operativa; la calidad total exige fundamentalmente participación de todos en el mejoramiento continuo, por lo que cada trabajador debe ser responsable de su propia actuación, el subordinado debe saber analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir, aprender y rediseñar, todo esto, además, sintiéndose orgulloso por su trabajo. Sin duda el paradigma en que se sustentan estas aseveraciones es de tipo funcionalista ya que intenta proveer explicación del orden social, status quo, integración social, solidaridad y consenso bajo enfoques de positivismo deterministas. Pero difícilmente puede concebirse esa postura como única y real en el quehacer organizacional cotidiano, ya que el argumento requerido de una organización compuesta por personas que saben lo que quieren y hacia donde van, con una visión clara y definida, poseedora de las capacidades de aprender en equipo mediante el dialogo y reconocer los patrones que se dan en el tiempo e interrelación de las organizaciones, es ampliamente criticado y puesto en tela de juicio por una diversidad muy amplia de autores entre los que sobre salen Crozier (1977), Foucault (1975), March (1971) y Weick (2002) por mencionar algunos.

Respecto de la transmisión de conocimiento es necesario profundizar en los ámbitos de la tipología del conocimiento en donde destacan las aportaciones de Polanyi (1966) respecto al conocimiento tácito y explícito, por igual considerar como relevante la generación propia de conocimiento tomando como punto de partida los trabajos de Nonaka y Takeuchi (1995; 1999) además de las investigaciones relativas al aprendizaje individual y organizacional siendo éstas

últimas las que han sido estudiadas desde una amplia gama de opiniones, definiciones y conceptualizaciones, enfatizando las aportaciones de Argyris, (1993), Tarondeau (1998), Davenport y Prusak¹ (1998) y De Long y Fahey (2000).

Indudablemente la transmisión del conocimiento tiene mucho que ver con elementos visibles y medibles de estructura organizacional, igualmente con aspectos subjetivos de identidad y comportamiento de los actores; el análisis de las actitudes hacia el trabajo, hacia la participación y hacia un compromiso organizacional, además los elementos personalizados de educación, experiencia y habilidades naturales que se presentan como facilitadores o inhibidores de ese proceso, no pueden ser omitidos en un intento explicativo del actuar dentro de una organización.

Es posible asegurar que en todas las organizaciones, por el hecho de ser sociales, existe la transmisión del conocimiento, y que ese fenómeno se realiza de manera única en cuanto a velocidad de asimilación, contenido y alcance, dependiendo de las habilidades personales receptoras y actitud solidaria de los actores. Por igual sin duda, las creencias, valores e ideales compartidos en la organización propician un clima favorecedor o restrictivo, bajo la premisa del dimensionamiento apropiado en una organización de lo que implica la transmisión del conocimiento y aprendizaje entre sus colaboradores con fines específicos de alcances y metas.

¹ Citados por Bhagat, Kedia, Harveston y Triandis (2002)

Indudablemente, es necesaria una investigación profunda y sustentada que contemple los puntos de vista de los diversos actores y del investigador mismo para tratar de ofrecer una tesis explicativa que contenga una estructura coherente con base a una discusión teórica-metodológica de la trascendencia participativa de los procesos de transmisión del conocimiento en la consolidación cualitativa de las organizaciones del sector turístico.

Lo anterior proporciona la pauta para el desarrollo de este proyecto de investigación que contempla los siguientes objetivos:

Objetivo general

Determinar de qué forma se genera y cómo influye la transmisión del conocimiento en la ejecución de procesos de calidad en las organizaciones hoteleras del sector turístico.

Objetivos específicos

1.-Comprender los elementos de sustento teórico de la generación, transmisión y aplicación del conocimiento.

2.-Explicar cuáles son los modelos y sistemas de calidad más utilizados por las empresas del sector para conformar sus programas de mejora cualitativa.

3.-Precisar los elementos esenciales de los procesos de calidad que influyen en la transmisión de conocimientos

4.-Analizar los factores externos e internos que intervienen en la transmisión del conocimiento.

5.-Explicar las formas de transmisión de conocimiento, así como los elementos formales e informales que se presentan en estos procesos al implementar un programa y/o sistema de calidad.

6.-Entender las implicaciones existentes entre la estructura organizacional y los procesos de transmisión del conocimiento.

7.- Determinar qué importancia tiene para el conocimiento organizacional, el entendimiento de los diversos factores asociados a la transmisión de conocimientos

Para poder lograr los objetivos descritos, es necesario tener como punto de partida el planteamiento de preguntas de investigación que orienten los esfuerzos investigacionales y que permitan de una forma concisa relacionar las diversas variantes que pueden presentar los elementos de soporte teórico, la cotidianidad funcional y el discurso explicativo - de los procesos de transmisión de conocimientos - asociados a la implantación de programas de mejora cualitativa.

Pregunta principal de investigación:

1.- ¿Cómo se genera y transmite el conocimiento durante la implementación de procesos de calidad?

Preguntas secundarias:

1.- ¿Cómo se genera el conocimiento organizacional?

2.- ¿Qué acepción de calidad tienen los diversos actores que direccionan los procesos de aprendizaje y generación de conocimientos?

3.- ¿Cuáles son los elementos esenciales de los procesos de calidad que impulsan la transmisión del conocimiento en las organizaciones?

4.- ¿Qué sustentos teórico-organizacionales permiten entender la dinámica formal e informal de transmisión del conocimiento?

5.- ¿Cuáles son las modalidades de transmisión de conocimientos que se presentan en las organizaciones hoteleras?

6.- ¿En qué medida se asimila el conocimiento de forma natural e inducida?

7.- ¿Qué factores externos e internos intervienen en los ambientes organizacionales propicios para la transmisión del conocimiento?

8.- ¿Cuál es la relación existente entre la estructura organizacional y los procesos de transmisión del conocimiento?

Teniendo en consideración los objetivos y cuestionamientos referidos para el desarrollo de la investigación, se estructuró un documento tesis cuyo aporte contempla de manera detallada lo siguiente:

El primer capítulo centra su atención en las referencias teóricas válidas para la dimensión conocimiento y su transmisión. Partiendo de los diversos enfoques de concepción del conocimiento, se aborda en un segundo momento la tipología descrita por Polanyi (1966) relativa a la identificación del conocimiento tácito y explícito, complementando con los aportes de diversos autores que desarrollan clasificaciones particulares relativas a estos dos tipos de conocimiento. Otro tema de vital importancia abordado en este capítulo son las propuestas de generación

de conocimiento desarrolladas por Nonaka y Takeuchi (1999) que abarcan bajo una perspectiva funcionalista, vertientes de conversión, identificación de ambientes propicios para la generación de conocimientos y el modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional. De relevancia son las críticas al funcionalismo detectado en esos trabajos, emitidas por Stenmark (2000). Abordando como subtemas el conocimiento organizacional, aprendizaje y memoria desde la perspectiva de diversos autores, el aprendizaje informal y la capacidad de aprendizaje organizacional, cerrando este capítulo con los referenciales teóricos de la transmisión de conocimientos.

El segundo capítulo relativo a calidad; identifica la construcción social del concepto de calidad que prevalece al seno de la organización, seguido de una descripción de las diversas filosofías, modelos y sistemas utilizados, destacando las aportaciones de Crosby, Deming, Juran, Ishikawa, Feigenbaum y los sistemas guía ISO 9000, Premio Nacional de Calidad y Malcolm Baldrige Quality Award. Se describe cual es el sustento teórico de esos sistemas y se identifican los elementos relevantes de esos programas que impulsan la transmisión de conocimientos, se enfatizan la racionalidad y aspectos de control que operan en esos mismos programas observando, igualmente, las paradojas e inconsistencias de los preceptos que propician una diversidad de niveles de aceptación y cautela por parte de los actores participantes.

El capítulo tres refiere la importancia de la estructura organizacional y sus implicaciones en la transmisión de conocimientos; por lo que en base a los fundamentos generales de la estructura organizacional se distinguen las configuraciones y elementos significativos que conforman a las organizaciones

burocráticas y las postburocráticas. De importancia relevante es el análisis contemplado en este capítulo sobre la identidad y valores propiciados por la división del trabajo, así como los aspectos de jerarquía y estatus que actúan como inhibidores de los procesos de transmisión del conocimiento.

El capítulo cuatro alude al enfoque de análisis y diseño metodológico preestablecido para la obtención de la información requerida. Partiendo de la versatilidad constructiva del concepto y significado real de calidad en nuestras organizaciones, se intenta determinar los componentes relevantes de funcionalidad bajo una perspectiva de análisis postmodernista, tratando de identificar las distancias que guardan estos preceptos de nuestra realidad operativa. De ahí la importancia de incluir en este capítulo el enfoque teórico de análisis organizacional. Igualmente, a partir de las consideraciones generales relativas a la selección de métodos cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos. Se consideran los atributos diversos para la selección y diseño de una propuesta metodológica específica viable, sencilla y efectiva. Ese diseño centra su aplicación en un primer abordaje cuantitativo y una segunda etapa basada en el desarrollo de un estudio de caso que permita bajo una postura multiperspectiva describir la situación social prevaleciente en la organización y explicar, tentativamente, los múltiples factores y componentes asociados a los procesos de transmisión de conocimientos.

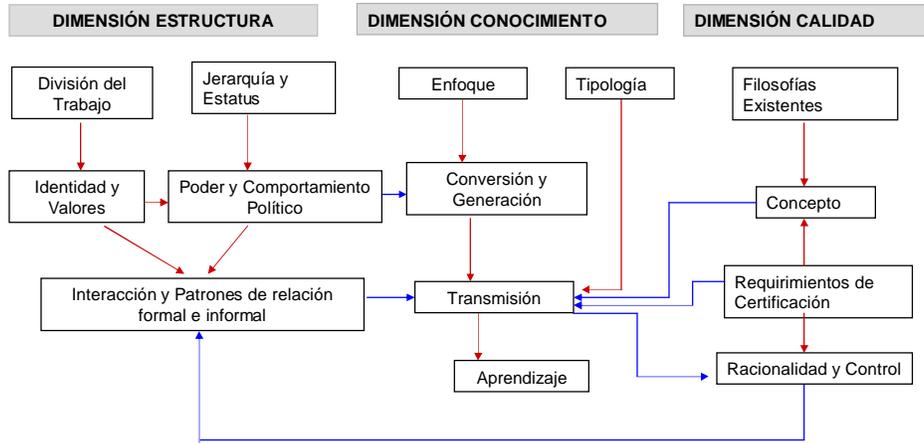
El quinto capítulo comprende el desarrollo de la investigación empírica que contempla en su primera fase la aproximación cuantitativa del análisis, conteniendo la conceptualización e indicadores de medición utilizados, la unidad de análisis, escalas de medición, los resultados estadísticos y la interpretación de

los mismos. Considerando como base la aplicación de cuestionarios que permitan identificar la actitud prevaleciente entre los trabajadores del sector para transmitir conocimiento a sus compañeros; se desarrolló muestreo con un 99% de confiabilidad y un 2% de error en la estima, posterior a la aplicación de una prueba piloto que consistió en 50 cuestionarios distribuidos aleatoriamente en empresas hoteleras de tres, cuatro y cinco estrellas. Una segunda fase de este capítulo consiste en el desarrollo de un estudio de caso en una empresa hotelera de la localidad "Pueblo Bonito at Emerald Bay", seleccionada por formar parte de un corporativo que tiene una antigüedad de 15 años, aunque estas instalaciones en específico tienen sólo tres años funcionando, propiciando que la conformación de la planta laboral sea una combinación de trabajadores del mismo corporativo, con antigüedad mayor a 10 años, que pidieron su cambio a este centro de trabajo y trabajadores de reciente ingreso en este sector productivo. Se identifican los aspectos generales de la empresa, su estructura organizacional y se determinan las diversas modalidades que se presentan de transmisión de conocimientos, asimismo se denotan los diversos factores que intervienen en la conformación de ambientes propicios para transmitir conocimientos y se registran las implicaciones de la estructura organizacional en esos procesos.

Finalmente se detecta un conjunto de conclusiones que emanan esencialmente de los elementos congruentes y diferenciales existentes entre la teoría, el discurso y la realidad. La bibliografía contemplada es de 250 consultas selectas de libros y artículos predominantemente en los idiomas Inglés, Francés y Español.

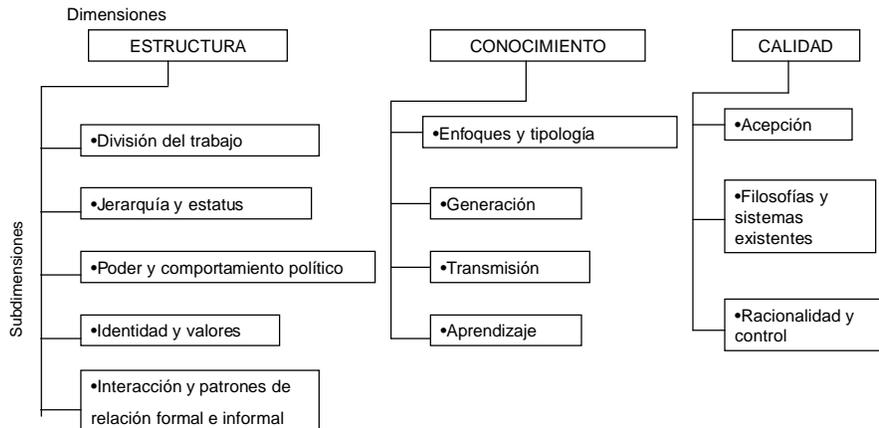
MAPA CONCEPTUAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

P.P.I. ¿Cómo se genera y transmite el conocimiento durante la implantación de procesos de calidad?



MAPA DIMENSIONAL DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

P.P.I. ¿Cómo se genera y transmite el conocimiento durante la implantación de procesos de calidad?



Capítulo I.- El conocimiento y su transmisión

El contexto empresarial vigente caracterizado esencialmente por fenómenos de globalización, creciente agresividad competitiva, usos intensivos y extensivos de tecnologías de información y una vertiginosa dinámica de mercados, no admite duda alguna de la importancia y trascendencia que representa el conocimiento y sus procesos asociados en el devenir y vida social de las organizaciones productivas. La generación, acumulación, incorporación y explotación de este elemento esencial constituye uno de los mayores e ineludibles retos a que se enfrentan las agrupaciones productivas a efecto de catalizar la voraz dinámica del entorno.

Discernir sobre el conocimiento, es remitirnos a una historicidad de interpretaciones diversas, en ocasiones convergentes y en algunas otras contradictorias, pero que contienen componentes de validez genérica e irrefutable. Identificar su tipología, las fuentes y alternativas de generación, relacionar el conocimiento organizacional, el aprendizaje formal e informal y los requerimientos necesarios para que se efectúe la transmisión de conocimiento. Son elementos de referencia teórica obligada para entender de manera clara su trascendencia e interrelación en la estructuración de un círculo virtuoso, conjuntamente con los programas de calidad, que permitan un reposicionamiento competitivo e impulsor de valor para las empresas del sector.

1.1.- Concepción del conocimiento

Bastante amplia es la literatura existente sobre el concepto de conocimiento; desde una concepción filosófica cuya afinada histórica data del interés primario del ser humano por conocer cómo se adquiere el conocimiento y qué es en sí, hasta la contemporaneidad de interpretación difusa y múltiple que propicia la adhesión del contexto en la definición. Besnier (1996) antepone que la teorización del acto de conocer desemboca en la ética del conocimiento y en el sueño de una humanidad libre de fallas que sobrepasen los obscurantismos de todo tipo. Argumentando de igual forma la importancia que tiene la desmaterialización del capital *“el triunfo de lo inmaterial propiciará que el poder pertenezca a aquel que sepa manipular símbolos, dominar las fuentes de información, administrar y explotar los conocimientos.”*

Una amplia gama de corrientes de análisis se ha ocupado a través del tiempo de definir, bajo su perspectiva teórica, el significado del conocimiento. Relevantes han sido los aportes del Conductismo; basado en la descripción del objeto de estudio en términos de estímulo-respuesta, descartando toda posibilidad de estados internos no observables. El Conexionismo; que intenta estudiar las actividades propias del conocimiento mediante referencias de otros modelos que permiten simular los procesos que se generan en la transmisión el conocimiento. El Constructivismo Kantiano según el cual el conocimiento de los fenómenos resulta de una construcción efectuada por el sujeto. El Empirismo; comúnmente opuesto al racionalismo, para designar la doctrina según la cual todo conocimiento tiene raíces en la experiencia sensible. El funcionalismo que busca

comprender cómo el organismo recibe la información, la trata, la almacena y la moviliza para resolver los problemas, siendo el ser humano únicamente un sistema de unidades funcionales interconectadas. El Idealismo Platónico que en su oposición al materialismo, conduce al sujeto a creerse creador de su mismo mundo. El Inneismo o Innatismo; que en su versión extrema afirma que existe en el hombre un conocimiento inmanente e inmediatamente disponible, siendo contraria esta propuesta a la noción contingencial, objetando que el hombre no sea más que el producto de su medio ambiente. El Positivismo de Comte que establece las leyes que rigen los fenómenos, basado solamente en los hechos. El Reduccionismo que especifica que los hechos y/o descubrimientos efectuados sobre el conocimiento, pueden ser integralmente explicados o deducidos a partir de los principios de otras disciplinas. Y el Estructuralismo que se encarga de disgregar las estructuras que sostienen a los fenómenos individuales o colectivos, propiciando que todo el conocimiento pueda ser considerado en términos de un sistema de signos.

Es posible identificar en consecuencia una verdadera selectividad válida para el entendimiento de lo que es y representa el conocimiento al seno de la organización.

El siguiente cuadro resume los diversos planteamientos filosóficos descritos sobre el conocimiento:

CUADRO 1.1 PRINCIPALES PLANTEAMIENTOS FILOSÓFICOS EN LA DEFINICIÓN DEL CONOCIMIENTO	
PLANTEAMIENTO	POSTULADOS
<i>CONDUCTISMO</i>	<i>Ciencia del comportamiento en la cual el punto de partida es la descripción del objeto en términos de estímulo-respuesta</i>
<i>CONEXIONISMO</i>	<i>Intenta estudiar las actividades del conocimiento y del espíritu, mediante referencias de otros modelos que permite simular los procesos de generación y transmisión del conocimiento</i>
<i>CONSTRUCTIVISMO KANTIANO</i>	<i>El conocimiento de los fenómenos es resultante de una construcción efectuada por el sujeto mismo</i>
<i>EMPIRISMO</i>	<i>Doctrina según la cual todo conocimiento tiene raíces en la experiencia sensible</i>
<i>FUNCIONALISMO</i>	<i>Busca comprender cómo el organismo recibe la información, la trata, la almacena y la moviliza para resolver los problemas. El ser humano bajo esta perspectiva no es más que un sistema de unidades funcionales interconectadas.</i>
<i>IDEALISMO PLATÓNICO</i>	<i>Doctrina que localiza la verdad fuera del mundo sensible, diseña la actitud de acuerdo al sujeto de conocimiento, conduce al sujeto a creerse productor de su propio mundo trascendental</i>
<i>INNEISMO O INNATISMO</i>	<i>Afirma en el hombre un conocimiento innato inmediatamente disponible, otorgado por Dios a través del espíritu</i>
<i>POSITIVISMO DE COMTE</i>	<i>Doctrina que se encarga de establecer las leyes que subyacen a los fenómenos y que abandona a la metafísica la búsqueda de sus causas. El positivismo califica la actitud sesgada exclusivamente hacia los hechos.</i>
<i>REDUCCIONISMO</i>	<i>Caracteriza el hecho que los descubrimientos efectuados pueden ser integralmente explicados o deducidos a partir de los principios de otras disciplinas</i>
<i>ESTRUCTURALISMO</i>	<i>Corriente del pensamiento que se encarga de disgregar las estructuras que sostienen los fenómenos individuales o colectivos, como la designación del conocimiento en términos de un sistema de signos</i>

(FUENTE: Besnier, 1996; Cuadro elaborado por el autor.)

Morin (1992) especifica que en toda la historia humana, la actividad cognitiva se encuentra en interacción de manera complementaria y a la vez antagónica con la ética, el mito, la religión y la política. Y que el poder frecuentemente controla al conocimiento a efecto de lograr controlar el poder del conocimiento mismo. Este autor que enfatiza la necesidad de reintegrar solidariamente las ideas de ser, de individuo y de sujeto en lugar de evitarlas;

determina que el aprender no es únicamente adquirir el saber-hacer, sino que también es saber cómo adquirir el conocimiento; lo cual puede ser la adquisición de información; o puede ser el descubrir de cualidades o propiedades inherentes a las cosas, acciones o seres; también puede ser el descubrir una relación entre uno y otro evento, e inclusive el descubrir una ausencia de liga entre ambos eventos . Incluso ahora, elucidar la naturaleza del aprendizaje esta supeditado a una alternativa mutiladora entre lo innato según lo cual sólo aprendemos aquello que ya conocemos, y un proceso de adquirir según el cual solo la experiencia nos instruye. Otro aspecto por demás interesante que denota Morin (1992) en sus estudios es el antagonismo irreconciliable en nuestra concepción del espíritu y del cerebro; mientras este último queda comprendido dentro de las leyes deterministas y mecanicistas de la materia, el espíritu es ubicado en lo inmaterial, lo creativo y la libertad que permiten el ámbito de la filosofía y humanidades. Bajo la perspectiva de este autor no es posible separar el espíritu del cerebro ni el cerebro del espíritu, encontrando una trinidad indivisible al agregar la cultura; ya *que sin ésta el ser humano sería un primate del más bajo rango.*

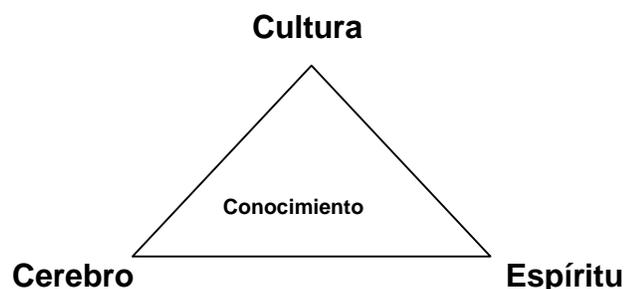


FIGURA 3.- Relación entre cultura, cerebro y espíritu; Morin (1992)

Respecto al lenguaje, Morín (1992) denota la necesidad mayúscula que se tiene del mismo en la constitución y perpetuidad de la cultura, al igual que para la

inteligencia, el pensamiento y la conciencia del hombre, siendo posible decir que el lenguaje ha hecho al hombre que ha creado al lenguaje y por igual, el lenguaje ha originado la cultura que ha producido al lenguaje. La conciencia es inseparable del lenguaje. La conciencia es la emergencia del pensamiento reflexivo del sujeto sobre sí mismo, sobre sus operaciones, sobre sus acciones. La naturaleza del lenguaje ofrece la posibilidad reflexiva que permite a todas las operaciones del espíritu llegar a ser objeto de conciencia. Constituyéndose por igual en un nivel de reflexividad en el que la conciencia puede encontrar su lugar, y, a su regreso, desarrollar la reflexividad del pensamiento sobre ella misma, que la desarrollará en correspondencia.

Argyris (1993) conjuga los elementos de conocimiento y acción ubicando el componente del aprendizaje como elemento central de sus estudios sobre el conocimiento individual y grupal, especifica que el aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error. Un error es cualquier discordancia entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando implementamos esa acción, también hay aprendizaje cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados, anteponiendo que siempre habrá una brecha entre el conocimiento que hemos reunido y el conocimiento que se requiere para actuar en forma efectiva en una situación dada. Para cerrar la brecha, es necesario aprender sobre el nuevo contexto. Este autor denota la existencia de rutinas defensivas en las organizaciones que impiden el aprendizaje. Especifica que un hábito defensivo es cualquier política o acción que protege a los individuos, los grupos, los intergrupos y las

organizaciones de sufrir situaciones incómodas o peligrosas y, al mismo tiempo, impide a los actores identificar y reducir las causas de tales situaciones, calificándolas como anti-aprendizaje y sobre protectoras. Para Argyris y Schon (1978, 1996) ² la brecha existente ya descrita estimula un proceso de búsqueda por parte de los miembros de la organización que puede tomar una de las siguientes dos formas: la primera, también conocida por Arthur y Aiman-Smith (2001) como de primer orden, o bucle sencillo; en el cual el aprendizaje consiste en un proceso rutinario, incremental y conservador que ayuda a mantener estables las relaciones y normatividad, cuyo resultado esperado es una mayor adaptabilidad a las rutinas y procesos de manera que no se alteren los preceptos de valores subyacentes. Alternativamente esa misma búsqueda puede propiciar un segundo tipo de aprendizaje, llamado de doble bucle, o de segundo orden; que intenta resolver la incompatibilidad de normas organizacionales, desarrollando nuevas prioridades y reglamentación, o reestructurándolas en función de las nuevas estrategias, en esencia el aprendizaje de segundo orden permite el rompimiento de los patrones existentes de conducta y pensamiento, explorando cualitativamente formas diferentes de pensar y hacer las cosas. Para Arthur y Aiman-Smith (2001) no solamente, la brecha existente entre el conocimiento reunido y el conocimiento requerido para actuar en forma efectiva, es condición necesaria para el aprendizaje organizacional de primero o segundo orden; existen otras dos condiciones necesarias: primero, los miembros de una organización deben tener la motivación, la habilidad y la oportunidad de inquirir para resolver

² Citado por BERGMANN Y BENJAMIN (2000) en “Generative Knowledge and Self-Organized Learning Reflecting on Don Schon’s Research” en *Journal of Management Inquiry*

esa brecha percibida y segundo, el aprendizaje de primer y segundo orden efectuado por los miembros de una organización debe ser trasladado o externado desde el conocimiento tácito del individuo hasta una forma que pueda ser utilizada por la organización.

Zack (1999) en un intento por desarrollar una arquitectura del conocimiento, establece la siguiente definición: el conocimiento comúnmente puede distinguirse de los datos y de la información. Los datos representan observaciones o hechos fuera de contexto, los cuales no tienen un significado directo. La información es el resultado de ubicar los datos dentro de un contexto, frecuentemente en forma de mensaje. El conocimiento es aquello que llegamos a creer y valoramos sobre la base de una acumulación organizada de información con significado (mensajes) a través de la experiencia, comunicación, o inferencia. Para este autor el conocimiento puede ser de diversos tipos, mismos que pueden hacerse explícitos:

- Conocimiento declarativo; el cual se relaciona con la descripción. Un entendimiento explícito y compartido de conceptos, categorías y acomodos descriptivos para una comunicación efectiva y el compartir el conocimiento en la organización.

- Conocimiento procedimental; que trata sobre cómo ocurren las cosas o como se desenvuelven. El conocimiento procedimental compartido se basa en fundamentos utilizados para una acción eficientemente coordinada en las organizaciones.

-Conocimiento causal; que atañe con el porqué suceden las cosas. Se comparte a través de historias organizacionales, permitiendo a la organización coordinar los esfuerzos y sus estrategias para el logro de resultados.

Igualmente, especifica este autor, el conocimiento puede ser ordenado de lo general a lo específico, así:

-Conocimiento general; el cual es amplio, frecuentemente disponible para cualquiera, e independiente de eventos particulares. Porque se ubica en un contexto de conocimiento general, las empresas pueden de una manera más sencilla y significativa codificarlo e intercambiarlo.

-Conocimiento específico, en contraste al general, es de contexto específico. Su codificación requiere que la empresa describa el contexto de manera conjunta con el conocimiento focal; es decir requiere explicar la definición contextual incluyendo las categorías y relaciones que tienen significado común de conocimiento.

De importancia similar es la clasificación generalmente utilizada sobre los tipos de conocimiento que a continuación se describen.

1.2.- Tipos de conocimiento; tácito y explícito

Polanyi (1966), uno de los precursores en la identificación del conocimiento humano, parte de la premisa de que éste es mucho más de lo que puede ser verbalizado o explicado, las tesis principales que sustenta este autor son:

1) El verdadero conocimiento no puede considerarse como un juego de reglas articuladas o algoritmos

2) El conocimiento es público y contiene una gran participación personal.

3) El conocimiento que se encuentra bajo el conocimiento explícito es fundamental; todo el conocimiento es tácito o arraigado en el conocimiento tácito.

Polanyi (1966) sostiene que en cada actividad, hay dos niveles diferentes o dimensiones de conocimiento que son mutuamente exclusivos; el conocimiento sobre el objeto o fenómeno que está en el enfoque (conocido como conocimiento focal) y el conocimiento que se usa como una herramienta para manejar o mejorar lo que está en el enfoque (éste es el conocimiento tácito). Cabe enfatizar que las dimensiones focales y tácitas del conocimiento son complementarias. Polanyi (1966) especifica que existen cuatro aspectos del conocimiento tácito:

1.- El funcional.- Entre dos términos del conocimiento tácito, sabemos del primer término sólo al confiar en nuestro conocimiento del mismo para atender al segundo término. Ejemplificando, cuando hacemos alguna acción por ejemplo de martillar, nosotros tenemos al objeto que es el martillo pero también tenemos la mano. Ambos pueden ser objetos de nuestra atención, sin embargo, al momento de martillar, nosotros vemos más allá que los meros instrumentos, es decir, existe un conocimiento subsidiario, por así decirlo, del sentimiento de mi mano con el martillo y que a su vez me provee la facilidad para su manejo.

2.- El segundo aspecto es el que pudiéramos llamarle de su concepción de fenómeno relacional, ya que sabemos que cuando esperamos alguna cosa, se presenta una estructura de un fenómeno muy particular relacionado a la expectativa.

3.- Otro aspecto es el semántico, en el cual se otorga relevancia a la significación, por ejemplo, para un texto, su concepción es el enfoque de nuestra atención en lo relativo al contenido del texto y a los objetos indicados por el mismo texto.

4.- El cuarto aspecto es el ontológico. A partir de que el conocimiento tácito establece una relación significativa entre dos términos, es posible identificarle con el entendimiento de la entidad en la cual esos dos términos se constituyen conjuntamente.

Al hablar del conocimiento tácito, Polanyi (1966) especifica dos condiciones, la próxima y la distante, y reconoce la forma en que cuidamos la transición de la primera hacia la segunda, logrando una integración de particularidades en una entidad coherente a la cual se atiende.

Las conclusiones principales relativas al conocimiento tácito son las siguientes: para la validación del conocimiento en un problema, para la capacidad científica de perseguir el conocimiento, guiado por el sentido de aproximación en su solución, y para una anticipación válida de las implicaciones aun indeterminadas de los descubrimientos logrados. Estas implicaciones aun indeterminadas necesariamente se encuentran relacionadas con cualquier acto de conocimiento basado en su interiorización.

Es posible asumir en otras instancias del conocimiento tácito la correspondencia existente entre la estructura de comprensión y la estructura de la entidad comprendida. Los trabajos de Polanyi (1966) sobre conocimiento abarcan temas diversos como por ejemplo la existencia de una jerarquía del saber, donde especifica que el nivel más bajo del saber es el correspondiente al seguimiento de reglas que pueden controlarse. De ahí, el próximo nivel es relativo a la habilidad para seguir reglas que se establecen por un contexto social ajeno al individuo, y un tercer nivel que es el más alto, es aquél en el cual el individuo es capaz de cambiar las reglas y de competir. También en sus trabajos especifica Polanyi (1966) que la especialización es la habilidad más la habilidad de reflexión, de tal forma que la especialización no es en sí una propiedad sino una relación entre los actores individuales y un sistema social de reglas, de tal modo que *un individuo no es competente por sí mismo, más bien es el individuo en un entorno y en un rol determinado en el cual es competente o no.*

En el análisis de conocimiento tácito, Polanyi (1966) se interesó en el proceso del saber de las personas e identificó mecanismos psicosociales por lo cuales se traslada el proceso del saber de una persona a otra; estos son, la imitación, la identificación y el aprendizaje mediante la práctica. Así mismo, centró su atención en el análisis del discurso, en el cual se contienen cinco niveles propios de su estructuración, el primero relativo a la voz, el segundo a las palabras, el tercero a las oraciones, el cuarto al estilo y el quinto a su composición literaria. Esos niveles conforman una jerarquía de entidades de comprensión.

Ambrosini y Bowman (2001) en un intento por desarrollar elementos de operacionalización del conocimiento tácito, proponen un reemplazo de este término por la utilización de “habilidades tácitas” y anteponen que existe un rango específico de esas habilidades tácitas. Como puntos extremos tenemos las habilidades explícitas; que son las habilidades que fácilmente pueden ser comunicadas, codificadas y compartidas, y, las habilidades tácitas las cuales presentan una clara indisposición, es decir que no son accesibles por estar tan profundamente ocultas. Sin embargo, entre esos dos puntos extremos es posible encontrar habilidades tácitas que se encuentran desarticuladas, pero que pueden ser articuladas de una manera sencilla si los miembros de la organización simplemente preguntan ¿cómo se hace eso? También existen habilidades tácitas que pueden obtenerse, pero que no pueden ser expresadas a través de la comunicación normal. Sin embargo, pueden ser articuladas de manera diferente a través de metáforas o el uso de historietas. Para tal fin estos autores proponen la realización de mapas cognitivos, los cuales son formas de representar la visión individual de la realidad, además de la realización de mapas causales que permiten centrar la atención en los elementos raíz de la acción que se desea comunicar.

Lubit (2001) igualmente, bajo una perspectiva de manipulación del conocimiento tácito para la obtención de ventajas competitivas, propone una clasificación de cuatro categorías del conocimiento tácito: a) el que es difícil de sustraer en las habilidades, b) los modelos mentales, c) las maneras de afrontar los problemas, y d) las rutinas organizacionales. Es de interés primordial la

consideración que hace este autor, de esta última categoría, ya que anteponiendo que el término rutina se refiere a patrones de conducta regulares y predecibles, éstas contienen una gran cantidad de acciones cotidianas difíciles de explicar, pero frecuentes y trascendentales en la funcionalidad de la organización.

Nonaka y Takeuchi (1999), parten del supuesto de que el conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de una creencia personal en busca de la verdad, siendo necesario puntualizar su diferencia con el concepto de información, éste es un flujo de mensajes que pueden propiciar conocimiento, pero con las concomitantes de creencias y compromisos del poseedor de esa información. De hecho, el conocimiento está en esencia relacionado con la acción humana.

El conocimiento puede apreciarse desde dos dimensiones; una dimensión epistemológica en la que se tienen dos categorías, una de conocimiento tácito el cual es personal y de contexto específico y por lo tanto difícil de formalizar y comunicar, y la otra que es de conocimiento explícito, el cual puede transmitirse a través del lenguaje formal y sistemático. Esta puntualización del conocimiento se debe a los escritos de Polanyi (1966) en los cuales se clarifica que el conocimiento tácito incluye elementos cognoscitivos y técnicos. Los primeros remiten a las imágenes de la realidad y a las visiones del futuro de un individuo, es decir, lo que es y lo que debería de ser. Y el elemento técnico de ese conocimiento tácito contiene lo que es el “saber hacer”, oficios y habilidades concretas. La otra dimensión es la ontológica, que basada en la categorización por niveles de conocimiento, contempla los siguientes planos: Individual, grupal,

organizacional e Interorganizacional, como puede apreciarse de manera ilustrativa en la siguiente figura que esquematiza la conformación del contexto de espiral aludido en la generación de conocimiento.

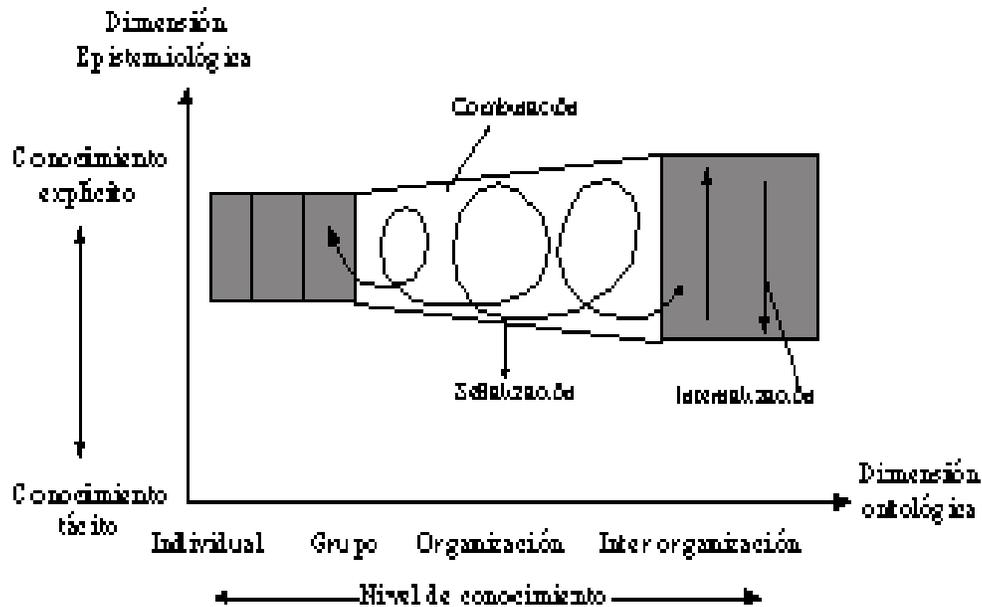


FIGURA 4 Espiral de creación de conocimiento organizacional. (Nonaka y Takeuchi: 1999)

En resumen, es posible estructurar un cuadro comparativo que contenga las principales propuestas y definiciones de conocimiento y aprendizaje, contempladas como sustento teórico para este proyecto de investigación. Cabe aclarar que existe una mayor diversidad de referencias como las descritas por Nekane (2000)³ en su estudio del aprendizaje organizativo en la década de los noventas, cuyo énfasis descriptivo otorga un excelente soporte para el entendimiento más detallado de lo relativo al aprendizaje organizacional.

³ Documento contemplado como extracto de la tesis doctoral: Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas.

CUADRO 1.2 CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE; ACEPTACIÓN, CATEGORÍAS Y SUPUESTOS			
AUTOR	CONCEPTO	CLASIFICACIÓN	SUPUESTOS
<i>Morin, Edgar</i>	Aprender no es sólo adquirir el saber-hacer, sino que también es saber cómo adquirir el conocimiento a través de descubrimientos.	Única	No es posible separar el espíritu del cerebro ni el cerebro del espíritu, formando una trinidad indivisible con la cultura.
<i>Argyris, Chris</i>	El aprendizaje se da cuando detectamos y corregimos un error y/o cuando producimos por primera vez una concordancia entre intenciones y resultados.	1° De circuito sencillo.- Intenta lograr una mayor adaptabilidad a las rutinas y procesos establecidos. 2° De doble circuito.- Trata de resolver la incompatibilidad de normas, desarrollando nuevas prioridades y reglamentación.	La brecha existente entre lo que queremos que produzca una acción y lo que sucede en realidad cuando la implementamos, es causal del aprendizaje
<i>Arthur, Jeffrey y Aiman-Smith, Linda</i>	El aprendizaje requiere de otras condiciones además de la brecha existente entre conocimiento reunido y conocimiento requerido	De primer orden y de segundo orden. Similares a las establecidas por Argyris.	Los miembros de una organización deben tener la motivación, la habilidad y la oportunidad de inquirir.
<i>Zack, Michael H.</i>	El conocimiento es aquello que llegamos a creer y valoramos sobre la base de una acumulación organizada de información con significado (mensajes) a través de la experiencia, comunicación o inferencia.	-Conocimiento declarativo; (descripción). - Conocimiento procedimental; (cómo ocurren las cosas). - Conocimiento causal;(por qué suceden las cosas). -Conocimiento general. -Conocimiento específico	Todo el conocimiento puede hacerse explícito.
<i>Polanyi, Michael</i>	El verdadero conocimiento no puede considerarse como un juego de reglas articuladas o algoritmos, éste es público, contiene una gran participación personal y es tácito o arraigado en el conocimiento tácito	Conocimiento sobre el objeto o fenómeno que está en el enfoque (focal) y conocimiento que se usa para mejorar lo que está en el enfoque (tácito)	Jerarquía del saber: 1° Seguimiento de reglas que pueden controlarse 2° es la habilidad para seguir reglas que se establecen por un contexto social ajeno al individuo. 3° la capacidad de cambiar reglas y de competir.
<i>Ambrosini, Veronique y Bowman, Cliff</i>	El conocimiento es un conjunto de habilidades	-Habilidades tácitas; (indisponibles). -Habilidades explícitas; (fácilmente comunicadas, codificadas y compartidas). -Habilidades tácitas desarticuladas; que pueden articularse si se pregunta ¿cómo se hace? - Habilidades tácitas que se pueden articular a través de metáforas	La inmensa mayoría de las habilidades pueden ser articuladas.
<i>Lubit, Roy</i>	El conocimiento tácito es manipulable para lograr ventajas competitivas.	conocimiento tácito: a) el difícil de sustraer b) los modelos mentales c) las maneras de afrontar los problemas d) Las rutinas organizacionales.	El conocimiento es un recurso estratégico que otorga ventajas competitivas en lo individual, grupal y organizacional.
<i>Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka</i>	El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación de una creencia personal en busca de la verdad.	Dimensión epistemológica: Tácito y Explícito. Dimensión Ontológica: Individual, Grupal, Organizacional e Interorganizacional.	El conocimiento se crea y se expande a través de la interacción social en etapas de: Socialización, exteriorización, combinación e interiorización.

(Fuente: Elaborado por el autor)

1.3.- Generación de conocimiento.

Nonaka y Takeuchi, (1999), desarrollaron un marco teórico sobre la creación del conocimiento organizacional centrandolo en la concepción de una espiral en la cual el conocimiento tiene etapas de conversión; al interactuar el conocimiento tácito y el explícito. Las formas de conversión son:

- 1) Socialización
- 2) Exteriorización
- 3) Combinación
- 4) Interiorización

Atendiendo al proceso de generación del conocimiento, la primera etapa de interacción es de conocimiento tácito y explícito, enfatizando que ambos tipos de conocimiento no son entidades separadas sino complementarias. La propuesta de estos autores con relación a la creación de conocimiento, se fundamenta en el supuesto crítico de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito, llamándosele a esa interacción “conversión de conocimiento” que contiene las siguientes cuatro formas:

1.- *De tácito a tácito*, el cual se le conoce como socialización. Este proceso consiste en compartir experiencias y por tanto crear conocimiento tácito tales como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas, es decir, una

persona puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin necesidad de utilizar el lenguaje. Por ejemplo, los aprendices trabajan con sus maestros y aprenden el oficio básicamente a través de la observación, la imitación y la práctica.

2.- *De tácito a explícito*, también conocido como exteriorización. Es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. De hecho, es un proceso esencial de creación de conocimiento adoptando la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La forma más relevante de creación de conocimiento tácito a explícito es la conceptualización y ésta es generada por el diálogo o la reflexión colectiva.

3.- *De explícito a explícito*, también conocida como combinación, la cual es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimientos. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como los documentos, las juntas, las conversaciones telefónicas o la interacción virtual.

4.- La última forma es de *explícito a tácito*, también conocida como la interiorización, la cual es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y está muy relacionado con el “aprender haciendo”. Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrame en documentos, manuales o en historias orales. La documentación ayuda a los individuos a interiorizar lo que han experimentado, enriqueciendo por tanto su conocimiento tácito.

La siguiente figura permite visualizar de manera apropiada los flujos y direccionamientos de los diversos tipos de procesos descritos que conforman la conversión del conocimiento.

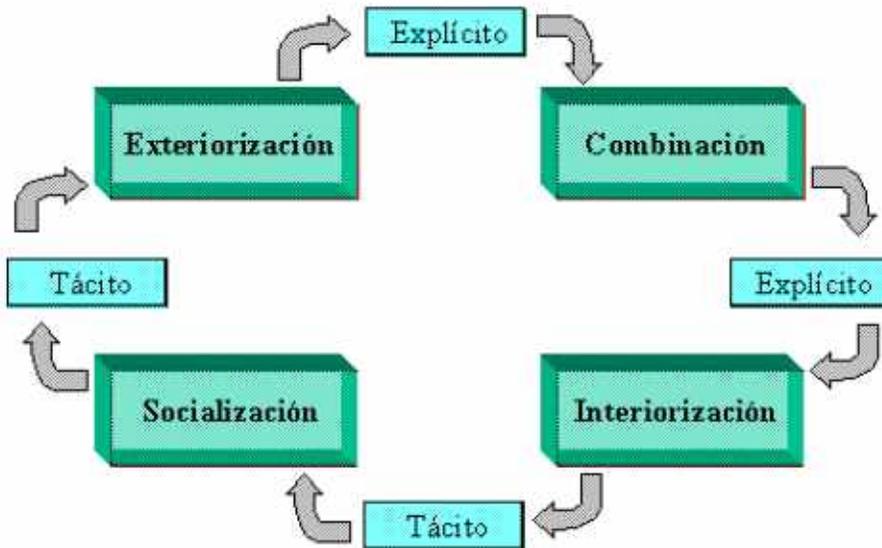


FIGURA 5 Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)

Como ya se ha mencionado, la creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y conocimiento explícito. Esta interacción adquiere forma gracias a la intercalación de diferentes modos de conversión de conocimiento: partiendo de la socialización se sigue a la exteriorización. De ahí, pasa a la combinación y por último se llega a la interiorización. Ejemplificando, tendríamos que en un equipo el compartir sus experiencias y modelos mentales es la socialización; al tenerse el diálogo o reflexión colectiva se está exteriorizando, y la distribución del conocimiento recién

creado a otras secciones es la combinación, y al aprender haciendo esa es la interiorización. También pueden describirse esas etapas de conversión de manera análoga: a la socialización como conocimiento armonizado, a la exteriorización como conocimiento conceptual, a la combinación como conocimiento sistémico y la interiorización como conocimiento operacional.

Otro aspecto, por demás importante, es la identificación de los ambientes propicios para la generación de conocimientos. Es indiscutible que en toda organización deben generarse las condiciones necesarias para una adecuada creación de conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1999) especifican que las más importantes son:

1.- *Intención*, la cual por lo general asume la forma de una estrategia de apoyo y compromiso entre los empleados.

2.- *Autonomía*. En el plano individual debe permitirse que los miembros de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan, ya que de esa forma se pueden incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas, sin duda las ideas originales emanan de individuos autónomos, se difunden en el interior del equipo, y entonces se vuelven ideas organizacionales. Es favorable intentar la creación de equipos autoorganizables los cuales deben tener la característica de multifuncionalidad, involucrando a miembros de una amplia sección cruzada de las diferentes actividades de la organización.

3.- *Fluctuación y caos recreativo*, ya que si una organización adopta una actitud abierta hacia las señales del ambiente externo, sin duda todas esas fluctuaciones propician una mejoría en su sistema de conocimiento. También existe la vertiente de la creación del caos intencional, igualmente conocido como caos creativo, ya que éste incrementa la tensión en el interior de la organización y hace que los miembros se concentren en definir el problema y resolver la crisis. Es conocido que los actos directivos pueden inducir la fluctuación intencionalmente y permitir que emerja la ambigüedad interpretativa en niveles más bajos de la organización. Esta ambigüedad es un disparador de cambio del pensamiento de los individuos, propiciando a su vez la exteriorización de su conocimiento tácito.

4. *Redundancia*, en el sentido de la existencia de información que va a niveles más elevados. Una forma común de propiciar esta condición, es la rotación de los miembros de una organización, así, al atacar una problemática podrán tener una diversidad de puntos de vista, propiciando que el conocimiento organizacional sea más fluido y más fácil de poner en práctica.

5.- *Variedad de requisitos*, basada en el enfoque de sistemas y en la cual Ashby (1956) especifica que la diversidad interna de una organización debe ser tan amplia como la variedad y la complejidad del ambiente para poder enfrentarse a los desafíos establecidos por ese ambiente que la rodea. Es decir, la capacidad de respuesta de la organización debe ser de la misma magnitud de la variabilidad que presente el ambiente externo.

Nonaka y Takeuchi (1999) presentan un modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional: la primera, relativa a compartir el conocimiento tácito entre los individuos con diversidad de antecedentes, perspectivas y motivaciones como elemento de partida para la creación del conocimiento organizacional. Sin duda, la generación de equipos autoorganizables facilita esa creación de conocimiento organizacional a través de la misma variedad de requisitos de los miembros del equipo, quienes además viven la redundancia en la información generada por ellos mismos y comparten su interpretación en términos de intención de la organización.

La segunda fase es la de creación de conceptos. En esta etapa, el modelo mental tácito compartido se verbaliza en palabras y frases, y finalmente se cristaliza en conceptos explícitos (en ese sentido, corresponde a la exteriorización). En esta fase, para convertir el conocimiento tácito a explícito, es necesario utilizar los métodos de razonamiento como son la deducción, la inducción y la abducción, ésta última basada en el uso de metáforas y analogías.

La tercera fase relativa a justificación de conceptos, en la cual se determina si los conceptos creados son en verdad válidos para la organización y la sociedad. Esta justificación puede basarse en elementos objetivos, aunque también puede contener juicios, valores y esquemas de interpretación históricos válidos para la organización.

La cuarta fase relativa a la construcción de un arquetipo, concibiéndose éste como un mecanismo operativo modelo, anteponiendo la utilidad en términos

explicativos de lo que implica la construcción de un modelo además de su esquematización favorable para su manipulación.

Y la quinta fase que es la expansión del conocimiento. A esta fase suele llamársele también como distribución cruzada de conocimiento, ya que sus ámbitos de aplicación son intra e interorganizacionales

Kelloway y Barling (2000) proponen que el trabajo sobre el conocimiento puede ser mejor comprendido desde la perspectiva de una conducta discrecional en la organización. De esa forma el trabajo sobre el conocimiento que comprende su creación, aplicación, transmisión y su adquisición es visto como una conducta discrecional, en la que los empleados pueden involucrarse en la medida que tengan la habilidad, la motivación, y la oportunidad.

El enfoque de su investigación fue centrado en la definición exacta de lo que comprende el trabajo sobre el conocimiento en las organizaciones y no en los preceptos poco sustentados de lo que los trabajadores del conocimiento desean en las organizaciones. Establecen una definición de trabajo sobre el conocimiento tomando en consideración los antecedentes que contemplan al trabajo sobre el conocimiento como una profesión; que contiene una visión elitista cuyo fundamento es la separación del pensar y del hacer, también consideran la visión del trabajo sobre el conocimiento en términos de ocupación específica; centrada en el credencialismo y no en la contribución, es decir centrada en lo que los individuos han hecho en lugar de centrarse en lo que están haciendo y una segunda aproximación que contempla el trabajo sobre el conocimiento como una

característica individual. Sugieren que el trabajo sobre el conocimiento puede ser mejor entendido, no como una ocupación, sino como una dimensión del trabajo

Stenmark (2000) desarrolla una ligera crítica al funcionalismo detectado en los trabajos de Nonaka y Takeuchi (1999) al argumentar que el conocimiento tácito difícilmente puede ser convertido a explícito por las siguientes tres razones:

1) Difícilmente tenemos bien dimensionado el alcance de nuestro conocimiento tácito.

2) A nivel personal, no es necesario convertirlo en explícito para poder utilizarlo.

3) Quizás no deseemos difundir una ventaja competitiva de gran valor.

Por esos motivos lo evasivo del conocimiento tácito seguirá permaneciendo como tal, igualmente este autor antepone la noción de interés profesional, como una de las premisas fundamentales, por la cual somos selectivos en lo que aprendemos y tratamos de comprender en el ámbito laboral. Pero, también especifica este autor lo efímero que resulta ese interés, ya que lo que nos interesa se ve influido por muchos factores, tales como: familiaridad, novedad, importancia o urgencia.

Otros elementos de referencia, que no pueden ser eludidos para el soporte explicativo de los procesos de transmisión del conocimiento, son los relacionados con el nivel ontológico, descrito por Nonaka y Takeuchi (1999), sobre el conocimiento organizacional. Además de la relación existente entre aprendizaje y memoria.

En relación a este apartado de generación del conocimiento, es conveniente tener en cuenta el carácter funcionalista que reflejan las propuestas de Nonaka y Takeuchi (1999), las cuales sin alejarse de ser una construcción conceptual lógica y coherente, adolecen de consideraciones básicas relacionadas con la actitud e interés para transmitir conocimiento por parte de los actores como lo anteponen Kelloway y Barling (2000), sin dejar de lado las críticas de Stenmark (2000) respecto al atesoramiento del conocimiento como ventaja competitiva o lo innecesario que resulta para el individuo convertirlo de tácito a explícito para su propia utilización. Indudablemente existe una intención primaria de proponer un modelo racional que permitan incrementar la explotabilidad del conocimiento, sin embargo, escasamente toma en cuenta los aspectos humanos de inteligencia, libertad y voluntad para compartir

1.4.- Conocimiento organizacional, aprendizaje y memoria

La importancia que reviste contemplar las diversas posturas de análisis sobre el conocimiento organizacional es insoslayable, no puede desarrollarse un estudio sobre la transmisión del conocimiento sin tener en cuenta los debates existentes sobre el tratamiento colectivo del conocimiento. Precisamente este es el punto de partida de los estudios de Easterby-Smith, Crossan y Nicolini, (2000) del Instituto Tavistock respecto a la postura del “aprendizaje organizacional como la suma de lo que los individuos aprenden dentro de las organizaciones”, o si existe algo más. Sosteniendo un enfoque pragmático que especifica que sólo un pequeño número de personas tienen influencia significativa en las decisiones estratégicas.

Mientras algunos sugieren que los sistemas de organización, estructuras y procedimientos afectan el aprendizaje individual, otros sugieren que el aprendizaje se encuentra almacenado en los sistemas, estructuras y procedimientos de la organización. Como Hedberg (1981)⁴ puntualizó: aún cuando el aprendizaje organizacional ocurre a través de los individuos, sería un error concluir que éste aprendizaje no es más que el resultado acumulativo del aprendizaje de sus miembros, los colaboradores vienen y van, los líderes cambian, pero la memoria organizacional conserva ciertas conductas, mapas mentales, normas y valores a través del tiempo. Fiol y Lyles (1985)⁵ sugieren que el aprendizaje envuelve cambios en la cognición, mientras que la adaptación envuelve cambios en la conducta. También existe una perspectiva de construcción social que parte de la premisa de que el aprendizaje ocurre, y el conocimiento es creado principalmente a través de las conversaciones e interacción entre la gente. Esta aseveración anterior no debe ser excluida al igual que las nuevas propuestas de investigación basadas en la emergencia de la práctica como nueva unidad de análisis, el uso de la diversidad y el creciente reconocimiento del rol que juega el poder y la política en el aprendizaje organizacional.

Respecto a la práctica y actividad como nueva unidad de análisis, la noción emergente de aprendizaje como un proceso para llegar a ser un actor competitivo en los procesos sociales y organizacionales sugiere que el énfasis tradicional en

4,5 Citados por Esterby-Smith; Crossan y Davide (2000) en base a las siguientes referencias bibliográficas:
HEDBERG, B. (1981) "How Organizations Learn and Unlearn" In Nystrom
FIOL, C. M. and LYLES, M. A. (1985) "Organizational Learning" en Academy of Management Review, 10

la persona, el equipo formal o la organización institucionalizada, como unidades clave de análisis, puede resultar poco apropiada. Es en esta opción de análisis que la postura postmodernista tiene una amplia aceptación para demostrar como el enfoque hacia los detalles y prácticas concretas puede extender el entendimiento de los procesos del aprendizaje organizacional y en consecuencia de la transmisión del conocimiento necesario para tal fin. Difícilmente podemos pensar en las organizaciones como entidades estables con límites bien definidos. Es más fácil apreciarlas como un conglomerado de esfuerzos colectivos; lo cual es el resultado de una intensa actividad de conjunción, determinación de límites y preservación de identidades de índole cultural, los cuales tienen lugar en los elementos comunes de la práctica y diversas redes establecidas de interés. Para poder analizar el contexto político y de lucha por el poder dentro de la organización, basta con reconocer que las relaciones sociales y los procesos de aprendizaje no ocurren en el vacío y que, por el contrario tienen lugar en un ámbito diferencial de posiciones de poder y relaciones. La configuración de este ámbito y la presencia de disciplinas, instituciones y connotaciones de lenguaje y poder son el medio y el producto de esta actividad colectiva.

Leroy y Ramanantsoa (1997) proponen la contemplación de las dimensiones cognitiva y conductual del aprendizaje organizacional, argumentando que debe existir una distinción entre aprendizaje organizacional entendido como componente de cambio de conducta y aprendizaje organizacional entendido como cambio cognitivo. Anteponen una definición de aprendizaje organizacional como el fenómeno colectivo de adquisición y desarrollo de habilidades de conducta y

cognitivas, conocimiento y saber-hacer, resultantes de una más o menos profunda y durable modificación de la forma como se administra la organización.

Dimensionando el aprendizaje como cambio conductual, es posible ubicar el entendimiento del aprendizaje como una respuesta a un estímulo dado, a nivel individual, el aprender se observa como una modificación de conducta de los individuos a través de un mecanismo apropiado de estímulo-respuesta. Bajo esta perspectiva, el aprendizaje no difiere mucho del condicionamiento como entrenamiento: el cambio en la conducta es observado como el resultado de agentes externos. Su reforzamiento puede ser negativo, a través del uso de técnicas disuasivas tales como las sanciones y castigos, o positivas, mediante el uso de sistemas altamente elaborados de recompensas y fomentando la repetición de ciertos tipos de conducta. A nivel organizacional el modelo conductista se utiliza en los estudios de interrelación entre la estructura corporativa y el cambio ambiental. La empresa es vista como un sistema abierto cuyas transformaciones sucesivas son dependientes de los cambios en el ambiente. Mientras que el aprendizaje como cambio cognitivo explica la conducta humana en términos de los estados mentales. Un componente de este enfoque es la disociación existente entre los cambios en el estado de conocimientos y los cambios en la organización o en la conducta individual. Huber (1991) quien analizó los procesos de aprendizaje partiendo de la adquisición de conocimiento, su interpretación y su retención en la memoria organizacional, observa que el aprendizaje no necesariamente es el resultado de cambios visibles en la conducta. El aprendizaje, sin embargo, ya no concierne a la nueva conducta sino

a los cambios cognitivos. Estos cambios pueden afectar al sistema de conocimientos y a las representaciones causales de los individuos en la organización o las creencias e interpretaciones de los individuos o de la organización.

Tsai (2001) en sus aportaciones sobre el conocimiento organizacional, puntualiza que existe un efecto significativo de la posición que ocupa la unidad organizacional para poder producir más innovaciones. Igualmente es determinante la capacidad de asimilación de esa unidad organizacional como la habilidad de utilización exitosa de ese nuevo conocimiento. Una posición privilegiada de acceso a la información con respecto a las demás áreas funcionales de la empresa otorga una ventaja poco contemplada en la disponibilidad para la recepción durante la transmisión del conocimiento.

El análisis del conocimiento organizacional no debe ser tratado como una analogía de expansión del conocimiento individual, sin embargo, la simbiosis existente entre ambos tipos de conocimiento es irrefutable. ¿Cuales son los elementos comunes de ambos eventos? Y ¿que relevancia guarda su análisis bajo una perspectiva de inseparabilidad?, son aspectos que deben tenerse muy presentes en el desarrollo de esta investigación.

Creciente ha sido el interés que ha despertado dentro del management moderno la utilización del conocimiento organizacional, Spender (1996), desarrolla la conceptualización de tres componentes básicos en este análisis, aclarando que la noción prevaleciente de conocimiento tiene un énfasis positivista, así mismo el aprendizaje es visto como una actividad mecánica. Sin

embargo la epistemología moderna presupone que el conocimiento contiene fundamentos teóricos cuyo significado y aplicabilidad depende de su utilización en un contexto determinado. Igualmente el concepto de inteligencia debe ser incluido debido a que éste rebasa a la noción de memoria ya que incluye la habilidad para aplicar y la posibilidad de obtener conocimiento de esa experiencia, de tal forma que no puede entenderse el concepto de memoria sin el entendimiento de la inteligencia a la cual sirve.

La literatura relativa a estos conceptos puede tipificarse en dos grandes corrientes; la primera que separa las nociones de conocimiento, aprendizaje y memoria, presumiendo que cada uno puede ser tratada de manera independiente. Y una segunda que parte de la premisa de que los tres conceptos son interdependientes en un mismo sistema de ideas sobre los procesos del conocimiento.

. Frecuentemente el conocimiento ha sido tratado como un simple activo, y se ha discutido sobre su propiedad, explotabilidad y beneficios, pero su definición difiere de una concepción de bien público, ya que su cantidad y valor no se ven disminuidos al compartirse con otros, para Spender (1996) la memoria consciente individual se codifica como un conjunto de notas potencialmente disponible para otros. Pero también existe una parte no codificada e inaccesible que incluso puede no ser fácil de adquirir por su mismo poseedor

El aprendizaje en el nivel colectivo es definido como el resultado de la interacción entre el conocimiento consciente y el automático, y entre los tipos de conocimiento colectivo e individual

El objeto de la investigación positivista es el desarrollo de una representación abstracta coherente del mundo exterior, mientras que el enfoque de la investigación interpretativa está centrado en la forma en la cual damos significado a nuestras experiencias, de tal forma que sólo podemos conmensurar su importancia al revelar una realidad a través de la experiencia. La naturaleza, percepción y disyunción entre lo objetivo y lo subjetivo acotan esta distinción

El conocimiento colectivo comprende ambos significados (cognitivo, afectivo, simbólico y cultural) y la praxis (conductas, rituales y rutinas organizacionales). El conocimiento colectivo es relativamente inimitable.

Para Tarondeau (1998) el conocimiento constituye un activo estratégico que proporciona ventajas significativas a las empresas, sin embargo es el conocimiento tácito el que se encuentra poco codificado e integrado de una manera profunda en el sistema de valores y cultural de la organización que le proporciona las ventajas mencionadas. Es necesario establecer el vínculo requerido entre los recursos y el conocimiento para poder identificar las capacidades existentes en una organización; éstas últimas son definidas como las rutinas ejecutadas para crear, producir y/o ofrecer ciertos productos. Es necesario por igual definir las competencias existentes en la organización como las capacidades particulares de puesta en marcha de los activos de una manera organizada con el propósito de lograr los objetivos. Las competencias son explotadas mediante las acciones intencionales, siendo un proceso continuo de enriquecimiento debido al aprendizaje permanente.

Es la acumulación del conocimiento individual y colectivo así como del aprendizaje obtenido durante su puesta en acción que generan las aptitudes, las capacidades y las competencias, como puede apreciarse en el esquema siguiente

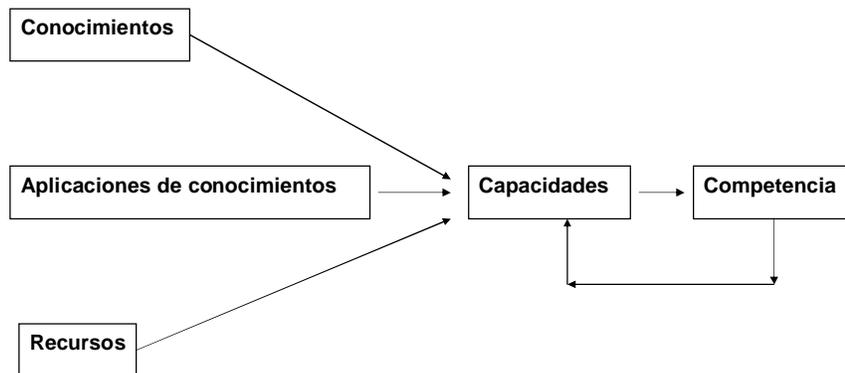


Figura 6.- Recursos, capacidades, conocimientos y competencias (Tarondeau 1998)

Tarondeau (1998) define el conocimiento individual como el conjunto de creencias de un individuo sobre las relaciones de causa y efecto entre los fenómenos y hace énfasis en el hecho de que las habilidades de “cómo hacer las cosas” susceptibles de ser utilizadas por los actores, son que conocemos como competencias. Es decir éstas enfatizan el cómo, mientras que el conocimiento enfatiza el porqué.

Es necesario para un proceso de transmisión de conocimientos, que existan grados muy cercanos de proximidad del emisor y receptor, condición

necesaria que en la mayoría de las ocasiones limita sustantivamente la difusión del conocimiento tácito y consecuentemente al aprendizaje colectivo.

El aprendizaje organizacional puede ubicarse como un fenómeno de adquisición y de elaboración de competencias que, de una manera más o menos profunda y más o menos durable, modifica los esquemas de solución en situaciones específicas. Sin duda, este aprendizaje es uno de los objetivos primarios existentes en los procesos de transmisión del conocimiento. Es menester puntualizar que existen conocimientos inmanentes, transmitidos, adquiridos y desarrollados al seno de la organización, mismos que en muchas de las ocasiones pasan desapercibidos y en consecuencia son poco estudiados.

El conocimiento inmanente proviene de la constitución misma de la organización y de sus prácticas institucionalizadas, es decir adoptadas a partir del mismo nacimiento de la organización

El aprendizaje por transmisión de conocimiento o igualmente por imitación de prácticas de otras empresas , llamado aprendizaje indirecto puede ser de dos formas; una que consiste en extraer el conocimiento proveniente de otras organizaciones de manera que pueda ser adoptado a efecto de mejorar el desempeño en la empresa, y otra que consiste en la búsqueda de información tendiente a adoptar un comportamiento conforme a las reglas institucionales que minimicen los conflictos potenciales entre las diversas partes actuantes en una organización.

Para Tarondeau (1998) la adquisición de conocimiento se desarrolla en tres etapas: primero, una definición de intercambios posibles; segundo, definir de

entre los intercambios posibles aquellos que se puede realizar en los intercambios disponibles, observando que la intensidad y la duración de la relación entre los participantes favorece el intercambio, mientras que las situaciones de competencia tienden a limitarles y una tercera etapa explica el paso del intercambio potencial al intercambio real. También este autor observa que el conocimiento catalogado como recurso estratégico se intercambia según una lógica de equidad, cuyo mayor fundamento es la confianza mutua que se tienen los actores.

La memoria organizacional es definida como una disponibilidad de conocimientos y una estructura de retención o proceso compuesta de tres fases: adquisición, almacenamiento y restauración. El conocimiento organizacional puede ser almacenado en lugares y de formas múltiples; la memoria individual contienen la mayor parte del conocimiento tácito obtenido al actuar, se compone de conocimientos asociados a eventos y experiencias que, evocados por señales externas, provocan procesos de solución de problemas. Pero la memoria individual es de difícil acceso para la organización, ese conocimiento no puede ser objeto de medida cuantitativa. Las rutinas representan la forma más común de almacenamiento de conocimientos operacionales y su concepto proviene de la observación de acciones repetitivas en la organización, ahí está almacenada la experiencia adquirida durante la puesta en marcha consciente e inconsciente de acciones tendientes a conservar o a transmitir ese conocimiento a situaciones nuevas. Las rutinas en tanto que comportamientos ordenados de actores múltiples ligados por relaciones de comunicación o de autoridad, no son objeto de

un estricto formalismo ya que contienen una parte variable de aplicación de saberes tácitos y discrecionalidad de utilización de los mismos, esto es posible observarlo en la cotidianidad funcional, como ejemplo, tenemos que frecuentemente el estricto apego a las reglas formales es utilizado como una táctica para demostrar su ineffectividad,

Existen diferentes tipos de memoria; la memoria procedimental y la memoria declarativa; igualmente la memoria de corto plazo y la memoria remota. La memoria de corto plazo contiene el conocimiento necesario para la ejecución de tareas cotidianas tales que permiten razonar o comprender situaciones presentes, esta memoria se regenera frecuentemente con las situaciones de aprendizaje. La memoria remota almacena de manera permanente el conocimiento estable no obstante, posible de erosionarse. La memoria declarativa reagrupa el conocimiento o las informaciones que por definición pueden ser declaradas, se trata de los hechos, o de eventos que pueden ser explicados mediante el lenguaje cotidiano. Es una memoria explícita. La memoria procedimental contiene todo aquello que podemos hacer pero que no lo podemos explicar. En esta memoria se almacena el cómo hacer y las habilidades o rutinas, es relativamente automática e inarticulada. Las características de esta memoria son: se degrada muy lentamente, es de acceso difícil y la transmisión del conocimiento es muy limitada. Una de las variantes que tienen importancia relevante y que poco se considera como factor determinante en los procesos de aprendizaje, es la acción informal; que aunque visible y consciente, poca

atención merece en el ámbito administrativo como detonador de una mayor explotabilidad del potencial intelectual tácito.

1.5.- El aprendizaje informal

Este componente del aprendizaje que en la mayoría de las ocasiones pasa desapercibido en los estudios relativos a la transmisión del conocimiento, debe ser analizado con una mayor profundidad de detalle. El que los trabajadores hagan bromas acerca de los fundamentos y principios existentes en una empresa, denota una complicidad que a su vez debe ser entendida como los niveles existentes de confianza y solidaridad en los procesos que se desarrollan de forma desapercibida al seno de la organización. El aprendizaje informal se presenta de una manera espontánea, inmediata y específica en la realización de las tareas que cumplen los actores, es posible definir el aprendizaje informal como “cualquier aprendizaje que sucede y cuyo proceso no está determinado o diseñado por la organización” Day (1998), por ejemplo, ese aprendizaje informal ocurre cuando un empleado enseña a otro cómo atender a las personas mediante una demostración que pudiese llamarse cotidiana, en lugar de una representación efectuada en un salón de entrenamiento. Indudablemente existe una diferencia sustantiva entre enseñar cómo debe hacerse algo y el mostrar cómo hacer algo, de ahí la importancia mayúscula que tiene el analizar este tipo de aprendizaje, así como los ambientes que propician el desarrollo del aprendizaje informal, contemplando desde el espacio físico hasta el ambiente emocional. La idea de una cultura organizacional que motiva a sus empleados no sólo a aprender de sus

propios errores, sino a mostrarlos de una forma abierta resulta de gran ayuda en la conformación de ese clima mencionado. Day (1998) parte de la premisa que los individuos aprenden de manera diferente y critica el que la mayoría de los procesos de transmisión del conocimiento se centren en una sola dimensión: la práctica. Argumentando que no existe nada de malo en ello, no obstante se ignoran otras tres dimensiones críticas: las habilidades intrapersonales, tales como el pensamiento crítico; habilidades interpersonales, tales como el ofrecer y/o aceptar la retroalimentación constructiva; y el componente cultural.

Esta misma autora desarrolla una diferenciación entre las características que distinguen al aprendizaje informal del formal:

El aprendizaje informal es para una necesidad específica y en consecuencia altamente relevante para el individuo.

Existe una brecha entre el conocimiento del emisor y lo que aprende el receptor, que depende de la experiencia y conocimiento de cada participante. Esta brecha se reduce en la medida que se incrementa el aprendizaje informal.

El aprendizaje formal tiende a ser pospuesto en su utilización, mientras que lo que se aprende informalmente tiende a ser usado inmediatamente.

El aprendizaje formal normalmente es programable; mientras que el aprendizaje informal surge espontáneamente.

El aprendizaje formal tiene resultados específicos; el informal puede que no los tenga.

Basándonos en las aseveraciones anteriores es posible especular que un trabajador puede aprender ciertas competencias técnicas mediante la observación directa de sus superiores y/o compañeros, con mayor experiencia; igualmente preguntando y socializando en el ambiente laboral. Estas acciones anteriores estarían contempladas en las habilidades prácticas y el aprendizaje de procesos alternativos de trabajo así como la determinación de los límites para asumir riesgos, aprendidas a través de una observación reflexiva, formarían parte de las habilidades intrapersonales, situando los aspectos propios de una dinámica de trabajo en equipo y/o de solución de problemas desarrollados durante los procesos colectivos del quehacer organizacional, como habilidades interpersonales.

Sin duda estas aportaciones de Day (1998) resultan de particular importancia en el análisis de los procesos de transmisión del conocimiento, complementando de manera muy particular a los estudios de carácter epistemológico y ontológico existentes sobre esta temática.

1.6.- Capacidad de aprendizaje organizacional

Otro aspecto que debe ser considerado de suma importancia en el análisis de las organizaciones, es el relacionado con la capacidad que presentan las mismas para aprender, como uno de los concomitantes obligados para los procesos de transmisión del conocimiento. DiBella y Nevis (1996) desarrollaron un estudio sobre las capacidades de aprendizaje organizacional, estipulando que existen diversas variaciones de estilo debido a que por igual son muy variados los

intentos organizacionales para crear y maximizar su aprendizaje. Pero esta variedad puede aglutinarse en términos de una orientación de aprendizaje descriptivo que puede o no ser percibido conscientemente por los miembros de la organización. Se identifican siete orientaciones de aprendizaje, expresadas como extremos, y que son las siguientes:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1.- Fuente de conocimiento: | Interna.....Externa |
| 2.-Enfoque | Producto.....Proceso |
| 3.-Modo de documentación | Personal.....Colectivo |
| 4.-Modo de transmisión | Formal.....Informal |
| 5.-Enfoque de aprendizaje | Adaptativo.....Innovativo |
| 6.-Enfoque de cadena de valor | De diseño.....Comercial |
| 7.-Enfoque de desarrollo de habilidades | Individual.....De grupo |

Aún cuando esas dimensiones empíricamente son válidas, es necesario tomar en consideración otras investigaciones que puedan arrojar un mayor sustento de análisis para la determinación de los niveles de capacidad para el aprendizaje en la organización. Floyd (1999) incorpora el concepto de redes de interacción social para la creación del conocimiento como un elemento clave en la capacidad organizacional. Con el propósito de especificar los procesos individuales y sociales asociados con la creación y el uso del conocimiento, identifica la relevancia que los mandos medios tienen en la resolución de la paradoja capacidad-rigidez. Esta paradoja presenta dos dimensiones: primero, el

incremento de todo conocimiento se basa en experimentar algo nuevo, ya sea una intuición, una amenaza objetiva, o una oportunidad aparente. Como los individuos, las organizaciones evalúan estas situaciones novedosas basándose en su memoria, e inevitablemente, el conocimiento asociado es acumulado junto con el sistema de creencias existente. La segunda dimensión del problema asociado a la rigidez, es social. La teoría existente muestra que las redes sociales a través del tiempo se vuelven más estables y burocratizadas. La estructura organizacional formal, sus sistemas de control y de recompensas y los actos establecidos de normatividad de conducta, solidifican los patrones de comunicación y los flujos en la red. En tanto la organización sea más grande, más antigua y compleja, estas fuerzas se acrecientan estabilizando las redes sociales y permitiendo relativamente una menor interacción con otros. Lo cual llega a ser una fuente importante de inercia organizacional.

Al analizar la organización como una red social, es decir viéndola como un conjunto de roles interdependientes ligados por una red social que transmite, además de información, influencia y afecto; el grado de centralización del actor es ligado de manera teórica y operativa con la estructura jerárquica, de tal forma que la información fluye desde y hacia los individuos que se ubican en un nivel central de la jerarquía. Consecuencia de esta aseveración es el concepto de equivalencia estructural, que trata de ubicar a los actores en distintas categorías basadas según el grado en el cual tienen relaciones sociales similares o disimilares. Teóricamente, dos individuos con relaciones sociales similares deben tener acceso a la misma información y en consecuencia, compartir valores similares en

la organización, actitudes y opiniones. Este concepto de equivalencia estructural permite suponer y en consecuencia identificar la existencia de varios tipos de conocimiento organizacional. Floyd (1999) desarrolló una serie de propuestas con el objeto de describir los vínculos existentes entre ideas oportunas, iniciativa y capacidad de aprendizaje en la organización; sobresaliendo las siguientes:

- Las nuevas ideas ingresan a una dimensión perceptual de la organización y aumentan su base de conocimiento, primero siendo parte del sistema de creencias subjetivas de un individuo miembro de la organización.

- La información proveniente de un vínculo débil permite a los individuos identificar oportunidades de innovación.

- Los individuos que mantienen relaciones no necesariamente asociadas con su posición formal tienen una mayor tendencia a ser fuente de ideas innovadoras.

- Una vez que se identifica una idea, las organizaciones utilizan su conocimiento subjetivo, expandiendo la idea a otros, influenciándolos y logrando su apoyo.

- Durante los procesos de validación empírica, los innovadores se vuelven figuras centrales de una red social emergente.

- En tanto emergen nuevas redes sociales, se desarrolla nuevo conocimiento implícito y habilidades del proceso

-Las nuevas ideas llegan a ser parte del conocimiento compartido en la medida que sobreviven los procesos de prueba empíricos al seno de la organización.

De las propuestas anteriores es necesario observar las diversas combinaciones que pueden ayudar a describir la cotidianidad que se presenta al compartir el conocimiento durante la implantación de un proceso de calidad, significándose la diversidad de modos, supuestos y categorías que las referencias teóricas presuponen como se describe en el siguiente apartado.

1.7.- La transmisión del conocimiento

Para la comprensión de esta dinámica, es interesante analizar los escritos de Andrews y Delahaye (2000) quienes mediante un estudio sobre la influencia de los procesos del conocimiento, detectaron la emergencia de micro procesos que tenían un impacto significativo en la transmisión del mismo. Si bien, especifican estos autores, Huber (1991) describió cuatro constructos del conocimiento que están integralmente ligados al conocimiento organizacional; 1) adquisición de conocimiento, 2) distribución de la información, 3) interpretación de la información y 4) la memoria organizacional, recientemente se ha tenido una mayor atención a los componentes de distribución y adquisición del conocimiento. Específicamente, la contribución de conocimientos (compartir el conocimiento propio) y la asimilación o adopción del conocimiento (internar conocimiento de otra fuente).

Los aspectos comunes encontrados en la asimilación del conocimiento y en su contribución al compartirlo son los siguientes: confianza social, credibilidad percibida y confianza percibida.

Partiendo del supuesto de que la asimilación del conocimiento es un proceso activo y deliberado - ya que las personas deciden de quien pueden obtener información útil, y de quienes proviene la experiencia que están puestos a aceptar - la validez de esa premisa es determinante como elemento obligado de consideración.

El término de confianza social es utilizado para describir la habilidad de los individuos para iniciar relaciones de trabajo con otras personas, este término comprende dos constructos; las zonas de confort personal del individuo y la proximidad percibida de las fuentes de información. Resultan claramente identificables las dificultades que implica la búsqueda de información cuando es necesario moverse fuera de los contactos personales con los cuales nos sentimos a gusto, es decir cuando tienes que buscar una opinión externa de personas que no conoces, es natural sentirse fuera de la zona de confort personal. También la proximidad percibida debido al estilo personal y estatus de la fuente de información potencial puede representar una barrera para establecer los vínculos necesarios para lograr la asimilación del conocimiento.

Respecto al segundo factor psicosocial; credibilidad percibida de la fuente de conocimiento, es necesario observar que la diferenciación entre conocimiento útil y conocimiento irrelevante es un proceso que requiere una participación activa por parte del receptor del conocimiento.

Igualmente es de suma importancia encontrar a la persona adecuada cuya cualidad de información sea aceptable. En este factor se antepone de manera frecuente que la calidad de la información depende de la calidad del individuo, de ahí la relevancia de la confianza percibida.

Respecto a la contribución del conocimiento, es necesario puntualizar que igualmente es un proceso complejo, debido a las decisiones personales que tiene que tomar quien posee el conocimiento, al ser considerado éste como un activo intangible de alto valor que no deberá ser compartido de manera casual. De hecho el compartir el conocimiento puede ser ubicado desde un punto de vista de prudencia comercial. Aquí la importancia de la confianza percibida es fundamental, ya que no sería deseable para el emisor compartir de manera formal el conocimiento sin ese antecedente.

Otros autores por igual han realizado importantes aportaciones para la comprensión de los procesos asociados a la transmisión del conocimiento. Simmonds; Dawley; Ritchie y Anthony (2001) proponen la consideración de un modelo que contempla tres dimensiones para la transferencia del conocimiento; estas dimensiones son: sus fuentes de obtención, la familiaridad y la utilidad.

Respecto a las fuentes de obtención, parten de la premisa que los individuos adquieren el conocimiento de una diversidad de fuentes, y aludiendo a Weisman y Anthony (1999)⁶ concluyen que existen cuatro formas mediante las cuales el conocimiento es transmitido: involucramiento (participación activa en

⁶ Citado por Simmonds, Dawley, Ritchie y Anthony (2001) en base a la referencia bibliográfica: WEISMAN, D. and W. P. ANTHONY (1999) "Strategies of Executive Learning: An Executive learning Model" Proceedings of the Academy of Management, Chicago, IL.

organizaciones que aprenden), asociación (interacción formal e informal con los demás), experiencia (conocimiento adquirido a través del aprendizaje implícito), y la educación directa (cursos de aprendizaje formal).

En lo relativo a familiaridad, hacen referencia al conocimiento específico que las personas tienen respecto a un fenómeno determinado. El almacenamiento de imágenes o representaciones en la memoria, son evocadas mediante estímulos que permiten trasladar desde la memoria sensorial; la memoria de corto plazo; y la memoria remota, elementos de identificación y reconocimiento.

Concerniente a la utilidad, implica las maneras de resolver los problemas, basada en actitudes de percepción sobre la efectividad de aplicar información específica para resolver un problema o para tomar una decisión.

Otros autores que aportan interesantes elementos de comprensión son: Baghat; Kedia; Harveston y Triandis (2002) quienes haciendo alusión a De Long y Fahey (2000) reconocen que existen al menos tres distintos tipos de conocimiento: el conocimiento humano, el conocimiento social y el conocimiento estructurado. El conocimiento humano constituye lo que los individuos conocen o saben cómo hacer, se manifiesta en habilidades de asimilación y frecuentemente comprende a ambos tipos de conocimiento: el explícito y el tácito. El conocimiento social existe, tanto en las relaciones entre individuos como al seno de los grupos. El conocimiento social o colectivo es en su mayoría tácito, compuesto de normas culturales que existen como resultado del trabajo conjunto, y que su existencia se ve reflejada en nuestra habilidad para colaborar y desarrollar relaciones transaccionales. El conocimiento estructurado se encuentra adosado a los

sistemas organizacionales, procesos, reglas y rutinas, mencionando que este tipo de conocimiento es explícito. Es posible analizar estas tres categorizaciones de conocimiento a través de las dimensiones del conocimiento propuestas por Garud y Nayyar (1994)⁷: simple vs. complejo, explícito vs. tácito, e independiente vs. sistémico.

La primera dimensión -simple vs. complejo- antepone que el conocimiento complejo es más difícil de asimilar debido a su elevada incertidumbre causal, en cambio el conocimiento simple puede ser capturado mediante poca información y es, en consecuencia, relativamente fácil de transmitir.

La dimensión explícita vs. tácita se refiere a las aportaciones de Polanyi (1966) referentes a qué tan bien articulado o implícito es el conocimiento, la transferencia del conocimiento tácito requiere de una mayor riqueza de contexto y medios, ya que el conocimiento tácito necesita más que una simple codificación. Frecuentemente, éste se encuentra incrustado dentro de los procesos cognitivos individuales, y contiene una gran cantidad de ambigüedades causales alrededor del mismo. La ambigüedad causal se encuentra presente cuando el conocimiento no puede ser fácilmente reducido a una lista precisa de factores en la reproducción e implementación del conocimiento. Sin embargo, el conocimiento explícito puede ser codificado y transmitido con relativa facilidad.

La tercera dimensión del conocimiento trata sobre las características independiente vs. sistémico, refiriéndose a la extensión en la cual el conocimiento

⁷ Citado por Bhagat, Kedia, Harveston y Triandis (2002) en base a la referencia bibliográfica: GARUD, R., & NAYYAR, P.R. (1994) "Transformative Capacity: Continual Structuring by Intertemporal Technology Transfer" en Strategic Management Journal 15

se encuentra adosado en el contexto organizacional. El conocimiento que es independiente puede ser descrito por sí mismo, mientras que el conocimiento que es sistémico debe ser descrito en relación a todo un cuerpo de conocimiento existente.

Utilizando estas dimensiones, es posible conceptualizar al conocimiento humano como simple o complejo, tácito o explícito (o ambos), y, generalmente como más independiente o sistémico.

Garud y Nayyar (1994) estipularon que el posicionamiento del conocimiento en cualquiera de estas tres dimensiones afectaba la cantidad de información requerida para describirlo y la cantidad de esfuerzo necesario para transmitirlo.

De igual importancia son las nociones de Davenport y Prusak (1998)⁸ sobre velocidad (la rapidez con la cual el conocimiento puede ser transmitido) y viscosidad (la riqueza pensante del conocimiento). La viscosidad se ve influida por una gran cantidad de factores cognitivos y organizacionales, particularmente por los modos de transferencia. El conocimiento transmitido mediante procesos largos de aprendizaje se caracteriza por una alta viscosidad, en donde el receptor obtiene una gran cantidad de conocimiento tácito, logrado solamente después de un período prolongado.

Altamente relacionado con la velocidad de transmisión, encontramos el efecto de los diferentes estilos cognitivos; Baghat, Kedia, Harveston y Triandis

⁸ También citados por Bhagat, Kedia, Harveston y Triandis (2002) en base a la referencia bibliográfica: DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998) "Working Knowledge" Boston, Harvard Business School Press.

(2002) identifican la importancia de tres elementos del estilo cognitivo: tolerancia a la ambigüedad; habilidades distintivas; y modos de pensamiento analítico vs. holístico. La transferencia y asimilación del conocimiento tácito requiere de una gran tolerancia a las ambigüedades causales, los individuos que tienen esta tolerancia son capaces de transmitir y recibir de una mejor forma conocimiento tácito, complejo y sistémico. En relación a las habilidades distintivas, cabe observar que los individuos desarrollan habilidades idiosincrásicas y destrezas llegando a ligarse emocionalmente a formas particulares de solución de problemas y estilos de búsqueda de información a través de los cuales establecen su propia identidad profesional en el contexto organizacional. Leonard (1995)⁹ clarifica que esas habilidades distintivas son el resultado de tres factores interactivos: 1) preferencias individuales de tipos de tareas (que tareas les agrada seleccionar), 2) el enfoque cognitivo preferido para solucionar problemas requerido por la tarea (como enmarcan referencialmente el problema), y 3) la preferencia tecnológica (las herramientas, métodos y metodologías que seleccionan) para desempeñar la tarea. Respecto al tercer elemento del estilo cognitivo; los modos de pensamiento holístico vs. analítico concierne a la tendencia para analizar el espectro amplio de información en relación a la tendencia para analizar cada pieza de información de una por una. Quienes utilizan una perspectiva analítica retienen información para asimilarla después de un escrutinio significativo, mientras que los que utilizan la perspectiva holística, inmediatamente asimilan la información como parte de un todo en un sentido

⁹ Citado por Bhagat, Kedia, Harveston y Triandis (2002) en base a la referencia bibliográfica: LEONARD, D. (1985) "Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Source of Innovation" Boston. Harvard Business School.

asociativo. En resumen, el siguiente cuadro contempla los diversos fundamentos que deben ser considerados para el entendimiento de los procesos de transmisión de conocimientos

CUADRO 1.3 FUNDAMENTOS PARA DESARROLLAR LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS	
AUTORES	ELEMENTOS A CONSIDERAR
<i>Andrews, Kate M.; Delahaye, Brian M.</i>	1) Confidencia Social: que comprende la zona de confort personal y la proximidad percibida de las Fuentes de información. 2) Credibilidad Percibida 3) Confianza Percibida
<i>Simmonds, Paul G.; Dawley, David P.; Ritchie, Williams J.; Anthony, Williams</i>	I) Fuentes de Obtención: involucramiento, asociación, experiencia y educación directa II) Familiaridad III) Utilidad
<i>Bhagat, Rabi S.; Kedia, Ben L.; Harveston, Paula D.; Triandis, Harry C.</i>	A) Existen Diferentes Tipos de Conocimiento: Humano, Social y Estructurado B) Se Tienen las Siguietes Dimensiones de Análisis: Simple Vs Complejo; Explícito Vs Tácito; Independiente Vs Sistémico. C) Existe Velocidad de Transmisión: influida por el estilo cognitivo cuyas bases son; la tolerancia a la ambigüedad, las habilidades distintivas y el modo de pensamiento. Y D) Viscosidad de Transmisión, esta última es función del modo de transferencia.

FUENTE: Elaborado por el autor

A efecto de contar con referencia teórica sobre los modos como se transmite el conocimiento, de particular importancia son los estudios realizados

por Powell y Di Maggio (1999) sobre el isomorfismo institucional y la racionalidad colectiva en los campos organizacionales. Si bien estos estudios centran su atención en el cambio estructural de las organizaciones motivado cada vez menos por la competencia o por la necesidad de eficiencia, sino que prevalece una tendencia para llegar a estructurarse- en algunos campos- más por sus inclinaciones a desarrollar una similitud entre ellas no solamente funcional sino también de configuración. Mizruchi (1999) desarrolla un estudio sobre la construcción social del conocimiento organizacional basado en la utilización del isomorfismo coercitivo, mimético y normativo. Partiendo de la premisa de que el mundo social se construye socialmente, siempre existirá una distorsión, la cual no necesariamente es una completa negación de la realidad, sino una representación o imagen modificada y selectiva. De tal forma que solamente una porción de la totalidad de cualquier evento es catalogado y seleccionado por el participante. Los actores y observadores otorgan relevancia a algunos momentos e ignoran otros, por ende la selectividad y parcialidad en la transmisión del conocimiento es inobjetable.

Di Maggio y Powell (1999) proponen tres mecanismos a través de los cuales el isomorfismo institucional ocurre: coercitivo, mimético y normativo.

El isomorfismo coercitivo es impulsado por dos fuerzas: presiones desde otras organizaciones, en la cual la organización focalizada es dependiente y una presión por parte de las demás organizaciones para conformar aspectos comunes de expectativas culturales en el sector. El isomorfismo coercitivo, al menos en una primera instancia, puede quedar enmarcado dentro del enfoque de análisis

organizacional que centra su atención en la dependencia de recursos, en el cual las organizaciones se visualizan de manera condicionada por los entes que concentran los recursos.

El isomorfismo mimético es visualizado como una respuesta a la incertidumbre. En situaciones en las que los cursos claros de acción son indisponibles, el actor organizacional puede concluir que la mejor respuesta a esa incertidumbre es el comportamiento mimético que considera puede ser exitoso.

El isomorfismo normativo se contempla como resultado de la profesionalización, envolviendo dos procesos: primero, los miembros de una rama profesional reciben un entrenamiento similar que los socializa hacia visiones igualmente similares y segundo, los miembros de una rama profesional interactúan a través de asociaciones que posteriormente conforma similitud de ideas entre ellos. La consideración de los procesos que generan el isomorfismo institucional, como elementos clave para entender la transmisión de conocimiento, tiene un amplio contexto aplicativo. Las acciones miméticas, coercitivas y normativas propiciadas por los ejercicios de liderazgo, autoridad y reglamentación evidencian la presencia de estos elementos dentro de la transmisión del conocimiento.

Indudablemente para los fines que persigue este proyecto, de vital importancia ha sido el desarrollo de éste capítulo centrado en la conjunción de referencias teóricas sobre la concepción, categorización, generación y transmisión del conocimiento. El interés creciente por su utilización como recurso estratégico ha permeado de forma sustantiva los intentos de investigación en los rubros de

concepción y generación, prestando escasa atención a la transferencia, que ha sido acotada a métodos y modelos que solo consideran en su mayoría los elementos formales, sin tomar en cuenta que para desarrollar la transmisión de conocimientos existen una serie de requisitos que pueden ser agrupados en términos de credibilidad, familiaridad, confianza percibida, proximidad, facilidad de las fuentes de obtención y su utilidad. La cantidad de información requerida para describir un conocimiento y la cantidad de esfuerzo necesario para transmitirlo, es decir su viscosidad y velocidad de transmisión, dependen esencialmente de los diversos estilos cognitivos basados en sus niveles de tolerancia a la ambigüedad ante el conocimiento tácito, las habilidades distintivas para solucionar problemas y búsqueda de información y finalmente los modos de pensamiento analítico u holístico del discente.

Es indiscutible que el conocimiento y la calidad permiten generar un círculo virtuoso de mejora y que las organizaciones que aprenden deben ser hábiles en generar procesos y ambientes que permita la transmisión del conocimiento de manera rápida y eficiente. No únicamente considerando la perspectiva de utilización racional, excluyente de cualquier otra intención no utilitaria, sino sobrepasando la noción- aludida por la ideología dominante managerial- de trato como recurso estratégico, para ubicarle en un énfasis humanista que somete a cuestionamientos significantes las formas e intenciones en el oficio administrativo vigente. Más es necesario establecer el contexto de aplicación del análisis, acotando esta tesis, a las particularidades que presentan los procesos de

transmisión del conocimiento durante la ejecución de un programa de mejora cualitativa, situación que induce a la consideración del siguiente capítulo.

Capítulo II.- Calidad; acepción, discurso y particularidades de aceptación

Ante los altos niveles de competitividad que presenta el entorno, el binomio conocimiento-calidad se presenta como alternativa idónea para generar una dinámica que permita el incremento gradual de los niveles de concurso participativo. El sector productivo como ya se describió, ha intentado de manera errática, en la mayoría de las ocasiones, de ingresar a los esquemas internacionales de requerimientos de estandarización y certificación cualitativa, desconociendo las particularidades de implantación, desarrollo, consolidación y control de esos procesos. Hablar de calidad, es remitirnos a una serie de posturas subjetivas que en la mayoría de las ocasiones establecen definiciones basados en su objeto y ocasionalmente basadas en su origen, con un discurso dominante que resulta conocido para los trabajadores, pero con modalidades de instrumentación que difieren significativamente del tradicional perfil administrativo empresarial. La calidad total exige fundamentalmente participación de todos en el mejoramiento continuo, por lo que cada trabajador debe ser responsable de su propia actuación, sabiendo analizar, planear, ejecutar, comprobar, corregir, aprender y rediseñar.

Entender las diversas filosofías, modelos y sistemas que sirven de prototipo o que contienen elementos atractivos para la conformación de programas específicos de mejoramiento cualitativo es temática ineludible de análisis en este proyecto, identificar los elementos teóricos en que se fundamentan estas llamadas "filosofías" otorga la pauta de una mayor comprensión sin dejar de lado que

cualquier modelo o sistema administrativo contienen elementos ocultos relacionados con las formas de pensar y el contexto en el cual se originaron, igualmente la determinación de los elementos relevantes e idiosincrasia atribuida, contenidos en los programas de mejoramiento, que impulsan la transmisión de conocimientos deben ser auscultados para su juicio, teniendo en cuenta que la existencia de paradojas, inconsistencias en los preceptos y vaguedad interpretativa propician recelo y desconfianza en la interiorización y conformación de actitudes por parte de los actores.

De manera simultánea, las exigencias que el entorno globalizante presenta a las empresas en la denominada era de la calidad que exige una irreducible participación en la vida de la organización y la sociedad del conocimiento cuyas características fundamentales son una acelerada producción de conocimientos, sobrevaloración del capital intangible, estímulo irrestricto hacia las actividades de innovación y una verdadera revolución de los instrumentos del saber, ubican a los procesos de transmisión de conocimientos en niveles de importancia creciente, por su efecto conformador de la distancia existente entre la producción de un conocimiento y su difusión aplicativa para poder cumplir las exigencias de la mejora continua.

2.1- Concepto de calidad

Diversas han sido las interpretaciones otorgadas al significado del término calidad. Su amplia concepción da pauta a una serie de posturas subjetivas que permiten asumir, en la mayoría de las ocasiones, posiciones particulares

favorables a intereses propios, mismas que encuentran sustento en una literatura existente del tema con igual nivel de dispersión.

No pocos han sido los esfuerzos por homogeneizar en el ámbito académico un glosario básico que facilite la ubicación terminológica y reduzca la mencionada amplitud contextual, sin embargo, la conveniencia de esa abundancia por parte de los actores que intervienen en la implantación de un proceso de calidad, convierte en tarea casi imposible la convergencia de conceptos.

El impacto de esta vaguedad ha propiciado una dificultad mayúscula en la inmersión de los participantes en una filosofía por demás polifacética y desconocida, creando en primera instancia un aparente rechazo a los excesos propagandísticos que incitan a su inserción ideológica, generando reacciones propias como ironizar y descontento ante la obligatoriedad de su seguimiento.

Es posible dividir en tres grandes vertientes las posturas de análisis del concepto de calidad: una vertiente humanista que dimensiona los aspectos de consolidación creativa del ser humano, otra vertiente racional cuya búsqueda del óptimo funcional encuentra su máxima expresión en nuevos elementos de control aceptados por los actores mismos y una última gran vertiente propiciada por el quehacer político en sus elementos de lucha por el poder y el logro de intereses particulares.

Yong y Wilkinson (2002) en su documento sobre la evolución de la administración por calidad, distinguen en primera instancia las múltiples dimensiones inherentes al concepto. La primera y muy frecuentemente utilizada es la relacionada con excelencia, cuyo nivel de abstracción resulta muy favorable

para las campañas publicitarias, pero que dice poco sobre cómo lograr la calidad que distinga a un producto de otro. Otra dimensión es la relacionada con las definiciones cuya base es el valor del producto, de tal forma que si un producto se desarrolla acorde a los requerimientos y logra un precio o costo aceptable, ese producto es de calidad y consecuentemente si un producto tiene un precio mucho más alto; no lo será. Una nueva dimensión es aquella que centra su atención en la conformidad de especificaciones, es obvio el interés por la precisión en la manufactura y producción del producto sin aceptar desviaciones a lo establecido. Por último la dimensión que contempla exceder las expectativas de los clientes, que propicia el desarrollo de sistemas de monitoreo a las diversas variantes que presenta el mercado, que contiene un alto nivel de volatilidad y subjetividad misma ante lo impredecible del comportamiento de los consumidores.

El devenir de este concepto ha estado muy ligado al contexto preponderante, favoreciendo un significado de fácil ubicación pero de difícil comprensión al intentar delimitar las repercusiones que un proceso de transmisión de conocimientos conlleva. Las principales etapas reconocidas por los diversos autores sobre la evolución del concepto son:

Inspección.-Actividades tales como la medición, el examen y la prueba de una o más características del producto o servicio, comparadas con los requerimientos especificados, otorgaban un carácter reactivo pero indispensable para evitar que productos defectuosos llegasen a manos de los consumidores. En esta etapa poca importancia se otorga a la transmisión de conocimientos relacionados con el reconocimiento de calidad en los productos, únicamente a

nivel directivos se permiten los intercambios de información bajo la premisa de que el trabajador debe realizar las ideas del administrador

Control de calidad.-que son las actividades y técnicas operativas utilizadas para cumplir con los requerimientos de calidad, el control de calidad estadístico iniciado por Shewhart (1924)¹⁰ y los trabajos consecuentes sobre técnicas de muestreo y métodos de aceptación-rechazo, otorgan un carácter ingenieril cuyo propósito fundamental fue desarrollar técnicas de inspección confiables para grandes y constantes volúmenes de producción. El conocimiento sobre la mejora cualitativa, en esta etapa, queda reservada a ciertas áreas o departamentos encargados del diseño de los requerimientos y de la verificación

Aseguramiento de calidad.-En esta etapa se promueve en mayor grado la prevención para el control de calidad más que la detección, sobresalen las acciones sistemáticas planeadas para lograr la certeza de obtener productos o servicios con los requerimientos especificados. Los sistemas de medidas preventivas materializados a través de estándares han logrado una aceptación de carácter internacional, en la que los procesos de certificación sobre los diversos estándares cualitativos reconocidos a nivel mundial, se han convertido en una de las preocupaciones mayúsculas en las organizaciones, no tanto en atención al ingreso a esas filosofías, sino en mayor grado como un elemento que permita una creciente aceptación por parte de los consumidores y en consecuencia un incremento de beneficios de tipo económico fundamentalmente. Paralela a esta etapa que inició a mediados de los setentas con el desarrollo de estándares

¹⁰ Citado por Bayart, Denis (1995)

británicos y llega a pleno auge con la serie ISO 9000, otra vertiente del movimiento de calidad se establecía; la ingeniería de confiabilidad, cuyo mejor representante fue el programa de “cero defectos”. Una conjugación de aseguramiento de calidad a través de escalas preestablecidas para medir los cambios de actitud en los empleados y una de las formas más extremas del control de calidad. En esta etapa ya es visible la consideración de sistemas de transmisión y flujo de información como elementos mínimos a considerar para una funcionalidad adecuada de las organizaciones que buscan la certificación de calidad

Administración por calidad total (*Total Quality Management*; TQM por sus siglas en Inglés).-Es posible reconocerle como una depuración avanzada del énfasis otorgado por Juran a la administración en la búsqueda de la calidad, sin detrimento de los aportes de Ishikawa (1994) que disgrega la responsabilidad para el logro de la calidad a todos los empleados, más que a una simple área especializada. La inserción del TQM ha seguido las siguientes etapas: círculos de calidad; control de proveedores y subcontratantes; enfoque de servicio al cliente; y extensión hacia áreas en las cuales previamente no se reconocía la existencia de clientes (por ejemplo servicios públicos). Se le ha otorgado el calificativo de componente estratégico y de competitividad, al atribuírsele diversas técnicas y procedimientos orientados a lograr mayores participaciones de mercado, destacando: el “Justo a Tiempo” (*Just in Time*; JIT) , la Función del Despliegue de Calidad (*Quality Function Deployment*; QFD), el “Benchmarking”, la Reingeniería de Procesos, los Equipos de trabajo autoadministrados y finalmente la

Administración del capital intelectual, en reconocimiento a este último como un activo de posicionamiento estratégico, menospreciando el contexto humanista en que se basa el conocer, saber y aplicar.

Y finalmente la etapa emergente de Competitividad Sostenible cuya característica principal es la investigación y conocimiento de las comunidades para el establecimiento de alianzas con énfasis en la confianza y desarrollo de relaciones efectivas entre empresas y clientes, otorga una importancia sólida a la transmisión del conocimiento en los procesos de búsqueda de mejoría cualitativa.

Las diversas dimensiones que contempla el concepto así como sus etapas de evolución, permiten la emergencia de un constructo interdisciplinario por naturaleza, obligando a establecer una definición mutante y válida para las diversas perspectivas. Russell y Miles (1998) desarrollaron una adaptación en la clasificación establecida por Garvin (1984)¹¹ que contempla las siguientes perspectivas:

*De su trascendencia; que busca definir en términos de abstracción filosófica, perceptiva, moral o religiosa las bondades del bien o servicio.

*Del producto.-Que intenta objetivizar los atributos satisfactorios de necesidades, así como la adecuación al uso, desempeño y seguridad.

*Del usuario.-Que sugiere que la definición de calidad es la habilidad de un producto para satisfacer las necesidades humanas; sean éstas explícitas o latentes.

¹¹ Citado por Russell y Miles (1998)

*De la manufactura.-Es aquella que se refiere al grado en que el producto se desarrollan conforme a las especificaciones del diseño e ingeniería funcional.

*Del valor.-Que contempla la relación existente entre la calidad del producto y su costo relativo.

*De pérdida social.-Que sugiere que la calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de su distribución y consumo, más que las pérdidas causadas por su funcionamiento intrínseco.

Seawright y Young (1996) previa a las modificaciones contempladas por Russell y Milles (1998), desarrollaron una propuesta de un continuum de implementación de la calidad, basado en los diferentes enfoques del concepto. Este continuum se mueve desde una perspectiva interna hacia una externa. Esto anterior implica que primero debe desarrollarse una consolidación cualitativa interna para poder pasar al ámbito de competitividad cualitativa externa. Un programa de calidad debe partir de acuerdo con estos autores, de la perspectiva de manufactura a la perspectiva del producto, para posteriormente desarrollar el enfoque de orientación al usuario, la siguiente etapa es la orientación de base de valor, para concluir con la perspectiva de calidad estratégica.

Como es notorio, es necesaria una pluralidad de posturas para poder entender el concepto y significado de la calidad, cuyas raíces pueden ser extendidas hasta los principios de ética descritos por Aristóteles en su carta enviada a Nicomaco.

Son innumerables los diversos componentes y características que son atribuidos en nombre de la calidad, sin embargo es necesaria una postura de análisis coherente que especifique los términos relevantes a ser contemplados en un proceso de este tipo, así como los diferentes ámbitos de intervención impactados (estructuras, sistemas, y prácticas de trabajo). Para este fin, existen una serie de premisas, que por su carácter genérico, posibilitan la consideración de elementos de abordaje analítico válidos para la diversidad de enfoques e interpretaciones mencionadas.

Una premisa fundamental es que el costo de una calidad pobre, es mucho mayor que el costo de desarrollar procesos que produzcan bienes y servicios de alta calidad. Una segunda premisa es que los empleados de manera natural se preocuparán por la calidad del trabajo que realizan, y que tomarán iniciativas para mejorarlo en tanto tengan las herramientas y el entrenamiento necesario para la mejora cualitativa, y que los gerentes presten atención a sus ideas. Una tercera premisa es que las organizaciones son sistemas con una alta interdependencia entre sus partes, y que los problemas relevantes que se presentan invariablemente traspasan las tradicionales líneas funcionales y jerárquicas. Y una premisa final relacionada con los dirigentes de las organizaciones, en la cual la calidad es responsabilidad ineludible de la alta gerencia.

Para poder cumplir con las premisas mencionadas, deben concentrarse las organizaciones, en cuatro vertientes de intervención: la primera es el enfoque en los procesos de trabajo; la segunda es analizar la variabilidad en los procesos y de los productos finales; la tercera es la administración basada en registros y

análisis de causalidad; y una cuarta vertiente centrada en el aprendizaje y mejora continua.

A nivel conductual, un proceso de calidad normalmente requiere modificar la manera como el personal se comporta en el trabajo; el personal debe trabajar de una manera más ardua, más inteligente y más responsable. De acuerdo a Hackman y Wageman (1995) tres procesos conductuales son de relevancia extrema para lograr estas aspiraciones: motivación, aprendizaje y cambio.

La motivación que puede ser contemplada en tres vertientes: I) motivación intrínseca; a través de otorgar significado al trabajo que se realiza. El otorgamiento de autonomía para determinar los medios que permitirán el logro de los objetivos, acompañado de la confianza por los resultados que se tendrán, es una de las formas principales que promueven este tipo de motivación. II) motivación del trabajo; que proviene del sentirse bien del personal cuando constata que lo que hizo funciona bien. Generalmente existe una confusión al establecer una sola base de motivación para el trabajo, centrada en el pago por el desempeño. Hackman y Wageman (1995) argumentan en las siguientes razones porqué no debe basarse el pago en función del desempeño: 1) las organizaciones si obtienen lo que pagan, pero en la mayoría de las ocasiones sólo obtienen eso. 2) los desempeños y resultados que son compensados económicamente pueden llegar a ser más importantes que el proceso de calidad en si. 3) las recompensas externas hacia el trabajador pueden llegar a eliminar la motivación intrínseca existente en ese colaborador. 4) un sistema de recompensas que promueve la competencia por su logro, no sólo distrae el enfoque de atención hacía los

clientes sino que también puede dificultar y degradar los lazos afectivos establecidos entre el personal y. 5) las recompensas económicas necesariamente se basan en algún tipo de medición, sin embargo difícilmente puede dimensionarse en su totalidad la contribución que realmente se necesita de los colaboradores. III) motivación social, considerada como la energía que proviene de cooperar con otros en tareas compartidas y el incentivo otorgado por el reconocimiento de los otros.

2.2- Filosofía, modelos y sistemas utilizados

Previo al abordaje de las diversas propuestas emitidas por los autores con mayor connotación en el ámbito de la calidad, es necesario otorgar énfasis a los componentes que conforman la frase "filosofía de calidad". De acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, la filosofía es la *ciencia que trata de la esencia, propiedades, causas y efectos de las cosas naturales*. Pero también incluye el término *conjunto de doctrinas enseñadas en las escuelas*. Respecto a calidad, ésta se define como *propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie*.

Basado en lo anterior es posible identificar el carácter comparativo inmerso en el concepto, así como el requisito de difusión de las propiedades causas y efectos de esa perspectiva ideológica instrumental.

La relativamente reciente inmersión de las empresas locales a los programas de calidad y enfoques de atención hacia clientes, ha propiciado un mecanismo mimético en la adopción y funcionamiento de estos procesos. Frecuentemente llamados "benchmarking" - los procesos de imitación sustentados en una visión ecléctica- recogen una diversidad de componentes que en la mayoría de las ocasiones no pueden ajustarse a la conjunción de un todo sistémico funcional. Así, es frecuente encontrar híbridos de las diversas propuestas originales, modificados no en función de las características particulares de cultura u operatividad de la organización misma, sino de acuerdo a la decisión individual del gerente " experto en calidad " que de una manera superficial dimensiona la necesidad de implantación de estos procesos por el bien de la empresa.

Teniendo como sustento de análisis las consideraciones anteriores, es menester prestar atención a las propuestas relevantes que dominan los ámbitos de aplicación en la búsqueda de procesos que remitan a la mejora continua o a la "calidad total". Las más importantes son:

PHILIP B. CROSBY

Philip Crosby¹² creó el concepto de "cero defectos", durante sus 14 años como vicepresidente corporativo del ITT, trabajó en diversas compañías industriales y de servicio alrededor del mundo, implantó su filosofía pragmática y encontró que era aplicable en el mundo entero.

¹² (1926 – 2001) Nació en Wheeling, Virginia, USA escribió trece libros, destacando su primer libro de negocios "Quality is free", trabajó para Crosley de 1952 a 1955; Martin-Marietta de 1957 a 1965; y para ITT de 1965 1979 como vicepresidente corporativo.

Su lema es la exhortación a lograr “cero defectos” y que “la calidad empieza con la gente y no en las cosas”.

Para Crosby los 4 absolutos de la calidad son: a) La definición; b) El sistema; c) El estándar de desempeño; y d) La medición.

Propuso 14 pasos de la administración por calidad:

1. Establecer el compromiso en la dirección o en la calidad
2. Formar el equipo para la mejora de la calidad
3. Capacitar al personal de la calidad
4. Establecer mediciones de calidad
5. Evaluar los costos de la calidad
6. Crear conciencia de la calidad
7. Tomar acciones correctivas
8. Planificar el día cero defectos
9. Festejar el día cero defectos
10. Establecer metas
11. Eliminar las causas del error
12. Dar reconocimientos
13. Formar consejos de calidad
14. Repetir el proceso

La sensibilidad y determinación de atributos que denotaba este autor, respecto al trato de los trabajadores, se ven reflejada en las seis C: 1) Comprensión; 2) Competencia; 3) Compromiso; 4) Comunicación; 5) Corrección; y 6) Continuidad. Que funcionan tomando en cuenta siempre las 3 T: Tiempo, Talento y Tesoro

Sus postulados en los que se debe basar la calidad son:

1. *Calidad es cumplir los requisitos.* Este principio tiene su fundamento en las exigencias de los consumidores por un producto que satisfaga sus necesidades de la mejor manera posible sin encontrar errores de elaboración y aplicación. Hablar de requisitos es también hablar de la serie de pasos y procedimientos que hay que llevar a cabo en el proceso de conversión del producto o en la disposición del servicio presentado.

2. *El sistema de calidad es la prevención.* Al prevenir elimina costos en los que se incurrirían mas adelante de no existir, aquí se aplica el dicho popular "mas vale prevenir que lamentar", anticiparse a los problemas e inconvenientes es mejor que esperar a que se presenten para buscar su solución.

3. *El estándar de realización es cero defectos.* No solo se debe buscar una disminución en la elaboración sino lograr algo tan difícil como cero defectos en donde no se permite un rango de error.

4. *La medida de la calidad es el precio del incumplimiento.* Que mejor medida que lo que se pierde por no cumplir con los estándares diseñados en la

organización, es decir, es una especie de costo de oportunidad (lo que se deja de ganar por optar otra cosa o acción).

El propósito de los principios y pasos es lograr la satisfacción del cliente desde la primera vez que utiliza el producto y/o servicio, además de no haber cometido ningún error. El punto clave para la funcionalidad de las aportaciones de este autor se concentra en la prevención, para así lograr cero defectos y cumplir con las condiciones creadas por las exigencias del mercado.

Crosby es también el encargado de crear la vacuna de calidad, que consiste en el logro de una serie de “ingredientes” como les hace nombrar, éstos son la integridad individual y organizacional, los sistemas, las comunicaciones, operaciones y sobre todo las políticas. Aparte de inventar la vacuna, es el encargado de dar una prescripción para la salud corporativa radicada en hacer el trabajo correctamente, seguir un crecimiento lucrativo y constante, así como anticipar la administración del cambio o llevar a cabo una administración de que se adapte al cambio.

Es interesante hacer notar que Philip Crosby fue un líder de la calidad "no convencional", su extracción no fue académica y es posible asegurar que “aprendió en el campo”. Consideraba que el enfoque científico a la calidad que desarrollan otros autores, no centran su atención en el aspecto clave: la actitud de la dirección. *Así como los cambios de actitud modifican las acciones, también las acciones modifican las actitudes.* La comprensión de lo anterior, antepone este autor, es el origen del éxito en la organización.

Los principales aspectos- de esta propuesta de administración por calidad- que tienen mayor relevancia dentro del análisis de los procesos de transmisión del conocimiento, es el enfoque permanente de mejora expresado a través del eslogan "cero defectos", obligando lo anterior a un continuo de aprendizaje y una socialización intencional o no de conocimientos. Sobresalen las premisas de: compromiso en la dirección; el trabajo en equipo; los requerimientos de capacitación; la generación de conciencia respecto a la necesidad de calidad; y la característica preventiva-correctiva basada en el compromiso y la comunicación de los colaboradores, como detonantes fundamentales de procesos de transmisión del conocimiento.

WILLIAMS EDWARDS DEMING.

W. Edwards Deming¹³ practicó una exitosa consultoría por más de 40 años. Sus clientes fueron importantes empresas manufactureras, telefónicas, transportistas, hospitales, firmas de abogados, diversas industrias, universidades y formó parte de prestigiosos colegios y asociaciones, asesorando incluso a diversas organizaciones gubernamentales.

Para este autor Calidad es: Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes; Implicando un compromiso con la innovación y mejora continua.

¹³ (1900 – 1993) Nació en Sioux City, Iowa USA, Ing. Electricista por la Univ. De Wyoming, M. C. en Matemáticas por la Univ. de Colorado y Ph.D. en Física Matemática por la Univ. de Yale

Posiblemente mejor conocido por sus logros en Japón, donde desde 1950 se dedicó a enseñar a ingenieros y altos ejecutivos sus conceptos y metodologías de gerencia de calidad. Estas enseñanzas cambiarían radicalmente la economía japonesa. Autor de varios libros y unas 200 ponencias. Sus libros "Out of the Crisis" (1986) y "The New Economics for Industry, Government, Education" (1994) se han traducido a un gran número de idiomas.

En su libro "Fuera de la Crisis", enuncia los catorce puntos de mejoramiento gerencial. Para este autor las compañías americanas únicamente requerían una transformación en el estilo de administrar y de sus relaciones de gobierno con la industria, anteponiendo que fallas en la administración para la planeación del futuro, trae como consecuencia una pérdida de participación de mercado impactando directamente en la pérdida de empleo. Por lo que los administradores deberán ser juzgados no sólo por el rubro de dividendos, sino por los planes de innovación para permanencia del negocio, protección de la inversión, aseguramiento de futuros dividendos y proveer de más empleos a través de mejoramiento de productos y servicios. En síntesis, a través de los catorce puntos intenta explicar los principios de la transformación administrativa y cómo aplicarlos.

1).- *Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.* Sugiere una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía. En vez de hacer dinero, debe permanecer en el negocio y proporcionar empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

Deming especifica que ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro, podrá continuar en el negocio. Los empleados que trabajan para una compañía que esta invirtiendo para el futuro, se sienten más seguros y están menos deseosos de buscar otro empleo. Recomienda a las compañías que piensen detenidamente en el futuro y que desarrollen un plan y métodos para continuar en el negocio. Constancia en el propósito significa:

A) Innovación; Consiste en la introducción de algún producto, por el solo hecho de tener algo nuevo que vender, debe tener algún beneficio.

B) Investigación e instrucción; Con el fin de prepararse a futuro, una compañía debe invertir hoy. No puede haber innovación sin investigación, y no puede haber investigación sin empleados apropiadamente instruidos.

C) Mejoramiento continuo del producto y del servicio; Esta obligación con el consumidor nunca termina. Se pueden obtener grandes beneficios mediante un continuo proceso de mejoramiento del diseño y del desempeño de productos ya existentes.

D) Mantenimiento de los equipos y nuevas ayudas para la producción.

2).- *Adoptar la nueva filosofía.* Estamos en una nueva era económica. Para la nueva Gerencia, la palabra control significa conocimiento, especialmente conocimiento de la variación y de los procesos. La nueva filosofía comprende educación continua, entrenamiento y alegría en el trabajo.

Tratar de establecer nuevos métodos y técnicas sin cambiar la filosofía gerencial de la Compañía con frecuencia puede llevar al fracaso. Algunas de las

mayores barreras para los individuos en las empresas son estructurales por naturaleza, e impuestas por gerencias interesadas únicamente en controlar la producción, los rendimientos y los resultados.

La calidad debe convertirse en la nueva religión. Asegura este autor, hay nuevos estándares. Ya no podemos darnos el lujo de vivir con errores, defectos, mala calidad, malos materiales, manejando daños, trabajadores temerosos e ignorantes, entrenamiento deficiente o nulo, cambios continuos de un empleo a otro por parte de los ejecutivos y un servicio desatento y hosco. Las empresas rara vez aprenden de la insatisfacción de sus clientes. Los clientes dice Deming, no se quejan, simplemente cambian de proveedor. Seria mejor tener clientes que elogien el producto.

3).- *No depender más de la inspección masiva.* Las palabras claves son “dependencia” y “masa”. *La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficaz y costosa* manifiesta Deming. La calidad no se produce por la inspección sino por el mejoramiento del proceso. La calidad debe ser diseñada en el producto desde el principio, no puede crearse a través de la inspección. La inspección provee información sobre la calidad del producto final, pero el costo de los defectos son pasados al consumidor. La inspección hace que el trabajador desplace la responsabilidad de la calidad al inspector. La inspección no detectará problemas empotrados en el sistema. El grueso de los problemas son del sistema y este es responsabilidad de la gerencia.

4).- *Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.* Ese hábito tiene tres serias desventajas: La primera es que, casi invariablemente, conduce a una proliferación de proveedores. La segunda es que ello hace que los compradores salten de proveedor en proveedor. Y la tercera, que se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras que impiden el mejoramiento continuo.

La mejor forma de servirle un comprador a su compañía es desarrollando una relación a largo plazo de lealtad y confianza con un solo proveedor, en colaboración con el departamento de ingeniería y de otros departamentos, para reducir los costos y mejorar la calidad. Trabajar con un solo proveedor demanda tanto talento y recursos que es increíble que se pueda realizar el desarrollo con dos proveedores.

5).- *Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios.* Cuando se mejora un proceso, se mejora su conocimiento del proceso al mismo tiempo. Mejoramiento del producto y del proceso van mano a mano con mayor comprensión y mejor teoría.

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras. La gerencia esta obligada a mejorar continuamente. "Hay que incorporar la calidad durante la etapa del diseño", y el trabajo en equipo es esencial para el proceso. Una vez que los planes están en marcha, los cambios son costosos y causan demoras. Todo el mundo y todos los departamentos de la compañía deben convenir en implantar el mejoramiento continuo. Éste no debe limitarse a los sistemas de producción o de

servicio. Los de compras, transporte, ingeniería, mantenimiento, ventas, personal, capacitación y contabilidad, todos tienen un papel que desempeñar.

6).- *Instituir la capacitación en el trabajo.* Es muy difícil borrar la capacitación inadecuada, menciona Deming: esto solamente es posible si el método nuevo es totalmente diferente o si a la persona la están capacitando en una clase distinta de habilidades para un trabajo diferente. El entrenamiento es un área crítica del mejoramiento y es responsabilidad de la gerencia. El entrenamiento siempre paga. Las empresas deben tener a una persona responsable de entrenar a todo el mundo consistentemente. Una vez que una destreza es enseñada incorrectamente, no puede ser alterada en forma económica, si es que se puede alterar. El entrenamiento debe ser dado correctamente desde la primera vez

7).- *Instituir el liderazgo.* Liderazgo requiere conocimiento de las causas comunes y las causas especiales de variación; conocer la diferencia entre la descripción de lo que sucedió en el pasado y la teoría que nos permita predecir. Un Líder reconoce las destrezas, los talentos y las habilidades de los que trabajan con él. No es un juez. Debe saber cuando alguien está fuera del sistema y tomar la acción adecuada, saber como mejorar el Sistema en el cual él y su gente trabajan, no amenaza ni implora. Trata de crear en todo el mundo interés y reto en el trabajo, y alegría para realizarlo. Enseñar con paciencia. Un gerente sin paciencia no es un líder. Existe un área que el Líder no puede delegar, y esa es asegurarse que todos los componentes del sistema trabajen juntos.

8).- *Desterrar el temor.* Cuando el miedo es utilizado para mejorar el desempeño individual, esta meta no se logra. Por el contrario, una gran parte del esfuerzo en la Organización se destina a manejar y remover esta amenaza, a expensas del desempeño de la empresa; reportando números amañados u otras acciones en detrimento de la empresa, o el problema es desplazado a otra área de la Compañía. Es lo que se ha dado en llamar “La Fábrica Oculta”. Para lograr mejor calidad y productividad, es preciso que la gente se sienta segura. Los trabajadores no deberán tener miedo de informar sobre un equipo dañado, de pedir instrucciones o de llamar la atención sobre las condiciones que son perjudiciales para la calidad.

9).- *Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.* Cuando los departamentos persiguen objetivos diferentes y no trabajan en equipo para solucionar los problemas, para fijar las políticas o para trazar nuevos rumbos. Aunque las personas trabajen sumamente bien en sus respectivos departamentos, si sus metas están en conflicto, pueden arruinar a la compañía. Es mejor trabajar en equipo, trabajar para la compañía. Diseñar en equipo descubre los valores de las personas. La gerencia debe ayudar a utilizar los talentos y las habilidades de la gente en beneficio de la empresa, y lograr la voluntad para destinar el tiempo necesario para comprender el problema, y evitar que años de tradición y cultura organizacionales traben el proceso para trabajar juntos.

10).- *Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.* Los eslóganes, generan frustraciones y resentimientos. Una

meta sin un método para alcanzarla es inútil. Pero fijar metas sin describir como han de lograrse es una práctica común entre los gerentes. Un trabajador no puede lograr mejor Calidad de lo que el sistema le permite. Las exhortaciones crean una reacción adversa por cuanto el 94% de los problemas de Calidad son causados por el sistema (causas comunes), y sólo 6% por causas especiales. El rol de la gerencia es trabajar sobre el sistema para mejorarlo continuamente, con la ayuda de todos. Es totalmente imposible para cualquier persona o para cualquier grupo desempeñarse fuera de un sistema estable, cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia, tal como hemos visto, es tratar de estabilizar los sistemas. Un sistema inestable produce una mala impresión de la gerencia.

11).- *Eliminar las cuotas numéricas.* Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como el trabajo diario calculado obstruyen la calidad más que cualquier otra condición de trabajo. Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos defectuosos y para desechos, lo cual es una garantía de que la gerencia los obtendrá. En ocasiones la gerencia fija expresamente un estándar de trabajo por lo alto, con el propósito de descartar a la gente que no puede cumplirlo. Cuando las cuotas se fijan para los que pueden cumplirlas, la desmoralización aun es mayor. Los incentivos estimulan a la gente para que produzca cantidad en vez de calidad. Incluyen los costos de trabajo rechazado, repetido o de menor calidad como elementos de la ecuación. En algunos casos, los trabajadores son objeto de deducciones salariales por razón de las unidades defectuosas que producen.

12).- *Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo.*

Una de las prácticas más perniciosas es la evaluación anual por méritos, destructor de la motivación intrínseca y de la gente; una forma fácil de la gerencia para eludir su responsabilidad. Algunos obstáculos que impiden el orgullo por nuestro trabajo incluyen: Falta de Dirección; Metas sin los medios para lograrlas: Tiempo, Recursos; Decisiones arbitrarias por los jefes; Falta de metas y objetivos claros; Falta de claridad en la forma como se valoran las contribuciones del personal; Fijar criterios basados en falsas expectativas; Poca disponibilidad de información; Metas organizacionales distintas dentro de la Compañía; Gerencia excesivamente colegiada; Ansiedad ante las fechas tope; Falta de definición sobre los productos: i.e. propósito y producto cambiados arbitrariamente por el consumidor/cliente dentro de la empresa; Staff (Gerencia Media) no valorada por el personal de línea; Superiores tratando de utilizar tecnología que no comprenden; Falta de Comunicación; Falta de Recursos: Tiempo, herramientas y equipo inadecuado; Objetivos de corto plazo en conflicto con los del largo plazo; Falta de uniformidad en la aplicación de políticas; Entrenamiento deficiente; Especificaciones que constriñen la creatividad, el proceso de adquisiciones y la manufactura; Miedo. Presión por resultados de corto plazo. Miedo dentro de la organización; Relación agresiva entre la empresa y el sindicato; Burocracia interna; Metas y Objetivos irreales.

13).- *Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.* Se puede lograr productividad en varias formas: Mejorando la maquinaria existente, rediseñando los productos y el flujo de trabajo, mejorando la forma en que las

partes trabajan juntas, pero el conocimiento y destrezas de los individuos son la verdadera fuente del mejoramiento y los mismos son necesarios para la planificación a largo plazo. A medida que mejora la productividad, se requerirá menos gente en algunos casos. Quizá se agreguen algunos puestos, pero otros pueden desaparecer. Debe ponerse en claro que nadie perderá su empleo debido al aumento en la productividad. La educación y el entrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades. Habrá necesidad de una mayor preparación en estadística, en mantenimiento y en la forma de tratar con los proveedores. La preparación en técnicas estadísticas sencillas pero poderosas será necesaria en todos los niveles.

14).- *Tomar medidas para lograr la transformación.* Una Empresa que emprende la ruta del mejoramiento continuo tiene que cambiar sus percepciones, no solamente los principios corrientes de negocio, sino los aspectos fundamentales de como funciona el mundo, sus creencias y sus prácticas empresariales. Comprender la naturaleza interactiva e interdependiente de la empresa. Cuando cada departamento o cada persona velan por sí mismo, o están pendientes del “Número Uno” ocurren considerables problemas en el desempeño de la empresa en su conjunto, toda la Empresa sufre. El rol de la gerencia es ayudar a entender estas interacciones y alinear a todos en la organización para lograr la meta común de mejorar la calidad y lograr la satisfacción de clientes y consumidores. Clientes leales son la mejor fuente de beneficios. Recortar gastos en la forma entendida convencionalmente, medir a las personas individualmente,

o hacer a cada departamento responsable por sus propios resultados sólo lleva a las grandes pérdidas.

Como es notorio, las sugerencias de modificación en el estilo de administrar resultan impactantes y contienen un alto grado de procesos basados en la transmisión y revaloración de la aplicabilidad del conocimiento. El ciclo Deming hoy en día constituye el elemento esencial del proceso de planificación propuesto por este autor

- I) Estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo. (Planear)
- II) Efectúe las pruebas, o haga el cambio en pequeña escala. (Hacer)
- III) Observe los efectos. (Verificar)
- IV) ¿Qué aprendimos? (Actuar)

No es posible separar los elementos de formación profesional de este autor, centrado en el enfoque matemático-estadístico, que remite a posturas de visión que privilegian el dimensionamiento objetivo para lograr cambios favorables en el desempeño individual y organizacional. Los requisitos inmanentes de intercambio de conocimientos, encuentran sustento en lo que este autor llamó "el sistema de conocimientos profundos" en donde asegura que el estilo administrativo prevaleciente tiene que ser transformado desde una óptica externa. Un sistema no puede entender por sí mismo su necesidad de cambio, la transformación requiere de una visión externa que provea una base teórica a través de la cual entender la organización en la que se trabaja.

El primer paso en esa transformación es en el individuo, esta transformación es discontinua, y proviene del entendimiento de ese sistema de conocimiento profundo, toda vez que el individuo entiende ese sistema, aplicará sus principios en todo tipo de relación con cualquier gente, tendrá una base de juicio para sus propias decisiones y para transformación de la organización en la que colabora.

Los componentes relevantes de ese sistema de conocimiento profundo son: apreciación del sistema, conocimiento sobre las variaciones, teoría del conocimiento y psicología. Estos componentes interactúan entre sí y no pueden ser separados como elementos de análisis. Un gerente necesita entender que todas las personas son diferentes, esto no quiere decir establecer una clasificación, sino entender que el desempeño de cada uno está supeditado por el sistema en el cual trabaja.

Esta visión sistémica conjuntamente con las propuestas de modificación para transformar la organización en un modelo de eficiencia, eficacia y efectividad, obligan a la generación permanente de procesos de transmisión de conocimientos en las organizaciones donde se implanta esta propuesta de mejoramiento cualitativo.

JOSEPH MOSES JURAN

Joseph M. Juran¹⁴ es reconocido como la persona que añadió la dimensión humana a la calidad, ampliando sus orígenes estadísticos a lo que ahora

¹⁴ Nació en 1904 en Braila, Rumania; emigró a USA en 1909. En 1924 se gradúa como bachiller en ciencias en Ing. Eléctrica en la Univ. de Minnesota e ingresa a laborar en Western Electric en Hawthorne Works, Chicago, en 1926 es asignado al departamento de inspección y es entrenado por Walter Shewart.

llamamos administración de la calidad total. En 1937 conceptualizó el “Principio de Pareto” que se utiliza para separar los "pocos vitales" de los “muchos triviales”, en 1973 propuso que el "modelo de administración científica" expuesto primeramente por Frederick W. Taylor en 1911, era anticuado y necesitaba reemplazarse, en 1986 amplió su análisis del papel que los gerentes deben jugar en el proceso de calidad, con la publicación de "La Trilogía de la Calidad". También en ese año ayudó a crear el Premio Nacional Malcolm Baldrige.

Para este autor calidad tiene múltiples significados, pero dos de ellos son críticos para la estrategia empresarial.

Calidad: se refiere a la ausencia de deficiencias que adopta la forma de: retraso en las entregas, fallos durante los servicios, facturas incorrectas, cancelación de contratos de ventas,... etc.

Calidad es "adecuación al uso".

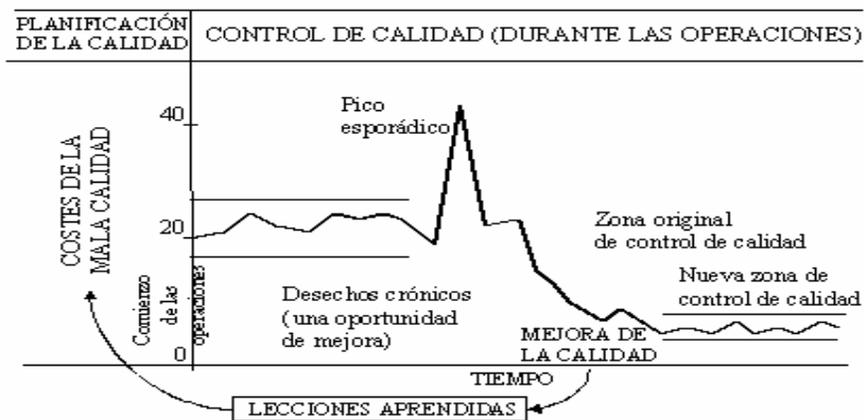
Tiene como uno de sus principales aportes al control de la calidad total su trilogía que divide el proceso de administración de calidad de acuerdo con el objetivo que se pretende alcanzar. La división se basa en:

- I) La planeación de calidad. Que consiste en la identificación de las necesidades de los clientes, fundamentalmente en las condiciones y requisitos que deben de contener los productos, así como, el correcto desarrollo de los procesos involucrados.
- II) Control de calidad. Consiste en la retroalimentación entre niveles, objetivos de calidad, transferencia de responsabilidad, evaluación del desempeño y el

autocontrol de los empleados, así mismo, las medidas para ajustar los procesos a los objetivos.

III) Mejoramiento de calidad. Es realizar todas las mejoras posibles a cada proyecto, crear un consejo de calidad que vigile los proyectos, abarca también el reconocimiento y el otorgar premios a los grupos favorecidos en la medición, sin olvidar un buen proceso de selección y el entrenamiento extensivo del personal en cada proyecto.

El Diagrama de la Trilogía de Juran



El diagrama nos muestra la interrelación existente entre la planeación de la calidad, el control y el mejoramiento de esta misma. Con la planeación se suministran las fuerzas operativas, con el control se analizan los resultados y por medio de la mejora se hacen las medidas correctivas necesarias

Para este autor, es necesario desarrollar procesos de optimización que prueben la calidad del proceso y consecuentemente del producto, parte de la

premisa de que la planificación de la calidad debe incluir la previsión para reducir los errores humanos y que esta planificación se favorece con el acceso a los datos sobre las características del proceso y que la "transferencia a operaciones" incluye la transferencia de los conocimientos adquiridos durante el proceso de planificación. Los medios para transferir los conocimientos incluyen: Los procedimientos; las sesiones informativas; la formación en el trabajo; los cursos de formación; y la participación previa. Denotando que esta transferencia se hace mejor por medio de un modo estructurado, programando el entrenamiento para cada grupo bajo la modalidad de "justo a tiempo".

ARMAND VALLIN FEIGENBAUM

Armand Feigenbaum¹⁵ empezó a desarrollar trabajos sobre calidad en la empresa General Electric de Nueva York, en el año de 1944. Fue en el año de 1956 cuando publica su libro denominado "Control de Calidad Total" donde recopila sus experiencias sobre el papel de la calidad dentro de la organización, constituyendo con él su mayor aportación al introducir un nuevo concepto al mundo empresarial, denominado "Control de Calidad Total". Este concepto juega un nuevo papel dentro de las posturas de época sobre calidad, proponiendo un tipo de control basado en la coordinación interdepartamental y en un modo de vida corporativa. Con la expresión de un modo de vida se alude a la incorporación de una nueva forma de administrar la organización basada en el principio de que la calidad de los productos y servicios es el resultado del

¹⁵ nació en 1920, trabajó durante 26 años para la empresa General Electric comenzando como aprendiz hasta llegar a ser gerente de operaciones de manufactura, en 1951 obtuvo su Ph. D. en el MIT.

trabajo y la participación de todos los elementos de la empresa, empezando con el diseño del producto hasta finalizar cuando este se encuentre en manos del cliente en forma satisfactoria.

Para este autor todos los departamentos intervienen en un mayor o menor grado en la calidad, dependiendo de su participación durante el proceso, además propone la utilización de matrices donde se especifiquen las responsabilidades de cada uno de los departamentos, así como la creación de equipos interdepartamentales donde se intercambien distintos puntos de vista para asegurar la vinculación eficiente entre ellos. Para que lo anterior se lleve a cabo con éxito es deber de la administración el servir como elemento clave para la efectividad en el sistema de calidad implantado.

Entre otras aportaciones de Feigenbaum, se encuentran una serie de puntos que abarcan el control de calidad, los cuales se mencionan a continuación:

Por calidad se debe entender un compromiso organizacional que requiere motivación y capacitación constante.

La calidad no debe apoyarse en el enfoque tradicional de encontrar y evitar fallas, sino en buscar la excelencia.

El exponer un producto o servicio de calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Así mismo, el control de calidad exige una integración de aquellas actividades antes no coordinadas para poder llevarse a cabo.

Las ideas del personal son de vital importancia, ya que las mejoras de calidad con mayor peso provienen de ellos al llevar a cabo las actividades en los procesos.

La calidad debe ser vista como un ciclo de vida constante y total, de tal manera que debe generar retroalimentación.

Los procesos más importantes para lograr calidad son el control de nuevos diseños, control de materias primas, control del producto y por último el control de procesos especiales.

El control de calidad total es aplicable a todos los productos y servicios que existan, tanto dentro como fuera de la organización.

Debe ser documentada la participación de cada componente que se encuentre involucrado en el proceso de calidad.

Tanto la alta administración como el departamento de control de calidad tienen un papel de suma importancia en el proceso de calidad, constituyendo el segundo un facilitador del proceso.

Las herramientas estadísticas deben ser utilizadas como medios para obtener un mayor control de la calidad y el mejoramiento de los procesos.

Cada miembro de la organización es un ser autónomo, de tal manera que cada uno de ellos tiene el poder de controlar y ser responsable dentro del proceso de calidad.

Las actividades humanas deben ser el fundamento de los programas de calidad, no la automatización.

Armand Feigenbaum define al control de calidad como “un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y

mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos que satisfagan al cliente”. Además este tipo de control representa una herramienta de administración que a su vez se compone de cuatro pasos:

1. Definición de estándares.
2. Evaluación del cumplimiento de los estándares.
3. Corrección del estándar no cumplido.
4. Planeación de mejoras en los estándares.

De tal manera, el sistema de calidad total es visto como una estructura de trabajo documentada e integrada por procedimientos técnicos y administrativos encargados de coordinar acciones de los miembros de la organización, las máquinas y la información necesaria para lograr mejores métodos que se encarguen de lograr la satisfacción del cliente mediante un producto de calidad y un costo económico.

Este tipo de programa sobre control de calidad total es muy lucrativo ya que provee de beneficios tangibles e intangibles como lo son la reducción de costos operativos, la satisfacción del cliente y también del empleado, haciendo con ello un excedente en los costos de operación y en la puesta en práctica de este tipo de procesos.

Para Feigenbaum el hablar de calidad no solo se remitía a aquellas actividades y procedimientos que se involucraban en forma directa con el proceso de elaboración y comercialización del producto y/o servicio, sino que va mas allá de un simple proceso, debido al papel de importancia que debe jugar la calidad, constituyendo así un ciclo que va desde el cómo diseñar un producto que

satisfaga las necesidades del consumidor, pasando por el proceso de fabricación hasta llegar al cliente, dando este último la respuesta contundente de la calidad del producto, creando así una retroalimentación para hacer mejoras en el diseño.

Lo anterior puede representar tanto ventajas como desventajas al proceso de calidad implantado por una empresa, ventajas por la reducción de costos operativos en los productos y la constante retroalimentación de afuera hacia adentro dando margen a la innovación de acuerdo a las necesidades del mercado, pero también es desventaja fundamentar este proceso en el cliente, ya que es muy difícil darle gusto, debido a una serie de factores demográficos y culturales por mencionar algunos, propios de cada individuo.

Aunque este investigador no deja a un lado la utilización de estándares y estadísticas como herramientas de control tanto internas como externas, debe observarse que el proponer un término como control de calidad total trae consigo implicaciones de carácter emocional para el trabajador promedio, es decir, se crea o se trata de inculcar en los miembros de la organización una conciencia de que gracias a su participación la calidad es llevada a cabo, y que es muy importante que todos se vean involucrados en el proceso. Este enfoque sistémico conlleva a la par necesidades de difusión del conocimiento, esencialmente para lograr un estándar mínimo como base de percepción de lo que implica la calidad. De ahí la conveniencia de resaltar los modos, fines y ambientes en que se desarrolla la transmisión de conocimientos cuando se aplican las propuestas de mejora cualitativa presentadas por este autor.

KAORU ISHIKAWA

Ishikawa¹⁶ es reconocido por ser el primer japonés en resaltar las diferencias entre estilos de administración japoneses y occidentales, de ahí su hipótesis basada en el éxito de la calidad en empresas japonesas debido a sus características culturales. Sus ideas sobre calidad se encuentran expresadas en el libro titulado “¿Qué es control total de calidad?: la modalidad japonesa” publicado en 1985. Fue galardonado recibiendo el premio Deming así como un reconocimiento de la ASQC (American Society of Quality Control por sus siglas en Inglés; *Sociedad Americana de Control de Calidad*)

Enfatiza las principales diferencias entre las actividades de control de calidad japonés, las de Estados Unidos y Europa Occidental.

A él se le conoce como el principal precursor de la calidad total en Japón, entre sus principales aportaciones se encuentran la simplificación de métodos estadísticos que se utilizan para llevar un mejor control de la calidad a nivel general. Hace énfasis en una buena recolección de datos así como la utilización de las siete herramientas básicas del control de calidad que son: hojas de verificación, los diagramas de Pareto¹⁷, diagramas de Ishikawa (También llamados de Causa y Efecto), diagramas de flujo, histogramas, diagramas de dispersión y cartas de control de Shewhart.

¹⁶ nació en 1915 en la ciudad de Tokio, Japón, graduado de la universidad de Tokio en química aplicada, con doctorado en ingeniería. Profesor de la universidad de Tokio y fundador de la Union of Japanese Scientists and Engineers (UJSE)

¹⁷ En atención a Wilfredo Pareto (1848 – 1923) Economista Italiano que aporta su principio de pocos vitales y muchos triviales.

Afirma que solo existe el control de calidad cuando se muestran resultados equivalentes a un gran margen de ganancias para la empresa. Además de que la calidad debe tener su inicio en la capacitación constante, para que esta revele las cualidades de cada empleado.

Como todo es un proceso continuo se deben crear ciclos de control de calidad.

Un trabajo que se le reconoce en gran medida a Ishikawa es el control de la calidad a nivel empresarial *Company Wide Quality Control* (CWQC por sus siglas en Inglés; trad: *Control de Calidad en todo lo ancho de la compañía*) observada desde la calidad del producto hasta el área de ventas, de administración, de la compañía y de la vida personal de sus integrantes.

Una de las características principales de esa propuesta a nivel empresarial, fue la creación del movimiento de círculos de control de calidad, cuya naturaleza fue variante pero que en términos generales buscaban contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, a revalorar las relaciones humanas construyendo un ambiente apropiado de trabajo y para contribuir al despegue de las capacidades humanas mediante esquemas participativos. Cabe notar que los miembros de un círculo de calidad tenían que dominar métodos estadísticos básicos de control de calidad y utilizarles para medir y obtener resultados significantes.

De acuerdo con el enfoque de CWQC se logra lo siguiente:

La calidad del producto mejorada, logrando una reducción de defectos.

El trabajo de desperdicio y el retrabajar se reducen.

Se incrementa la cantidad de producción, llegando a metas establecidas.

Se logra una mayor confiabilidad hacia la empresa.

Las discusiones generadas en el interior de la organización se convierten en libres y democráticas.

Las relaciones entre departamentos mejoran y se reducen tanto los reportes falsos como la información errónea. Se mejoran las relaciones humanas.

Se establece y se mejora la técnica.

Se racionalizan los contratos entre vendedor y cliente.

Se amplía considerablemente el mercado de operaciones.

Los gastos de inspección y pruebas se reducen.

Las reparaciones e instalación de equipo son realistas.

Para este investigador japonés la calidad debe ser construida en cada diseño y en cada proceso, no por medio de la inspección. Así como el control de la calidad debe ser uno de los principales objetivos y responsabilidad de todos los trabajadores de línea y de ventas.

El Control de la Calidad Total se basa en tres principios fundamentales:

1. La eliminación de la división de funciones.
2. La administración basada en hechos.
3. El respeto por la condición de los individuos.

Para poder que exista control de calidad debe haber liderazgo desde la alta administración, además de existir una política clara al respecto

La filosofía de Ishikawa se basa en que:

La calidad empieza y termina con la capacitación y educación constante.

El primer paso en calidad es conocer las necesidades de los clientes.

El control de calidad se convierte en ideal cuando la inspección no es necesaria.

Se deben eliminar de raíz los problemas, no los síntomas.

El control de la calidad es responsabilidad de todos los trabajadores.

No se deben confundir los medios con los objetivos.

La alta administración no debe por ningún motivo tener resentimientos cuando existan hechos presentados por los subordinados.

Se debe poner en primer lugar la calidad, los beneficios financieros son consecuencia de ella.

La mercadotecnia es la entrada y éxito de la calidad.

Los datos sin difusión o fundamento son falsos.

Finalmente, considera que el control de calidad se basa en diseñar, desarrollar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, útil y satisfactorio para el consumidor final.

Debido a la carrera de ingeniero cursada por Ishikawa se denota un gran apego a diagramas y estándares que se debe de seguir en el proceso de producción de un producto con calidad.

Aunque no deja a un lado la filosofía propia del japonés basada en la educación constante dentro y fuera de la organización. Otra característica que vale la pena recalcar es cómo defiende su ideología y principios en torno al éxito de las empresas japonesas basado en la cultura tan singular de ellos en comparación a la de Estados Unidos.

Este investigador al igual que Feigenbaum se enfoca en la satisfacción del cliente como símbolo de calidad en los productos que tienen en el mercado.

La calidad es vista como una prioridad para ganar dinero en las compañías, afirmando que de no tenerla, la empresa tal vez no se mantendría dentro de un mercado competitivo y evolutivo día a día. Por lo anterior, se hace uso de la mercadotecnia, para lograr penetrar en la mente del consumidor por medio del destacar los atributos y bondades del producto y/o servicio presentado.

La conformación de círculos de calidad, como uno de los aportes relevantes de este autor, es una de las principales formas de generación y transmisión de conocimientos. La formalidad del entrenamiento estadístico, aunado a la socialización de saberes, son elementos de análisis ineludibles para el entendimiento de los procesos de transmisión del conocimiento, que de manera importante son considerados en esta propuesta de Administración por calidad.

Cantú Delgado (1997) desarrolló un resumen de similitudes y diferencias de las diversas propuestas de los autores mencionados, encontrando las siguientes categorías relevantes:

1.-Compromiso de alta administración-liderazgo; en el que se señala la necesidad de una participación creciente por parte de la alta dirección así como la cooperación de todos los empleados.

2.-Equipos de mejora de calidad; que fomenten el involucramiento de la fuerza de trabajo en la mejora productiva y en el diseño de procedimientos.

3.-Medición de la calidad; que enfatiza la necesidad de métodos para evaluar los alcances de calidad logrados.

4.-Corrección de problemas; desarrollo de esquemas formales que permitan eliminar las causas básicas de los problemas detectados.

5.-Comités de calidad; que permitan la planeación con base en a una definición de responsabilidades.

6.-Capacitación y educación; que otorga la importancia primordial a programas educacionales continuos efectivos y extensivos a todo el personal.

7.-Objetivos de mejoramiento; que deben establecerse dentro de la planeación general y específica por áreas.

8.-Prevención de defectos; enfatizando que deben ser anticipados los defectos potenciales y las quejas como fundamento de control productivo.

9.-Reconocimiento; deben otorgarse reconocimiento público y premiar los éxitos relacionados con la mejora de calidad.

10.-Procedimientos del programa de calidad; que visualizan la necesidad de un enfoque sistémico.

11.-Crecimiento con rentabilidad; un programa de calidad debe mostrar resultados económicos y beneficios a largo plazo.

12.-Necesidades de los clientes; que deben ser conocidas y traducidas en acciones tendientes a su satisfacción.

13.-Planeación estratégica; el cambio tiene que ser planeado y administrado en función de una misión y la identificación de factores de éxito y procesos críticos.

14.-Cultura de calidad; que permita desarrollar una conciencia sobre la importancia de la calidad para asegurar un desempeño correcto y generar un entorno laboral que permita estar orgulloso del trabajo como elementos básicos para incrementar la calidad de vida del trabajador.

15.-Enfoque total de sistemas; cada componente organizacional tiene una responsabilidad relacionada que contribuye significativamente a la salud corporativa.

16.-Comunicación de la información; para poder identificar y eliminar errores y desperdicios.

17.-Políticas de calidad; que permitan una claridad en la definición de responsabilidades y autoridad.

18.-Constancia y planeación para la competitividad; en donde se especifica que la calidad tiene que ser planeada basándose en un enfoque orientado hacia la excelencia y no orientado hacia la corrección de fallas.

19.-Métodos de supervisión; basados en que los trabajadores asuman su responsabilidad para con los procesos.

20.-Interacción entre los departamentos; que denota la necesidad de mejorar procesos de comunicación y de trabajo en equipo, eliminando las barreras ínter departamentales.

21.-Proceso de planeación; centrado en el diseño óptimo del producto.

22.-Control de proveedores; haciendo extensivas las políticas de calidad propias de la empresa.

23.-sistemas de auditoria al sistema de calidad; que permitan un diagnóstico apropiado y el modo de corregir las fallas.

24.-Diseño del producto; que observa la necesidad de métodos de diseño y desarrollo de productos adecuados.

25.-Misión y visión; que es el marco de referencia en términos de filosofía, guía, valores, creencias y propósitos.

26.-Control de procesos; basado en la retroalimentación para todos los niveles, a fin de poder ajustar de manera adecuada para el cumplimiento de los objetivos.

Si bien estas categorías no son atribuibles en específico a ninguno de los autores mencionados, necesariamente la inclusión de cada uno de ellos propicia un fortalecimiento conceptual, válido en la mayoría de los procesos cualitativos que se desarrollan en las organizaciones del sector turístico.

Ahora bien, suficiente polémica genera la visualización de los procesos cualitativos bajo una óptica indistinta, sustentada únicamente en la operativización, sin atribuirle un sustento teórico que pueda proveer la guía y el marco referencial para analizar los problemas y permita la explicación de las relaciones que se presentan entre las diversas variables propias del proceso.

De importancia similar a las filosofías descritas, se encuentran los sistemas guía de diagnóstico y certificación, cuya utilización frecuentemente es de forma simultánea al seguimiento de algunas de las propuestas mencionadas. Normalmente se utilizan estos sistemas de diagnóstico y certificación, como elementos de evaluación en los procesos de mejora cualitativa, pero también son utilizados con una intencionalidad propagandística por encima de la premisa de mejora funcional orientada a la satisfacción del cliente fundamentalmente.

Van Der Wiele y Brown (2002) al dar un seguimiento a empresas que lograron la certificación ISO 9000 antes de 1994, encontraron que existía una motivación interna en estas empresas para continuar con un mayor número de actividades tendientes a lograr una administración total por calidad, que el reto principal fue el involucramiento de la gerencia y que si la responsabilidad era

compartida en un equipo gerencial, pareciera propiciar una mayor necesidad de entrenamiento que si sólo fuese responsabilidad de algún gerente de calidad. Pero también encontraron que muchas empresas sólo mantenían los requerimientos mínimos indispensables para cumplir con ISO 9000 y que igualmente existía una fuerte frustración al constatar que los consumidores no se interesaban o desconocían las implicaciones si la empresa estaba certificada o no. Los principales sistemas guías y de diagnóstico cualitativo son:

LA SERIE ISO 9000

Serie de estándares que intenta controlar la funcionalidad del producto o servicio y que constituye el marco teórico de referencia para la aceptación o rechazo contractual de las empresas que desean establecer relaciones comerciales con países que anteponen esta serie requerimientos como mínimos indispensables. ISO es la organización internacional para estandarización, que trabaja a base de comités técnicos y éstos a su vez están formados por subcomités y grupos de trabajo. La serie ISO 9000 es una serie de cinco estándares internacionales para “administración por calidad” y “aseguramiento de la calidad”. Estos cinco estándares no son específicos a un tipo determinado de producto ni dirigidos a un tipo de industria particular.

De los cinco estándares, ISO 9000 e ISO 9004 son básicamente de soporte, esto es, no son obligatorios para condiciones contractuales, mientras que ISO 9001, 9002 y 9003 son estándares de aseguramiento de calidad de diferentes niveles de exigencia, los cuales se usan en situaciones contractuales.

ISO 9000 *estándares de administración y aseguramiento de la calidad: guía para selección y uso*. Es una guía que explica cómo seleccionar y usar los otros cuatro estándares.

ISO 9001 *sistemas de calidad-modelo para aseguramiento de la calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio*. Define el modelo a usar cuando el contrato acordado entre compañías (cliente-proveedor) requiere la demostración del proveedor de su capacidad para diseñar, producir instalar y dar servicio al producto.

ISO 9002 *sistema de calidad-modelo para aseguramiento de la calidad en producción e instalación*. Define el modelo de aseguramiento de calidad a usar cuando se produce e instala, únicamente.

ISO 9003 *sistema de calidad-modelo para aseguramiento de la calidad en inspección final y prueba*. Define el modelo de aseguramiento de calidad para inspección final y prueba, únicamente.

ISO 9004 *lineamientos de la administración de la calidad y elementos del sistema de calidad*. Define los lineamientos para la administración por calidad y los elementos del sistema de calidad que deberá usar cualquier “productor” al desarrollar e instrumentar su sistema de calidad. También sirve para determinar hasta qué profundidad y/o extensión se aplicará cada elemento del sistema de calidad. Para una mejor comprensión de este sistema de requerimientos cualitativos en una empresa, es menester conocer las categorías que componen cada opción.

Las categorías de ISO 9001

1.-Responsabilidad de la administración. La administración es responsable de crear e implantar la política de calidad de la empresa, la cual debe tener sentido para quienquiera que participe en la organización. Debe definir la organización, asignar responsabilidad y autoridad, ejercer control sobre el sistema para mantenerlo y mejorarlo.

2.-El sistema de calidad. Debe existir un manual de calidad, así como planes de calidad para cada línea de producto. Todos los procedimientos deben estar documentados, de igual manera deben describirse todos los equipos de prueba.

3.-Revisión de contrato. Se debe efectuar una revisión total de los requerimientos de su cliente, identificando con precisión quién realizará tal revisión, cómo lo hace, cómo adapta la capacidad a los requisitos, los registros y medidas de seguimiento.

4.-Control de diseño. Indicar cómo es que los requisitos de los clientes son incluidos en el proceso de diseño, así como todos aquellos estándares de diseño internos que son usados.

5.-Control de documentos. Determinar cómo son identificados los documentos, quien es responsable por la emisión y control de documentos, quien mantiene el control físico y registros, quien es responsable de aprobar e implantar cambios, quien se asegura que las revisiones correctas serán utilizadas.

6.-Compras. Identificar quien selecciona y aprueba los proveedores, criterios de selección, registros y datos, quien determina cómo son controlados los productos de los proveedores y quien mantiene interacción con ellos.

7.-Producto suministrado al comprador. Determinar cómo se verifica el producto al recibirlo, procedimientos de identificación, de uso, de almacenamiento y manejo.

8.-Identificación y seguimiento. Se debe describir cada producto o material utilizado, tanto individual como por grupo o lote.

9.-Control de proceso. Establecer los procesos seguidos para la planeación de la producción, del control ambiental, de la preparación e instrucciones de trabajo, la aprobación y control de los procesos y los estándares industriales.

10.-Inspección y prueba. Describir los procesos necesarios y establecer procedimientos enfocados a procesos y producto resultante.

11.-Equipo de inspección y prueba. Determinar el proceso para seleccionar equipo de medición, cómo se calibra, que estándares usa.

12.-Inspección y estado de la prueba. Determinar cómo se identifica el material en la producción, cómo se verifica que hayan sido inspeccionados, cómo se controlan los sellos de inspección.

13.-Control del producto que no cumple con los requisitos. Sistematizar el manejo del producto no conforme; cómo se identifica, quien realiza la evaluación y disposición, qué criterio usa, cuál es el marco técnico de referencia.

14.-Acción correctiva. En seguimiento al punto anterior determinar qué acciones se llevarán a cabo, cómo se notifica al productor y si es empleada alguna metodología para eliminar la causa raíz.

15.-Actividades después de la producción. Documentar los procedimientos de manejo, almacenamiento, empaque y entrega, a fin de prevenir daños o deterioro y asegurarse que el almacenamiento sea seguro, estable y controlado.

16.-*Registros de calidad.* A partir del plan de calidad establecer registros para control de proceso y mejora.

17.-*Auditorias internas.* Que deben cubrir todas las áreas funcionales, los procedimientos y criterios deben estar bien documentados.

18.-*Entrenamiento.* Se debe tener un plan de entrenamiento que muestre quien es el responsable, con descripción de procesos y procedimientos de entrenamiento incluyendo la certificación.

19.-*Servicio.* Procedimientos para la prestación del servicio antes, durante y después de la venta.

20.-*Técnicas estadísticas.* Descripción de las técnicas estadísticas que se utilizan, mostrando cómo logran los objetivos de control del proceso y cómo se utilizan los datos para el mejoramiento.

ISO 9002 incluye los elementos anteriores con excepción del 4 y del 19

ISO 9003 incluye sólo los elementos 2, 4, 8, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18 y 20.

Sin duda la serie ISO 9000 frecuentemente se convierte en el primer paso que dan las empresas para adentrarse en procesos de mejora de calidad. Por desconocimiento o por ambición no buscan alguna propuesta que sea más fácilmente asimilable y en consecuencia más efectiva, sino que intentan conjugar dos aspectos fundamentales en su predominancia de raciocinio mercadológico-financiero; el reconocimiento y posibilidades de ampliación de mercados que otorga una certificación internacional y lo que consideran un mínimo de requisitos que en muchas de las ocasiones pueden ser cubiertos de manera superficial y por ende con menor costo de implantación.

Otra forma de evaluación y seguimiento a procesos de mejora continua, es la participación que hacen las empresas a los premios de calidad. Destacan entre las empresas regionales los siguientes: El Premio Nacional de Calidad y en menor proporción, pero significativa también, el premio que se utiliza en Estados Unidos de Norteamérica “Malcolm Baldrige Quality Award”

EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD

Premio instituido en nuestro País a partir de 1992, cuya premisa fundamental es el reconocimiento simbólico de las empresas que se distinguen en sus procesos de mejora y administración por calidad. Sus criterios de evaluación son los siguientes:

1.0 *.Calidad centrada en dar valor superior a los clientes.* Este criterio examina la efectividad de los sistemas de la organización para conocer profundamente y satisfacer o exceder las expectativas de los clientes finales antes, durante y después del proceso de entrega de los bienes y/o servicios.

1.1. *Conocimiento profundo de mercados y clientes.* Indique cómo conoce a sus mercados, clientes y/o usuarios y el valor que éstos esperan de su organización, tanto de los productos y/o servicios, como de la relación calidad-precio de los mismos y de otras consideraciones que conforman sus expectativas completas.

1.2. *Administración del servicio y la relación con los clientes.* Indique qué hace su organización para que se cumpla la totalidad de las expectativas de sus clientes a través de contacto continuo y permanente con ellos.

1.3. *Medición del valor creado para los clientes.* Indique qué se hace para medir la satisfacción completa de sus clientes.

2.0. *Liderazgo.* Este criterio examina el papel y la participación directa de la alta dirección como “líder”, dirigente o responsable principal del proceso de mejora continua en la organización, así como su visión y compromiso con el diseño y práctica gerencial, incluyendo los valores principales y las herramientas de mejora continua.

2.1. *Liderazgo mediante el ejemplo.* Comente cómo la alta dirección crea y promueve el enfoque de valor superior a los clientes mediante su actuación personal.

2.2. *Cultura de calidad.* Cuáles son los principales valores de la organización que integran coherentemente todas las áreas y permiten el logro de sus objetivos, convirtiéndola en una entidad competitiva y con calidad. Cómo se traducen en sistemas de trabajo mejores.

3.0. *Desarrollo del personal con enfoque de calidad.* Este criterio examina:

- La forma, el alcance y la profundidad con que la organización ha establecido prácticas y sistemas para desarrollar, estimular y optimizar el potencial del personal, con el propósito de que participe y se involucre en el proceso de mejora de la calidad.
- Las formas en que la organización reconoce a quienes han hecho contribuciones efectivas para mejorar procesos de trabajo, dar mayor satisfacción a los clientes externos, crear valor para los mismos e incrementar la productividad.

-La manera en que se educa el personal, se desarrolla su potencial y se le otorgan facultades para tomar decisiones, con el fin de que contribuya de manera creativa, inteligente, informada y eficaz el logro de los objetivos de calidad.

- La evaluación del grado con el que se está creando y favoreciendo un clima de cooperación, de trabajo positivo, respetuoso y digno, donde se trata a las personas como gente adulta, creativa, inteligente y con capacidad para trabajar en equipo.

3.1. *Sistemas de trabajo de alto desempeño.* Describa cómo el diseño de puestos de trabajo, así como el enfoque de compensación y reconocimiento, posibilitan y fomentan que todo el personal contribuya de manera eficaz al logro de objetivos de alto desempeño.

3.2. *Educación y desarrollo.* Señale cómo se educa al personal y se busca desarrollar su potencial, para que contribuya a la mejora continua de la organización.

3.3. *Calidad de vida en el trabajo.* Describa cómo se está creando y favoreciendo un clima de trabajo positivo, donde se trate a las personas como adultos con capacidad para trabajar en equipo, para desarrollarse individualmente y cómo se contribuye activamente a la mejora continua y establecimiento de su ambiente de cooperación entre los integrantes de la organización.

4.0 *Administración de la información.* El criterio de Administración de la información examina la forma en que se ordenan, clasifican, procesan, establecen prioridades y se utilizan los datos e información, como elementos centrales para

facilitar la toma de decisiones, crear un valor superior a los clientes en productos, servicios y procesos, y lograr una alta posición competitiva.

4.1. *Diseño de los sistemas de información.* Describa los criterios de selección y administración de los datos de información usados para la planeación estratégica, la mejora e innovación de los procesos, y la administración y evaluación del desempeño de la organización.

4.2. *Análisis de los datos y de la información.* Describa como se utiliza la información interna y externa disponible, para mejorar todos los procesos.

5.0. *Planeación.* Este criterio examina el proceso para mantener e incrementar el liderazgo en calidad en la organización, así como la forma en que se conjunta armónicamente los objetivos estratégicos, operativos, financieros y de calidad.

5.1. *Planeación estratégica.* Señale el proceso de planeación estratégica de la organización, incluyendo un diagnóstico realista de lo que favorece o frena el proceso de mejoramiento continuo en su organización.

5.2. *Planeación operativa.* Señale como se integran los grandes lineamientos de su proyecto estratégico y las actividades específicas a su plan global, para traducirse en procesos administrables, Señale también cómo se le da seguimiento riguroso a este programa.

6.0. *Administración y mejora de procesos.* Este criterio examina los procesos en la organización, para asegurar que los clientes reciban consistentemente un valor superior en los productos y/o servicios, así como los elementos fundamentales de la administración de procesos:

Diseño, Planificación, Control, Estandarización y la forma cómo la organización evalúa y mejora los mismos.

6.1. *Diseño de productos, servicios y procesos.* Comente cómo diseña y especifica las características o normas de sus productos y/o servicios, así como de sus procesos.

6.2. *Procesos clave* comente cómo: incorpora los procesos clave y operativos el diseño, control y evolución permanente para su mejora continua. Asegura la evaluación y la mejora continua de su sistemas, procesos y procedimientos, a fin de exceder el valor esperado de los clientes en sus productos y/o servicios.

6.3. *Procesos en las áreas de apoyo.* Comente cómo se mejora continuamente los procesos en sus áreas de apoyo.

6.4. *Proveedores.* Comente cómo logra que el desempeño de sus proveedores sea no sólo satisfactorio, sino siempre mejor, de acuerdo a sus requisitos.

7.0. *Impacto en la sociedad.* Este criterio examina la forma en que la organización realiza esfuerzos de mejoramiento continuo en su entorno físico, social y económico.

7.1. *Conservación de ecosistemas.* Señale qué hace su organización por mejorar los ecosistemas, promover la mejora de los mismos en su comunidad, o al menos, reducir los niveles de contaminación dentro y fuera de sus instalaciones.

7.2. *Promoción de la cultura de la calidad en la comunidad.* Qué hace, más allá de su organización para lograr que los valores de la organización sean

introducidos, adaptados y vividos en su comunidad y en los distintos organismos que la componen. Qué hace para crear un clima de ética organizacional social.

8.0. *Resultados. Valor creado.* Este criterio examina: Los niveles y tendencias de indicadores numéricos de mejoramiento de la calidad de productos y/o servicios, y de desempeño de los procesos de producción y entrega. El desempeño de los procesos de las áreas de apoyo y de los proveedores. El desempeño financiero y la satisfacción de los clientes.

8.1. *Valor creado por mejora de productos y servicios.* Comente en qué se han mejorado sus productos y servicios. Proporcione datos verificables y gráficas con tendencias cuantificadas claras y específicas, comparados con los de su competencia.

8.2. *Valor creado por mejora de procesos y productividad.* Comente en qué se han mejorado: Sus procesos clave y operaciones, especialmente en lo referente a eficiencia y efectividad. Los procesos de sus áreas de apoyo y los de sus proveedores.

8.3. *Valor creado para el personal.* Presente resultados de los niveles y tendencias de los indicadores mencionados en el punto número 3. Evite los comentarios anecdóticos y proporcione solamente información numérica sólida, verificable y de fuentes internas o externas confiables.

8.4. *Valor creado para los accionistas o la institución.* Comente cómo se han mejorado los resultados financieros al proporcionar valor superior a sus clientes, como consecuencia de su proceso de mejora continua.

8.5. *Valor creado para los clientes.* Explique cómo y en qué se han mejorado los resultados de satisfacción de clientes, debido a la relación causal con el proceso de mejora continua en su organización.

Este modelo desarrollado para la obtención de calidad total en las organizaciones, centra su atención en la creación de valor superior para los clientes y consumidores finales. Se reconoce como un sistema de gestión que permite provocar la evolución de la organización en que se implante, para lograr niveles de competitividad más elevados, su permanencia y crecimiento sostenido, propiciando el entendimiento, diagnóstico, planeación y seguimiento. Entre los valores que sustentan al modelo se alude al “Personal Comprometido” como uno de los pilares para su funcionalidad.

Es el ser humano con sus conocimientos, experiencias, habilidades, valores y actitudes quien transforma ese conocimiento en práctica, es por ello, que la organización debe proveer el ambiente propicio para que el personal entregue su talento en la mejora de sistemas y procesos, al mismo tiempo que se desarrolla, crece y se realiza.

Para lograr los objetivos de calidad y del desempeño de la organización, se requiere de personal totalmente comprometido, conocedor, bien informado y creativo.

La capacitación y entrenamiento continuo y el acceso a información oportuna y válida relacionada con su área de responsabilidad, permite a todo el personal solucionar problemas, mejorar los sistemas de trabajo, crear valor y contribuir de manera efectiva al logro de los objetivos de la organización.

Como es notorio, la consideración de estos valores que sustentan el modelo, propician grandes y frecuentes procesos de transmisión de conocimientos.

MALCOLM BALDRIGE QUALITY AWARD

Este premio autorizado por el congreso de los Estados Unidos de América en agosto de 1987, tiene el propósito de impulsar a las organizaciones americanas en la práctica de un control de calidad efectivo para la producción de bienes y servicios. Nombrado en honor de Malcolm Baldrige¹⁸, su aceptación ha trascendido las fronteras de ese país siendo implantado de manera frecuente en las grandes empresas, principalmente trasnacionales.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PREMIO

1.0. *Liderazgo* En esta categoría se analiza el sistema de liderazgo institucional, direccionamiento estratégico y expectativas que comprenden responsabilidad corporativa y ciudadana. Este apartado enfatiza los aspectos relevantes de los mandos medios y superiores que no pueden delegarse; Liderazgo de funcionarios ejecutivos. Sistema de liderazgo y organización funcional. Responsabilidad pública y ciudadana.

2.0. *Información y Análisis* En este punto debe determinarse toda la información relevante para conducir el mejoramiento en el desempeño global de la Institución. Es conocido como el “cerebro” para soportar el mejoramiento de los procesos primarios claves. Administración de datos e información.

¹⁸ Quien desempeñó el cargo de secretario de comercio de 1981 a 1987 en EE.UU.

Comparaciones competitivas y Benchmarking. Análisis y uso del nivel de datos de la Institución.

3.0. *Planeación Estratégica* Se analiza la planeación estratégica y competitiva y el despliegue del plan con un fuerte énfasis en la orientación a usuarios y desempeño operativo. Las premisas fundamentales son: La visión de calidad del cliente es la visión estratégica de calidad. El mejoramiento en el desempeño operativo contribuye en el corto y largo plazo al incremento productivo y competitividad basada en costo-precio. Desarrollo Estratégico. Despliegue Estratégico.

4.0. *Administración y Desarrollo del Recurso Humano.* El aspecto central en esta categoría es la administración y el desarrollo en forma integral de los colaboradores. Planeación y evaluación de recurso humano. Sistemas de trabajo de alto desempeño. Educación, entrenamiento y desarrollo de personal. Bienestar y satisfacción de empleados.

5.0. *Administración de Procesos* Basado en los procesos clave, el énfasis principal en los requerimientos de administración eficiente y efectiva; diseño eficiente del proceso de servicio, prevención. Orientación, evaluación y mejora continua, ligado a proveedores y desempeño global superior; Diseño e introducción del proceso de servicio. Administración de procesos; producción del servicio, servicios de/hacia proveedores. Administración del desempeño de proveedores.

6.0 *Resultados del Negocio* En este apartado se tiene un criterio de doble propósito; valor superior de la oferta del servicio basado en la apreciación del usuario y desempeño superior de la organización reflejado en la productividad e

indicadores de efectividad. Resultados de calidad del servicio. Resultados operativos y financieros de la Institución. Resultados del desempeño de proveedores.

7.0 Enfoque al Cliente y Satisfacción Este apartado se centra en el entendimiento a detalle de las inquietudes de los usuarios y las características culturales prevalecientes, midiendo resultados y tendencias de expectativas y conductas; Conocimiento de usuarios y mercado. Administración de relaciones públicas. Definición de niveles de satisfacción en usuarios. Resultados de niveles de satisfacción en usuarios. Comparación de niveles de satisfacción.

Este premio, en la sección correspondiente a las especificaciones del premio, contempla un apartado sobre programas de información y transferencia de tecnología que dice lo siguiente:

El director de la oficina nacional de estándares deberá asegurarse que todos los programas participantes reciban los resultados completos de las auditorias e igualmente explicaciones a detalle con sugerencias para mejoramiento. También el director deberá proveer información a todos los participantes y grupos que considere apropiados, sobre los premios, las estrategias y programas exitosos de mejora cualitativa de los participantes ganadores del premio.

Esta consideración, de forma inmanente, convierte a este premio en un proceso formal de transmisión de conocimientos además de las diversas modalidades de estos procesos que conlleva su implantación.

2.3- Sustento teórico de los programas de calidad vigentes

De manera ineludible los sistemas guía y procesos cualitativos que se implementan en las empresas, tienen un marco referencial básico que permite identificar el sustento teórico para definir, establecer y explicar las relaciones entre los conceptos y las acciones que se desarrollan. Dale; Y.-Wu; Zairi; Williams y Van Der Wiele (2001) en su estudio sobre la contribución del T.Q.M.(Total Quality Management; *Administración Total de la Calidad*) al ámbito teórico, aluden las bases de la teoría administrativa clásica, significando los siguientes autores en su contribución:

**CUADRO: 2.1 CONTRIBUCIÓN DEL T. Q. M. CON RESPECTO A LAS
TEORÍAS CLÁSICAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

CREADOR DE LA PROPUESTA TEÓRICA	DESCRIPCIÓN	CONTRIBUCIÓN AL TQM
Frederick W Taylor	Administración científica	Administración basada en hechos, técnicas y herramientas de TQM y solución de problemas
Henry Fayol	Planeación y organización	Administración de procesos de negocios
Max Weber	Teoría social y económica de la organización	Liderazgo, facultamiento y desempeño administrativo
Alfred Sloan	Organización multi-divisional descentralizada	Reingeniería de procesos y administración de procesos
Elton Mayo	Experimentos de Hawthorne	Motivación y satisfacción de empleados
Douglas Mc Gregor	El lado humano en la empresa	Motivación de empleados, facultamiento, involucramiento y participación
Peter Drucker	Descentralización, liderazgo administrativo y enfoque a resultados	Liderazgo, despliegue de objetivos y enfoque de procesos
Meredith Belbin	Características de equipo	Dinámica de equipos y cultura de trabajo en equipo
Charles Handy	Cultura interna	Cultura, valores y comunicación

John Adair	Liderazgo	Liderazgo y disponibilidad
Henry Mintzberg	Liderazgo, planeación estratégica y administración	Liderazgo, visión, misión y despliegue de políticas

FUENTE: . Dale, Wu, Zairi, Williams et Van Der Wiele (2001)

Llama la atención, la consideración realizada por estos autores respecto de las contribuciones de la administración científica al TQM, específicamente lo concerniente a técnicas y herramientas, ya que una de las premisas argumentadas en todas las propuestas de administración por calidad, es la eliminación de la inspección y la sujeción de los programas productivos a cuotas de producción para el personal; específicamente W. E. Deming propone en su punto 11 la eliminación de cuotas numéricas. Sin duda, también es necesario hacer extensiva la ubicación de teorías relacionadas a los aspectos de mimetismo y análisis conductuales con sustento funcionalista, en la expectativa de una mayor racionalidad asumida sin discusión.

2.4- Elementos relevantes de los programas de calidad que impulsan la transmisión de conocimientos

Existe en cada filosofía y programa de calidad instituida, una serie de supuestos y elementos funcionales que impulsan los procesos de transmisión de conocimientos, a efecto de poder cumplir adecuadamente su implantación.

Para Crosby cuyo eslogan principal es el “cero defectos”, la calidad empieza con la gente y no en las cosas, argumentando como elementos clave capacitar al personal y buscar eliminar las causas del error, esto anterior obliga a la consideración de programas formales de transmisión de conocimientos y a la

socialización intergrupala de conocimientos asequibles para evitar subsecuentemente los errores.

Deming define como calidad el ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes, implicando un compromiso con la innovación y la mejora continua. De sus 14 puntos de mejoramiento gerencial, los siguientes son de significativa importancia para la promoción de la transmisión de conocimientos:

- 1.- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio
- 5.- Mejorar continuamente el sistema de producción y servicios.
- 6.- Capacitación en el trabajo.
- 13.- Instituir un programa vigoroso de educación y entrenamiento.

Juran define la calidad como ausencia de deficiencias en la entrega de pedidos, fallos en los servicios, devolución de facturas por errores, cancelación de ventas y desperdicio en mermas. Esta búsqueda por igual promueve compartir conocimientos y desarrollar esquemas de aprendizaje efectivos.

Feigenbaum propone un tipo de control basado en la coordinación interdepartamental mediante la creación de equipos en donde se intercambien distintos puntos de vista para asegurar la vinculación eficiente entre ellos. Antepone que por calidad se debe entender un compromiso organizacional que requiere motivación y capacitación constante.

Ishikawa además de recomendaciones para la utilización de herramientas estadísticas para el control de calidad, especifica que la calidad empieza y termina con la capacitación y la educación constante.

Dentro de los sistemas guías de calidad; la serie ISO 9000, en su categoría 18 *Entrenamiento*, especifica la necesidad de establecer un plan de entrenamiento

que contemple las necesidades detectadas para lograr el plan de calidad. El Premio Nacional de Calidad especifica en el punto número 3 lo concerniente al desarrollo del personal con enfoque de calidad, específicamente el punto 3.2 educación y desarrollo, en donde se solicita señalar cómo se educa al personal y se busca desarrollar su potencial, para que contribuya a la mejora continua de la organización. Y en el premio Malcolm Baldrige el punto número 4 administración y desarrollo del recurso humano, contempla lo concerniente a educación, entrenamiento y desarrollo del personal.

No existe programa alguno que no sustente su éxito en la participación creativa, solidaria y autodisciplinada de los colaboradores. Compartir conocimientos y crecer intelectualmente magnifican la participación y permanencia en la empresa. El siguiente cuadro resume los principales elementos contemplados, por cada autor y/o sistema guía, que indiscutiblemente propician la generación de procesos de transmisión del conocimiento en las organizaciones donde se implantan.

CUADRO: 2.2 ELEMENTOS RELEVANTES DE LOS PROGRAMAS Y SISTEMAS GUÍA DE CALIDAD QUE IMPULSAN LA TRANSMISIÓN DE CONOCIMIENTOS		
AUTOR/ SISTEMA GUÍA	CONSIDERACIONES	ELEMENTOS
<i>Philip B. Crosby</i>	Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento	El trabajo en equipo; los requerimientos de capacitación; la generación de conciencia respecto a la necesidad de calidad; y la característica preventiva-correctiva basada en el compromiso y la comunicación de los colaboradores
<i>W. Edwards Deming</i>	Calidad es: Ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes; Implicando	1).- Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. 5).- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de

	un compromiso con la innovación y mejora continua.	producción y de servicios. 6).- Instituir la capacitación en el trabajo 13).- Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento..
<i>Joseph M. Juran</i>	Calidad es la ausencia de deficiencias en la entrega de pedidos, fallos en los servicios, devolución de facturas por errores, cancelación de ventas y desperdicios en mermas. Calidad es “adecuación al uso”	La planificación se favorece con el acceso a los datos sobre las características del proceso y la "transferencia a operaciones" incluye la transferencia de los conocimientos adquiridos durante el proceso de planificación. Los medios para transferir los conocimientos incluyen: Los procedimientos; las sesiones informativas; la formación en el trabajo; los cursos de formación; y la participación previa. Denotando que esta transferencia se hace mejor por medio de un modo estructurado, programando el entrenamiento para cada grupo bajo la modalidad de "justo a tiempo".
<i>Armand V. Feigenbaum</i>	Define al control de calidad como “un sistema efectivo para integrar los esfuerzos del desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los diversos grupos de la organización a fin de comercializar, diseñar, producir y ofrecer un servicio a niveles económicos que satisfagan al cliente”.	Por calidad se debe entender un compromiso organizacional que requiere motivación y capacitación constante. Las ideas del personal son de vital importancia, ya que las mejoras de calidad con mayor peso provienen de ellos al llevar a cabo las actividades en los procesos. La calidad debe ser vista como un ciclo de vida constante y total, de tal manera que debe generar retroalimentación. Debe ser documentada la participación de cada componente que se encuentre involucrado en el proceso de calidad. Cada miembro de la organización es un ser autónomo, de tal manera que cada uno de ellos tiene el poder de controlar y ser responsable dentro del proceso de calidad.

		Las actividades humanas deben ser el fundamento de los programas de calidad, no la automatización.
<i>ISO 9000</i>		<i>18.-Entrenamiento.</i> Se debe tener un plan de entrenamiento que muestre quien es el responsable, con descripción de procesos y procedimientos de entrenamiento incluyendo la certificación.
<i>Premio Nacional de Calidad</i>	Calidad es la creación de valor para los clientes y usuarios.	<p><i>3.0. Desarrollo del personal con enfoque de calidad.</i> Este criterio examina:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La forma, el alcance y la profundidad con que la organización ha establecido prácticas y sistemas para desarrollar, estimular y optimizar el potencial del personal, con el propósito de que participe y se involucre en el proceso de mejora de la calidad. -La manera en que se educa el personal, se desarrolla su potencial y se le otorgan facultades para tomar decisiones, con el fin de que contribuya de manera creativa, inteligente, informada y eficaz el logro de los objetivos de calidad. - La evaluación del grado con el que se está creando y favoreciendo un clima de cooperación, de trabajo positivo, respetuoso y digno, donde se trata a las personas como gente adulta, creativa, inteligente y con capacidad para trabajar en equipo.
<i>Malcolm Baldrige Quality Award</i>		programas de información y transferencia de tecnología

FUENTE; Cuadro elaborado por el autor

2.5- Sustento Ideológico de los Programas de Calidad

Diversos son los cuestionamientos existentes sobre las raíces ideológicas de los procesos de calidad, existen posturas de análisis poco convergentes, pero válidas de consideración al asumir que todos los procesos que se implantan tienen un fin único de racionalidad productiva. Shenhav (2000)¹⁹ asume que estos procesos son el resultado de los esfuerzos ingenieriles para legitimizar y extender las fronteras de su profesión hacia los ámbitos administrativos, basando en una racionalidad instrumental la interpretación y determinación de los componentes sociales y culturales prevaletes en las organizaciones. La racionalidad, estandarización y sistematización se sustentan en menor grado en una búsqueda por la eficiencia, siendo la legitimización del poder de los ingenieros su objetivo fundamental. El discurso prevaletente trata de reducir la acción humana a relaciones de causa y efecto otorgando significados compatibles con la búsqueda de lograr eficiencia y beneficio económico. Detert (2000) en un intento por establecer un marco referencial que consienta ligar la cultura y las iniciativas de mejoramiento, establece justificativos que permiten considerar a los procesos de calidad como una de las opciones productivas con mayor sustento racional.

La administración basado en hechos, es un ejemplo de aplicación del método científico con elementos de racionalidad y verdad en sus considerandos; otros aspectos que trata este autor son la motivación intrínseca para realizar un buen trabajo, el cambio e innovación como elementos de crecimiento personal, la orientación hacia el trabajo, la realización de tareas y el trabajo en equipo, la

¹⁹ Citado por Hargadon, Andrew (2001) en base a la referencia bibliográfica: Yehouda Shenhav (2000) "Manufacturing Rationality: The Engineering Foundations of the Managerial Revolution". New York: Oxford University Press.

cooperación; el control, la coordinación y la responsabilidad además de la orientación y enfoque hacia los clientes internos y externos. Levin (2000) llega incluso a aseverar que la curva de aprendizaje no sólo actúa en términos de eficiencia sino también en términos de involucramiento cualitativo.

Ese componente de racionalidad tan visible y admisible es lo que más atrae a los dirigentes de las organizaciones, ubicándolo como una ventaja competitiva necesaria e impostergable.

2.6- Paradojas e inconsistencias en los preceptos

Amplia y en ocasiones confusa resulta, para los participantes en los programas de calidad, los preceptos en que son sustentados los esquemas filosóficos de esta modalidad funcional. Como lo asegura Thompson (1998) al desarrollar un estudio basado en las principales paradojas que presenta el ambiente de aplicación de la administración por calidad total. Aludiendo al libro de Charles Handy “La época de las paradojas” observa que el trabajador contemporáneo de manera rutinaria se enfrenta con esas paradojas en el trabajo, en casa y ante los valores básicos establecidos en sociedad. La búsqueda de una administración basada en la calidad, requiere de actores que piensen y actúen de una forma muy diferente a sus modos establecidos de operar y, en algunos casos, pareciera tratarse de principios contradictorios.

Pero no únicamente la detección de esas paradojas ocasionan inquietud y desconfianza en la solidez de conceptos y claridad de fines, igualmente existe una contraposición a “dichos” y refranes populares que restringen de manera sustantiva la interiorización ideológica por parte de los actores.

Las paradojas enunciadas por Thompson (1998) son:

Buscar diversidad, pero construir una visión compartida.- existe la premisa de lo benéfico que es la obtención de una diversidad de opiniones y perspectivas al tratarse aspectos de calidad. Es de suponer que una participación amplia de enfoques que contengan diversas formaciones técnicas, experiencias y perspectivas propicia una decisión de equipo más enriquecida y en consecuencia de mayor valor que una decisión de carácter individual, pero también existe la exigencia de un enfoque de cultura cohesiva en la que cada miembro actúe de manera consistente con el concepto de calidad establecido en la empresa.

Impulsar la creatividad, pero ser consistente en todo.- promover las ideas creativas es de suma importancia en los ambientes de calidad total, pero de manera simultánea la exigencia por parte de los clientes, es la consistencia en los productos y servicios que reciben.

Enfocarse en el mejoramiento continuo de procesos, pero hacer de las interrupciones debido a cambios, una parte importante del trabajo.- una mentalidad de mejoramiento continuo de procesos enfatiza la necesidad constante de considerar como hacer que un producto o proceso sea más rápido, más barato y más confiable, pero el interrumpir actividades para implantar cambios o reinventar lo que la organización hace, igualmente forma parte de las exigencias que contempla un programa de calidad.

Utilizar grupos de trabajo autónomos para aumentar el desempeño, pero asegurar el control cuidadoso y uniforme de la calidad de productos y servicios.- bastante se ha documentado sobre el efecto positivo que propicia ceder el control -de cómo hacer las cosas- a los grupos. Por eso la autonomía, participación y el

uso de equipos, son componentes distintivos de cualquier enfoque de calidad total, sin embargo, un ambiente de calidad demanda un alto grado de confiabilidad y consistencia en el desempeño, acarreando la necesidad de aumentar el control y el monitoreo. La importancia de esta consistencia virtualmente obliga a insistir en la conjunción de conductas estandarizadas para todo empleado, contraponiendo la expectativa de autonomía.

Construir un equipo de trabajo cohesivo, pero bienvenido del conflicto cuando se analizan críticamente las ideas.- si bien la conformación de equipos no garantiza la mejoría en una empresa, ya que en muchas ocasiones sus decisiones son fallidas, dos dimensiones al parecer son importantes para la efectividad de los mismos: cohesión y la habilidad para desarrollar análisis crítico. Un grupo efectivo es aquel que comparte diversos puntos de vista e intercambio crítico de ideas de sus miembros individuales, sin que genere conflictos ni pérdida de su cohesión. Pero, si un equipo es demasiado cohesivo, difícilmente tendrá la habilidad para analizar la temática de manera crítica.

Establecer metas realistas e incluso desafiantes para obtener un máximo desempeño, pero utilice objetivos reducidos para mejorar de manera dramática el mismo.- bastante documentada se encuentra la relación objetivos-desempeño, en la que las premisas de fijación de objetivos, su especificidad y grado de dificultad, conducen a más altos niveles de desempeño. Pero los objetivos son aceptados por los individuos, si estos los consideran de maneras favorables como razonables y alcanzables, además de valorar si la persona que los asigna tiene autoridad para hacerlo. Si un objetivo se percibe como demasiado difícil, el empleado optará por un nivel de objetivo y desempeño propio.

Recompensar el esfuerzo en equipo, pero crear un clima de alto desempeño para los individuos.- al recompensar el esfuerzo en equipo se promueve de manera indirecta que los individuos enfoquen sus esfuerzos hacia objetivos comunes, pero, ¿como puede la organización reconocer el desempeño individual superior si ese reconocimiento se dispersa entre todos los miembros del equipo? Frecuentemente la organización pierde buenos colaboradores que se sienten frustrados al sentir que sus esfuerzos no se reconocen en lo individual.

Además de estas paradojas detectadas por Thompson (1998), existe una serie de proverbios y refranes populares que en apariencia resultan contradictorios a los enunciados básicos de cualquier programa de calidad. Entre los más frecuentemente utilizados por los trabajadores del sector turístico encontramos los siguientes:

*De la cantidad surge la calidad.- aseveración popular antagónica a la premisa de consistencia y constancia hacia un solo proveedor.

*La calidad no surge de las cosas que hace la gente, sino de la gente que hace las cosas.- refrán que limita a esquemas de selectividad los actores que participan en un programa de calidad, no validando su generalidad aplicativa.

2.7- Aceptación y cautela por parte de los actores

Importante es considerar la postura de Crozier y Friedberg (1977) que expresan la existencia de una libertad que no puede ser arrebatada a los actores, aún contra todo esfuerzo de racionalidad totalitaria, el carácter esencialmente oportunista de la estrategia de acción humana y lo irreducible de ese margen de libertad, contrastan con los preceptos de razonamiento colectivo que pregona

cualquier filosofía de calidad. Partiendo del actor en la organización, que es el hombre, es necesario considerar como punto de partida que éste siempre tiene un mínimo de libertad y que nunca dejará de valerse de ella para combatir al sistema, y aún cuando los programas de calidad, convertidos en ideología empresarial dominante, intentan lograr un condicionamiento o una motivación permanente para su cumplimiento, estos actores utilizan su margen de libertad de una manera tan extensa que es imposible considerar sus arreglos particulares. La conducta que observa el actor como subordinado también está en función de las posibilidades que se le presentan de agruparse con sus colegas y hacer funcionar su solidaridad. El sustento de las consideraciones de Crozier y Friedberg (1977), es el hecho de que el hombre es un agente autónomo capaz de calcular y manipular, que adapta e inventa en función de la circunstancia y solidaridad de agremiados.

Algunos esquemas de análisis han intentado determinar de manera a priori el comportamiento humano; destacando los trabajos de Abraham Maslow²⁰ respecto a la jerarquía de necesidades, o los enfoques de economía que intentan fundamentar explicaciones basadas en la teoría de mercado. Pero sin duda ha sido más relevante la consideración de que el actor, en función de las oportunidades que distingue de la situación y de sus capacidades para asirse a ellas, conduce su actuar. Esa condición de oportunidad forma el elemento clave de la constitución solidaria de grupos, mismos que pueden ser clasificados en: apáticos, estratégicos y erráticos. El sustento para esta diferenciación son los siguientes elementos; 1) situación estratégica, 2) grado de calificación profesional, y 3) grado de interacción de los miembros del grupo.

²⁰ Citado por Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)

Bajo el enfoque de planteamiento estratégico, la organización debe ser considerada como un conjunto de mecanismos reductores que restringen considerablemente las posibilidades de negociación de los actores y que de esta manera permiten resolver los problemas de cooperación.

El concepto de estrategia en el actor es posible definirlo a través de los siguientes aspectos:

1.-El actor rara vez tiene objetivos claros, y menos todavía, proyectos coherentes: éstos son múltiples, más o menos ambiguos, más o menos explícitos y más o menos contradictorios.

2.-Sin embargo, su comportamiento es activo al no haber una determinación, indiscutiblemente siempre está trabajando en alguna elección.

3.-Es un comportamiento que siempre tiene un sentido; el hecho de que no se le puede relacionar con objetivos claros, no significa que no pueda ser racional sino al contrario.

4.-El comportamiento siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo, que es aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación, y otro defensivo que consiste en mantener y ampliar su margen de libertad y por ende su capacidad de actuar.

5.-No existe un comportamiento irracional.

Toda vez que Crozier y Friedberg (1977) clarifican el concepto de estrategia, inmanente a cualquier ser humano, es necesario hacer mención de los usos del poder en la estructuración técnica que contemplan los programas de calidad. Se parte de la idea de que no se debe dejar nada al arbitrio, tratando de prever, supuestamente, que cada quien tiene su lugar y que no deben existir

razones de tensión o de conflicto. Sin embargo, las circunstancias que norman las actitudes y los comportamientos de los actores distan mucho de un esquema de sumisión irrestricto a esa estructuración técnica, ya que en cada una de las categorías de los actores existe una estrategia dominante, estable, autónoma y bien definida, que no se puede prever.

De importancia singular para Crozier y Friedberg (1977) también, es el significado del poder; anteponiéndolo como una relación que está inseparablemente ligada a la negociación, es decir, es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación. Es una relación instrumental ya que implica un ajuste de recursos por parte de los actores, pero también es una relación no transitiva, ya que si bien alguien puede obtener algo de otra persona en una situación específica, pudiera ser que un tercero no pudiese obtener eso de esa misma persona. Y por último, también es una relación recíproca pero desequilibrada. Es desequilibrada porque necesariamente si se estuviese en igualdad no hay razón para considerar que una de las dos personas se encuentre en situación de poder respecto a la otra, en consecuencia, el poder es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar mayor ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro. De hecho, el poder reside en el margen de libertad de que disponga cada uno de los participantes comprometidos en una relación de poder, esto es, en su mayor posibilidad de rehusar lo que el otro le pida. Así, los recursos que poseen unos y otros no intervienen sino en la medida en que estos les proporcionen una libertad de acción más grande.

Las características estructurales de una organización delimitan el campo de ejercicio de las relaciones de poder y definen las condiciones en las que los miembros pueden negociar entre sí. Cabe aclarar que los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, y las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder, simultáneamente se identifican los sectores en que la acción es más previsible, determinando también en consecuencia zonas organizativas de incertidumbre las cuales los individuos tratan de controlar para la consecución de sus propias estrategias. Puede aseverarse que el poder depende del control que puede ejercerse sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos. La organización a través de su organigrama y reglamentos internos regula el desenvolvimiento de las relaciones de poder, es decir, restringen la libertad de acción de los individuos, condicionando profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. Igualmente, la organización afecta la capacidad de desenvolvimiento de sus miembros, condicionando la voluntad para utilizar los logros en la consecución de sus estrategias. Es posible decir que la estructura del poder constituye de hecho el verdadero organigrama de la organización. Cualquier modificación que se haga en la estructura del poder, orienta las estrategias y genera a su vez estrategias de tipo organizacional.

Capítulo III.- La organización: estructura, funcionalidad e implicaciones en la transmisión de conocimientos.

Hablar de estructura organizacional no sólo remite a reconocer la configuración de elementos significantes que caracterizan y diferencian una organización de otra. También es examinar los elementos poco visibles que facilitan la coordinación funcional y los parámetros mínimos que deben ser considerados para el diseño de enlaces que permitan y proporcionen el desarrollo de estrategias adecuadas para cumplir los objetivos establecidos. Identificar los atributos distintivos del tipo de organización que intenta un apego a los preceptos de burocracia o que pretende modificar ese orden hacia la flexibilidad postmodernista, es tópico ineludible por su trascendencia en la conformación de ambientes apropiados o inhibidores para la realización de procesos de transmisión del conocimiento, a la par, la implementación de un programa de calidad exige características específicas de funcionalidad, de disponibilidad e involucramiento que conjuguen identidad, estatus y aspiraciones como elementos esenciales de satisfacción y manejo del conflicto precisos para la conformación de un círculo virtuoso de interacción entre la información el conocimiento y la calidad que permita una mayor explotación de las capacidades latentes generadoras de valor intangible para la organización.

3.1- Fundamentos de la estructura organizacional

Sin duda existen dos motivos por los cuales las organizaciones crean una estructura: para facilitar la coordinación de las actividades, y para controlar las acciones de sus integrantes. Esencialmente se tienen tres grandes componentes

dentro de toda estructura organizacional; el primero es la complejidad que se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o se diferencian. Las formas de diferenciación pueden ser: horizontal que va en relación con el número de ocupaciones diferentes que requieren conocimientos y destrezas especializadas; vertical, que se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional; y la diferenciación espacial, que se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. El segundo gran componente es la formalización, en el cual se denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Y el tercer gran componente es la centralización, que designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización.

Para Gibson; Ivancevich y Donnelly (1996) la estructura de una organización es consecuencia de las decisiones de su dirección sobre cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones: la división del trabajo, las bases para la división de la mano de obra en departamentos, las dimensiones de dichos departamentos y la delegación de la autoridad. Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja aspectos relativos a su formalismo, complejidad y centralización.

La influencia que tiene la estructura en los procesos de transmisión del conocimiento, es visible como una consecuencia de la actitud prevaleciente entre los colaboradores. Esta actitud frecuentemente tiene fundamento en los elementos de control percibidos y en los mecanismos de coordinación establecidos. El trabajo exige que todo el personal realice actividades de forma

conjunta, éstas pueden ser rutinarias o especiales, pero todas ellas exigen conocimiento en alguna medida.

De acuerdo a Mintzberg (1979) existen seis mecanismos básicos de coordinación:

1. *La adaptación mutua.*- Que logra la coordinación del trabajo mediante el sencillo proceso de la comunicación informal. La gente que realiza el trabajo interactúa entre sí para coordinarse.

2. *La supervisión directa.*- En la que una persona coordina dando órdenes a otros.

3. *La estandarización del proceso de trabajo.*-Que implica la programación del contenido del trabajo directamente, los procedimientos a seguir.

4. *La estandarización de los resultados.*-Que centra su atención en la obtención de resultados preestablecidos.

5. *La estandarización de las habilidades.*-Similar en intención a la estandarización de conocimientos, intentando estandarizar a la persona más que el trabajo o los resultados.

6. *La estandarización de las normas.*-Que significa la interiorización e involucramiento por parte de los trabajadores en normas y creencias comunes.

Para poder conjugar de manera adecuada la división del trabajo y el logro de la coordinación, existe una búsqueda permanente de un diseño organizacional, que permita aprovechar la sinergia y conjunción de habilidades, tendiente al óptimo funcional. El diseño de enlaces, del sistema de toma de decisiones y de las posiciones, remite a la consideración de parámetros mínimos, siendo los más relevantes:

. *La especialización del trabajo.*-Que se refiere al número de tareas asignadas a un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas

. *La formalización del comportamiento.*-Relativa a la estandarización de los procesos de trabajo, mediante la imposición de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.

. *La capacitación.*-Referido a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al interior de la organización

. *El adoctrinamiento.*-Que son los programas y técnicas mediante los cuales se sensibiliza a los miembros de una organización respecto a sus necesidades ideológicas y puedan de esta manera ser aptos para las acciones que requiere la organización

. *La agrupación de unidades.*-Que son las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades, en términos de la función a desempeñar o del mercado atendido

. *El tamaño de la unidad.*-Que se refiere al número de posiciones contenidas en una sola unidad, también denominada espacio de control

. *Los sistemas de planeación y control.*-Utilizados para estandarizar los resultados; planeación de acciones y control del desempeño

. *Los dispositivos de enlace.*-Que son los mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades

. *La descentralización.*-Que se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones.

Otro de los aspectos por demás importantes es la clasificación de configuraciones "tipo" utilizadas para la funcionalidad organizacional. Es posible partir de una taxonomía inicial basada en la estructura mecanicista; que se caracteriza por una gran complejidad (sobre todo por fuerte diferenciación horizontal), mucha formalización, una red limitada de información (casi siempre en una comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel jerárquico en la toma de decisiones. La otra estructura es conocida como orgánica; tiene poca complejidad y formalización, posee una amplia red de información (por medio de la comunicación lateral, ascendente y descendente) y supone una fuerte participación conjunta en la toma de decisiones. Mintzberg (1993) propone cinco configuraciones en las cuales quedan contempladas las diversas opciones que se presentan en el ámbito empresarial.

La estructura simple.-Qué es caracterizada, sobre todo por su ausencia de tecnoestructura, poca división del trabajo, mínima diferenciación entre sus unidades y una muy pequeña jerarquía gerencial. Muy poco de su comportamiento es formalizado y utilizan un mínimo de planeación, entrenamiento y dispositivos de enlace. Se le reconoce que es esencialmente de tipo orgánica.

La burocracia maquinal.-Con características de un alto nivel de especialización, rutinización de tareas, bastante formalidad en la descripción de procedimientos, proliferación de reglas, regulaciones y comunicaciones formales a través de las grandes unidades de la organización, poder relativamente centralizado para la toma de decisiones y una estructura administrativa muy elaborada.

La burocracia profesional.-Que desarrolla una coordinación basada en la estandarización de habilidades y sus parámetros de diseño asociados, entrenamiento e indoctrinación. Se caracteriza por la contratación de especialistas-profesionales-para operar en los puestos clave, otorgándoles después considerable control sobre su trabajo.

La forma divisional.-No se reconoce como una organización integrada, ya que una serie de entidades independientes interactúan mediante una estructura administrativa indefinida, otorgando cierta autonomía a cada división que tiene su propia estructura. El principal mecanismo de coordinación es la estandarización de productos y el sistema de control del desempeño.

La adhocracia.-Que esencialmente son estructuras flexibles, ajustable y organizada en torno a problemas concretos que debe resolver un grupo de extraños relativos que tienen diversos conocimientos profesionales, se caracteriza por contener una complejidad baja, de escasa formalización y toma de decisiones descentralizada. A este diseño también se le conoce como la organización innovadora, para la coordinación depende de la adaptación mutua entre sus expertos altamente capacitados y altamente especializados, lo cual estimula, por el uso extensivo de los dispositivos de enlace, a un gran nivel de integración.

3.2- Organizaciones burocráticas y postburocráticas.

De suma importancia para el entendimiento del impacto que tienen las estructuras organizacionales en los procesos asociados a la transmisión del conocimiento, es identificar las diferenciaciones correspondientes al ejercicio basado en los preceptos burocráticos establecidos por Weber (1970) y la

emergencia de nuevas formas, resultantes de la transición del capitalismo industrial a uno postindustrial, establecidas por Heydebrand (1989) que denotan a una organización también llamada Postburocrática.

Atendiendo la propuesta de Weber (1970), conjugatorio al ejercicio del poder bajo una sociología de dominación, surge la adecuación configuracional que sustenta su diseño en atención a los siguientes aspectos:

I.-Rige el principio de las atribuciones oficiales fijas, ordenadas mediante reglas, leyes o disposiciones administrativas. Las características relevantes de este principio son:

a) existe una firme distribución metódica de las actividades.

b) los poderes de mando necesarios se hallan igualmente determinados de un modo fijo.

c) para el cumplimiento de los deberes distribuidos, el nombramiento de las personas se realiza en base a aptitudes bien determinadas.

II.-Principio de la jerarquía funcional y de la tramitación.

III.-La administración se basa en documentos (expedientes), es decir, se trabajaba bajo las órdenes de un jefe junto con sus archivos de documentos.

IV.-La actividad burocrática especializada presupone un concienzudo aprendizaje profesional.

V.-En un cargo su desempeño exige todo el rendimiento del funcionario, sin detrimento de las circunstancias de que puede estar bien determinado el tiempo que esté obligado a permanecer en la oficina cumpliendo con sus deberes.

VI.-El desempeño del cargo se realiza según normas generales susceptibles de aprendizaje.

En lo relativo a la posición de los funcionarios, se consideran los siguientes aspectos:

a) el cargo es una profesión al servicio de una finalidad objetiva impersonal;

b) la posición personal del funcionario se basa en lo siguiente:

1.-El funcionario pretende siempre y disfruta casi siempre, frente al dominado, de una estimación social.

2.-El tipo puro de los funcionarios burocráticos es nombrado por una autoridad superior.

3.- Existe una perpetuidad del cargo.

4.- el funcionario percibe una remuneración en forma de un estipendio fijo, así como un retiro de vejez, a cambio de una pensión. El salario queda determinado de acuerdo a las funciones desempeñadas y eventualmente según la duración del tiempo de servicio.

5.-El funcionario está colocado en un escalafón que va desde los puestos inferiores menos importantes y menos bien pagados hasta los superiores.

Según Weber (1970), la organización burocrática prospera basada en su superioridad técnica sobre cualquier otra organización, ya que ofrece el óptimo de posibilidad para la realización del principio de la división del trabajo según puntos de vista objetivos, distribuyendo los trabajos especiales entre funcionarios especializados, sustentado en una productividad proporcionada por las reglas previsibles, con un alto grado de deshumanización en su propia funcionalidad. Así, tras cada acto de gobierno auténticamente burocrático existe un sistema de motivos racionalmente ordenados.

En contraste Heydebrand (1989) propone una nueva definición de la configuración organizacional en términos del poder laboral, su objeto, los medios incluyendo la división del trabajo, y el control del trabajo en el nivel organizacional e institucional. Enfatiza seis características que propician una flexibilidad en las organizaciones de la postburocracia; formalidad, universalidad, una débil clasificación de opciones en sus marcos referenciales, el acoplamiento flojo, la interdependencia a través del trabajo en red, y la propagación de una cultura corporativa que contrarreste las tendencias centrifugas y deconstructivas de la flexibilidad estructural. Provocando un nuevo esquema para poder dimensionar las formas organizacionales emergentes, basado en términos de un sistema de variables estructurales. Las dimensiones consideradas son:

1.- *Tamaño de la fuerza de trabajo.* Sin duda la variación en el tamaño organizacional provoca consecuencias en términos estructurales, tendiendo a ser relativamente pequeñas para facilitar un dinamismo empresarial con un alto grado de innovación, flexibilidad e informalidad.

2.- *El objeto del trabajo.* Ya que las organizaciones difieren con respecto a lo que producen, predominantemente la nueva orientación es hacia la prestación de servicios y a la distribución de tecnología intelectual a través del procesamiento de información y de la toma de decisiones.

3.- *Medios de producción.* La naturaleza de las herramientas, instrumentos o maquinaria utilizada y en general el tipo y grado de tecnología utilizados en la producción, impactan en la generación de nuevas formas organizacionales, actualmente determinada por la cibernética y el control numérico.

4.-*División del trabajo.* La naturaleza y grado de división técnica del trabajo se encuentran muy relacionados con la tecnología, los niveles de ocupación, la composición de perfiles requeridos de la fuerza laboral y la estructura de control gerencial. Las características predominantes son de un trabajo polivalente, participativo y de formas anárquicas que tienden a eliminar gradualmente la división de la fuerza laboral por especialidades.

5.-*Control del trabajo.* Esta dimensión se refiere a la naturaleza del poder, autoridad, coordinación y control gerencial en el nivel del proceso laboral o en los puntos de producción y tiende a favorecer la descentralización.

6.-*La propiedad y el control.* Refiriendo ambos aspectos como una relación social dentro de la producción, las condiciones giran alrededor de agrupaciones tipo clan, con neopatrimonialismo, flexibles, informales, descentralizadas con inclusión de redes de integración cultural.

Para Clegg (1992) los perfiles de la organización postmoderna se basan en la siguientes siete dimensiones:

1) *Estructuración de la estrategia.* Focalizada en la competencia para tener mayores habilidades y una mejor selección de tecnología; menor diferenciación del trabajo y el desarrollo de habilidades múltiples y relaciones interorganizacionales de subcontratación.

2) *Arreglo de alineamientos funcionales.* Relaciones sociales casi democráticas con integración social lateral, controles simbólicos y un autocontrol de la calidad por parte de los equipos de trabajo.

3) *Identificación de mecanismos de coordinación y control.* Mediante la participación de comités o de equipos de trabajo, tendencias a una compleja segmentación, privilegiando el consenso y la comunicación horizontal.

4) *Constitución de responsabilidades y de formas de relación.* Fuerte integración hacia la vida del trabajo en detrimento de la vida familiar.

5) *Institucionalización de la planeación y de la comunicación.*

6) *Relación de recompensa y desempeño.* Colectivización de los resultados y de los éxitos organizacionales con recompensas predominantemente simbólicas.

7) *Realización de un liderazgo efectivo.* Configuración de un liderazgo más colectivo y orgánico; coordinación a través de una extensa red de relaciones, en vez de una coordinación basada en formas estructurales.

Igualmente Myers (1996) argumenta que las sociedades modernas ya no requieren de esa máquina de organización burocrática debido a las siguientes consideraciones de transición:

- * Del trabajo que requiere poca destreza hacia el trabajo intelectual.
- * De las tareas repetitivas al cuidado e innovación.
- * Del trabajo individual a los equipos de trabajo.
- * Del trabajo funcional al trabajo de proyectos.
- * De la habilidad única de la simple tarea a las habilidades múltiples
- * Del poder de los jefes al poder de los clientes o usuarios.
- * De la coordinación desde arriba a la coordinación entre compañeros.

Para ilustrar de mejor forma el debacle de la organización burocrática esquematiza el siguiente cuadro.

CUADRO 2.3.- DEBACLE DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN BUROCRÁTICA

¿Qué es la burocracia?	¿Por qué triunfo?	¿Por qué decayó?	¿Qué la reemplazó?
Cadena de mando jerárquico	Otorgó un orden a gran escala, los jefes pudieron dominar a subordinados	No puede manejar la complejidad y la dominación no es la mejor forma de lograr una organización inteligente	Visión y valores, equipos, coordinación lateral, redes informales
Organización de la especialización por funciones	Produjo eficiencia a través de la división del trabajo	No propicia la intercomunicación ni la coordinación entre compañeros	Especialistas multihabilidades y emprendedores
Uniformidad de reglas	Propició un sentido de justicia y claramente estableció el poder de los jefes	Las reglas han cambiado	Derechos garantizados e instituciones con más libertad
Procedimientos estandarizados	Posibilita la utilización de trabajadores sin habilidades	Responde de manera lenta al cambio, no opera bien en lo complejo humano	Auto-dirección, fuerzas del mercado y ética comunitaria
Una carrera de avance hacia la cúspide	Logró lealtad de las élites gerenciales y profesionales	Requisitos de una mayor fuerza de trabajo educada, no tenía espacio para el avance	Una mayor competitividad, mayor interrelación para hacer más
Relaciones impersonales	Redujo la fuerza del nepotismo y propició una disciplina rigurosa y decisiones fuertes	Intensidad de la información requerida en las relaciones a profundidad	Un sólido enfoque hacia los resultados y necesidad de relaciones interpersonales
Coordinación desde arriba	Otorgó dirección a trabajadores sin habilidades, fortaleció la supervisión	Los empleados con preparación se encuentran listos para la autodirección	Equipos auto dirigidos, comunicaciones laterales y colaboración.

FUENTE: Myers (1996)

3.3- La identidad y valores propiciados por la división del trabajo

Si bien identificar las variables estructurales y los parámetros de diseño que dan forma a la organización es de suma importancia, no es posible dejar de lado las diferencias que prevalecen e identifican a los diversos sub-grupos al seno de la

misma. La pregunta obvia e ineludible es en el sentido de cuestionarse si somos capaces de actuar de la misma forma y con la misma intensidad, o mínimamente si guardamos los mismos elementos de intencionalidad al desarrollar una actividad en la organización. Sainsaulieu (1999) desarrolló un importante estudio en el cuál encontró diferencias significativas de la forma como los individuos se adentran en la realización de sus tareas; sus hallazgos le permitieron establecer la siguiente clasificación:

-Las personas que se adentran completamente en su actividad, principalmente cuando se trata de acciones estratégicas, y que esa experiencia es para ellos una oportunidad. Los denomina profesionales, aquellos que ostentan el poder de la experiencia y que al parecer son suficientemente sólidos para soportar el peligro inherente a la actividad estratégica en la cual son actores principales, capaces de negociación.

-Los individuos que no desean ser definidos por su trabajo, que mantienen una clara visión hacia el ambiente externo, conformándose con las reglas existentes ya que su interés no está centrado en el ámbito laboral, llamados en latencia.

-Una tercera categoría que son ubicados en una especie de fusión, es decir dominados, y cuya única posibilidad de afirmación consiste en su movilización en masa para expresar su posición. Son los más confiables, aquellos que hacen los trabajos repetitivos, identificados como OS (Obreros Sociales)

-El cuarto grupo lo constituyen las personas móviles, que suben en la escala jerárquica viviendo la pérdida de su identidad original.

Para este autor el término de cultura designa la existencia de una comprensión común, de una experiencia simbólica compartida entre tipos de identidad establecidos. El sentido común puede provenir del pasado. Por igual puede ser el resultado de una historia relevante. Esta idea de cultura, de sistema simbólico compartido, que otorga una capacidad de acción colectiva aparece en el momento en que se empieza a hablar de contingencia. Puede hablarse de cuatro operadores que producen la identidad establecida: la pertenencia, la trayectoria, la obra y la resistencia. Cabe puntualizar las observaciones de este autor en el sentido del drama actual que implica la pérdida de identidad, por causa de la pérdida de empleo. Es decir, es necesario intentar dimensionar los efectos de crisis que provocan la ausencia de solidaridad, de atención y posición compartida, propiciados por esa pérdida de identidad.

Las reflexiones anteriores sobre identidad fueron igualmente aplicadas por este autor en los contextos de vida social establecidos en las empresas, encontrando que existen *empresas comunitarias* en donde los trabajadores se desempeñan en función del reconocimiento alrededor de un líder carismático; *la empresa modernizada* que intenta cambiar en todos los planos en busca de una mejor racionalidad, en la cual la dinámica social se basa en la posibilidad de cambiar de un oficio a otro; *la empresa burocrática* en la que el juego de los actores ya no se centra en la posibilidad de acelerar su promoción, sino que son más sensibles al confort personal, no estando dispuestos a sacrificarlo no importa a qué precio o simplemente por subir un escalón; *la empresa en crisis*, que representa un caso de modernización parcial o bloqueado, debido a un enfrentamiento entre los trabajadores de vanguardia (jóvenes, profesionistas) y

trabajadores amenazados por los cambios (trabajadores antiguos, sindicalizados, que desarrollan una estrategia de mantenimiento de su supremacía simbólica) resultando en una grave crisis de regulación social, con demasiados antagonismos y ; *la empresa dual* que se basa aún en un funcionamiento Tayloriano, siendo posible observar la división social, la reacción colectiva de la comunidad en términos defensivos y de la lucha de clases. Al lado de esos sectores donde se realizan los trabajos repetitivos, se forman pequeños grupos de innovadores o de profesionistas creativos. Esa conjunción constituye un mundo dual, de continuo obligado a negociar para evitar su quebranto.

Hogg (2000) en su estudio sobre procesos de auto-categorización en contextos organizacionales, especifica que las organizaciones son grupos internamente estructurados que se encuentran localizados en redes complejas de relaciones intergrupales caracterizadas por el poder, status y diferenciales de prestigio. En diversas proporciones, las personas derivan parte de su identidad y sentido de si mismo de la organización o grupo de trabajo al cual pertenece. En consecuencia, para muchas personas su identidad profesional y organizacional puede ser más importante que sus identidades adscritas basadas en género, edad, etnia, raza o nacionalidad. Las ideas centrales de su investigación tienen las siguientes premisas:

1. -Los procesos de identidad social son motivados por la reducción subjetiva de la incertidumbre.

- 2.-El prototipo de base de despersonalización es fundamental en los procesos de identidad social.

3.-Los grupos están internamente estructurados en términos de los prototipos vigentes o percibidos de los miembros.

Cognitivamente la auto-categorización produce una conducta normativa, estereotipificación, etnocentrismo, positivismo en las actitudes y cohesión del grupo, cooperación y altruismo, contagio emocional y empatía, conducta colectiva, normas compartidas e influencia mutua. Para sustentar lo anterior Hogg (2000), desarrolla las siguientes proposiciones:

-Cambios en el contexto comparativo Inter-organizacional afectan el tenor de los prototipos organizacionales.

-La incertidumbre subjetiva puede producir un prototipo homogéneo de organización o unidad de trabajo con el cual los miembros se identifican fuertemente

-La atracción social puede propiciar la cohesión organizacional, y en consecuencia la identificación y adhesión a las normas organizacionales; por el contrario, la atracción interpersonal puede fragmentar la organización y quebrantar la identificación y adhesión a las normas.

Brown (2000) mediante un estudio bajo la perspectiva psicodinámica sobre la identidad organizacional, sugiere que los individuos y las organizaciones no están inicialmente motivados para el aprendizaje debido a que éste comprende una ansiedad provocada por la posibilidad del cambio de identidad, de hecho, afirma este autor, los individuos y las organizaciones se adentran en las actividades del aprendizaje empleando de manera conservadora el conocimiento y la información para poder preservar su concepto existente de si mismo.

Este autor observa que aún cuando se reconocen limitaciones cognitivas, de prioridades de aprendizaje y componentes de tipo cultural y estructural en las organizaciones, como impedimentos para aprender, se han ignorado los factores psicodinámicos del mantenimiento de la identidad organizacional e individual. Es necesario reconocer que las organizaciones fracasan en el aprendizaje debido al operar de las autodefensas que mantienen la auto-estima, centrándose específicamente en la *negación*, como el hecho de negar o desconocer; la *racionalización*, como un intento de justificar los impulsos, necesidades, sentimientos, conductas y motivos que en alguna ocasión fueron considerados inaceptables, para que puedan ser admisibles y conscientemente tolerables; la *idealización*, entendida como el agrandamiento emocional y sobre valoración de los objetos, implicando a la vez el ejercicio de un juicio irreal, y su resultante creación imaginaria; la fantasía, que como un sueño provee satisfacciones irreales sustitutas y; la *simbolización*, entendida como el proceso a través del cual un objeto externo llega a ser la representación distintiva para algún otro objeto interno escondido, idea o persona. Estas autodefensas también son mencionadas por Argyris (1993) y sin duda son de suma importancia su consideración en la generación de procesos de transmisión del conocimiento.

3.4-La jerarquía y el estatus como inhibidores de los procesos de transmisión del conocimiento: relaciones de poder y conflicto

Difícilmente puede analizarse cualquier proceso que se desarrolle al seno de una organización, sin considerar la mediación que representa el poder en la interacción individual, grupal y de ente organizacional, Hardy y Clegg (1999)

mediante un enfoque histórico denotan los fundamentos Weberianos en la concepción de poder como dominación, observando que, si bien para Marx los aspectos de poder estaban relacionados con la propiedad y el control de los medios de producción, Weber introduce el concepto de conocimiento operacional que implica por igual una derivación del poder, indicando que todos los miembros de una organización tenían algo de creatividad, discreción y acceso al uso del poder. Más recientemente el análisis de la relación jerarquía y poder en la organización ha remitido a la concepción de organización formal e informal, adscribiendo a la primera el término de autoridad, como el potencial de influir basado en la posición y a la segunda una especie de poder ilegítimo. Crozier (1977) agrega el concepto de incertidumbre y especifica que la habilidad para controlar esa incertidumbre representa una fuente potencial de poder, dando pauta a la teoría de la contingencia estratégica. Similar a esta teoría es el enfoque de la dependencia de recursos la cual especifica que la posesión de recursos escasos no es suficiente por sí mismo para conferir poder, sino que los actores deben estar conscientes de la pertinencia del contexto y el control para utilizarlos adecuadamente. Así surge el término de política en el quehacer organizacional y cuya connotación negativa sustenta la visión de que el poder utilizado fuera de la autoridad formal es ilegítimo y disfuncional.

Se tienen principalmente dos corrientes de análisis que profundizaron en el concepto de poder: una, ampliamente utilizada por la administración gerencial que ubica la configuración organizacional no como una estructura de dominación, pero sí como una autoridad funcional formal y legítima; y la otra basada en la tradición Marxista/Weberiana que equiparaba al poder con las estructuras mediante las

cuales ciertos intereses eran dominados. Lukes (1974) agrega el concepto de falta de decisión, ya que el estudio del poder no puede ser confinado únicamente a los conflictos observables, sino que la falta de decisiones así como la ausencia de demandas y conflictos también son el resultante de un ejercicio del poder. La legitimación del poder tiene implicaciones en la manipulación de realidades utilizadas por las clases dominantes para justificar su dominación material.

El funcionalismo utilizado por los análisis de carácter administrativo-gerencial, se ha centrado en tratar de reducir o sobrepasar los conflictos que se presentan en las organizaciones, incorporando una estructura de dominación basada en autoridad, ideología, cultura y experiencia, bajo la premisa de que los gerentes utilizan el poder de una manera responsable en la búsqueda de los objetivos organizacionales, mientras que cualquier otro que utilice el poder, lo hará de manera irresponsable para bloquear la consecución de esos objetivos. Un componente importante del poder es la legitimación del mismo, mediante el cual el poder es movilizado no únicamente para conseguir resultados físicos, sino también para dar significado a esos resultados mediante la utilización del lenguaje, los símbolos y la ideología. Según Pettigrew²¹ (1973) los actores políticos definen el éxito no siempre en términos de vencer en una confrontación, sino que en ocasiones la definen en términos de su habilidad para crear esferas de influencia en las cuales su dominación es percibida como legítima.

Otra relación por demás importante en el análisis del poder, son los vínculos existentes entre éste y la disciplina; el auspicio de prácticas disciplinarias

²¹ Citado por Robbins (1987) en base a la referencia bibliográfica PETTIGREW, A.M. (1973) "The politics of Organizational Decision-Making" Instituto Tavistock, Londres UK

derivadas de los trabajos de Foucault (1977) en referencia a micro-técnicas de poder, otorgan un ámbito desconocido y extenso que permite una mayor comprensión, redireccionando las bases conceptuales. La vigilancia en cualquiera de sus formas, personal, técnica, burocrática o legal, y operacionalizada a través de la supervisión, rutinización, formalización, mecanización, legislación y diseño configuracional que busque incrementar el control sobre la conducta de los empleados, disposiciones e involucramiento, no son formas de control directo, sino que pueden ser el resultado de prácticas culturales de apego moral y persuasión, e igualmente pueden ser el resultado de un conocimiento técnico más formalizado, tales como el monitoreo computacional en los procesos y resultados relevantes al igual que los sistemas basados en bajos costos. También la identidad organizacional tiene un papel importante en el ámbito del poder, ya que las identidades de género, etnia, clase, edad por mencionar algunas, proveen medios de resistencia a los significados organizacionales y a la disciplina, al formar límites en la discreción de la acción organizacional. Esta complejidad permite la concepción de poder polivalente en lugar de ámbitos únicos de control total.

Para Clegg (1990) la racionalidad frecuentemente es considerada como una característica constitutiva de las organizaciones, esa acción organizacional premeditada depende en primer lugar de la subordinación de diferentes partes de la organización, siendo en esta subordinación, donde la variabilidad es continuamente marcada por una dialéctica de poder y de resistencia. El poder se inscribe siempre en reglas de juego contextuales que a la vez posibilitan la acción y la contraponen. Esas reglas no pueden jamás tener una interpretación única, así la paradoja central del poder se basa en el hecho de que el poder de una acción

se realiza en principio con la autoridad que la delega; la delegación de autoridad no puede realizarse más que a través de reglas; esas reglas contienen necesariamente un espacio de libertad y esa libertad otorga potencialmente poder a aquel que se le aplica.

Para Airaudi (1999) todo sistema organizado se compone de dos subsistemas; uno funcional y otro humano. Siempre habrá una ruptura radical entre la exigencia del sistema funcional (de rentabilidad, de desempeño y de productividad) que no marcha en el mismo sentido que la exigencia de desarrollo del grupo social de base, es necesario regular esta tensión, ya que de no hacerlo las peticiones sociales se transforman en peticiones de fuerza generalizada. Para este autor ésta es la función organizacional mayor del poder. Distingue tres dispositivos a partir de los cuales se ejerce el poder: el primero es el dispositivo jerárquico, distinguiendo dos grandes modelos, la jerarquía funcional (la organización técnica, racional, económica y de trabajo) y la jerarquía social (basada en una lógica de status). El segundo dispositivo es el dispositivo de control, ya sea de procesos o de resultados y el tercer dispositivo es el sistema decisional.

Bajo una perspectiva completamente funcionalista, Price (1997) define al poder como la producción de efectos intencionados por alguna persona en otra persona, sustenta esta aseveración a través de las siguientes premisas:

- El énfasis en la producción de efectos es compatible con la idea de legitimidad, la cual es central en la mayoría de las discusiones sobre el poder. Los individuos que producen efectos intencionales pueden hacerlo legítima o ilegítimamente.

-La fuerza puede o no estar involucrada en la producción intencional de efectos.

-Las interacciones personales pueden o no estar envueltas en el ejercicio del poder.

-El poder de la organización sobre sus miembros puede crecer o decrecer; no es una cantidad fija.

-Los efectos intencionales pueden ser ideas o conductas.

También este autor define la autonomía como el grado en el cual una organización tiene poder con respecto a su ambiente externo y especifica que otro componente fundamental en este análisis es la centralización, definida como el grado en el cual el poder es distribuido diferencialmente al seno de una organización. La autonomía y la centralización se enfocan en la distribución del poder. Su diferencia es que la autonomía concierne a la distribución del poder entre la organización y su medio ambiente mientras que la centralización se concentra en la distribución del poder dentro de la organización. De importancia vital es la consideración de las bases del poder; que se refieren a la razón por la cual una persona atiende las intenciones de otra persona. Sus variantes de acuerdo a la clasificación desarrollada por French y Raven²² (1959) pueden ser: poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referencial y poder de la experiencia. Moosholder; Kemery; et al (1998) explicitan en su estudio denominado ' relaciones entre las bases del poder y las reacciones en el trabajo' que el poder referencial es la habilidad para administrar a otros sentimientos de

²² Citados por Robbins, Stephen P. (1987) en base a la referencia bibliográfica: FRENCH, J. R. P.; RAVEN B. (1959) "The bases of Social Power" University of Michigan, Institute for Social Research. Michigan. USA

aceptación personal o aprobación; el poder de la experiencia es la capacidad para administrar conocimiento y expertis; el poder coercitivo es la habilidad para asignarle a otros cosas que no son deseadas, o quitarle cosas que son deseadas; el poder de recompensa contiene la habilidad para proveer a otra persona de cosas que son deseadas o de quitarle cosas que no son deseadas; y el poder de legitimidad se refiere a la habilidad para inducir en otros sentimientos de obligación en el cumplimiento de las tareas y de responsabilidad.

Otro aspecto que no puede ser dejado de lado en el análisis de los procesos de transmisión del conocimiento, es la generación de conflictos en virtud de la utilización misma del poder. Para Barba A. (1993) el conflicto organizacional es producto del ejercicio del poder orientado a la obtención de la disciplina y el orden. Auscultando a través de dos grandes visiones: la utilitaria (que busca controlar los efectos del conflicto orientando sus propuestas a la funcionalidad de la organización, pero, ocultando las raíces del conflicto) y la explicativa (que asume al conflicto como inherente a toda relación de poder en la organización, permaneciendo el estado latente y que por su naturaleza no se puede erradicar, aunque sistemáticamente se busque su control). Establece que la aplicación de las estrategias de control da como resultado la contradicción entre el consenso y la resistencia de los trabajadores. Esta aseveración presupone una constante contradicción al seno de las empresas ya que la gerencia continuamente busca desarrollar formas de control bajo una perspectiva racional y los empleados generan respuestas tendientes a conservar lo que Crozier (1977) llamó el margen de libertad del actor. A nivel unidades de trabajo, Hayward y Boeker (1998) aseguran que los conflictos de interés son difíciles de observar en primera

instancia, son aspectos altamente sensibles de la empresa que se basan frecuentemente en información confidencial y que pueden estar tan bien incrustados que se encuentran en su mayor parte en la práctica, más que en el discurso consciente. Las organizaciones enfrentan los conflictos de interés como aspectos sintomáticos de la diversidad de objetivos que buscan las unidades o grupos laborales. A nivel individual las repercusiones de maltrato y/o abusos del poder propician lo que Aquino, Karl; Steven; et al (1999) llamaron los efectos del status jerárquico y de una afectividad negativa, identificando al enojo, la hostilidad, el miedo, y la ansiedad como resultantes de esta última. Observando que los trabajadores que se encuentran posicionados en un status relativamente alto, se encuentran protegidos de sus agresores por su posición, pero el personal que relativamente tiene poco status, frecuentemente son sujetos de agresión.

De importancia también relevante, es el análisis del desarrollo y transferencia del poder entre los distintos niveles de una organización. Fiol (2001) argumenta que cuando la percepción del poder se encuentra patronizada y es consistente a través del tiempo, puede llegar a ser internalizada como un modelo. Llamándoseles “modelos mentales de poder” que son representaciones mentales organizadas sobre el poder de uno y de los otros que tienden a dirigir a la persona hacia conductas relativamente predecibles en contextos particulares. Identificó esta autora dos tipos de modelos mentales: De identidad, que es un conjunto unitario de creencias sobre ‘que tan poderoso uno es’ y; de reputación, que es el conjunto de creencias que otros tienen acerca de ‘que tan poderosa la unidad o el grupo es’. El mecanismo cognitivo mediante el cual funcionan estos modelos, denota que las personas tienen tendencia a atribuirse las condiciones de éxito y a

atribuible a la situación las fallas. En contraste, los individuos externos a los grupos, atribuyen el éxito de los miembros de un grupo a la situación y atribuyen las fallas a los miembros del grupo. La transferencia de poder puede ocurrir cuando un grupo relativamente menos poderoso, gana poder debido a la presencia de un nuevo miembro que sea poderoso. También puede ocurrir esa transferencia de poder cuando individuos relativamente menos poderosos, logran obtener poder debido a su inclusión en un grupo poderoso. Esta autora también identificó lo extremadamente difícil que es modificar las creencias de identidad a nivel individual y grupal, propiciando niveles elevados de resistencia al cambio.

3.5 Interacción entre el conocimiento, la organización y los sistemas de calidad.

Aun cuando la mayoría de las empresas actuales reconocen que existe una relación consistente e intensa entre el conocimiento; el diseño, configuración y funcionalidad de la organización; y la implantación y seguimiento de las filosofías y/o sistemas de calidad. No ha sido posible identificar y ponderar de manera apropiada las variables relevantes que intervienen en esa relación. Congruente a la contextualización del devenir histórico de las organizaciones, ha sido el énfasis otorgado a ciertos componentes de funcionalidad interna, cuya prioridad tiene origen fundamentalmente en las exigencias de adaptabilidad a requerimientos-de orden mercadológico- externos presentados a las empresas. Si bien durante la época de los 80's el énfasis primordial fue la reducción de variaciones y estandarización de la producción, para la década de los 90's emergieron nuevas prioridades destacando la diferenciación de proveedores y el enfoque real de

atención a clientes; que propició una reorientación hacia actitudes, valores, nuevos esquemas de relaciones y de gerencia. Como Coulson-Thomas (2002) menciona: *los arreglos actuales para asegurar la calidad tienen que lidiar con una mayor diversidad y los esfuerzos de equipos ad hoc para producir soluciones a la medida de clientes individuales.* El énfasis en la actualidad ha cambiado de 'calidad en las cosas' a 'calidad del conocimiento'. Sin embargo, los enfoques contemporáneos de administración del conocimiento se han centrado exclusivamente en las acciones de compartir conocimiento formal- aún cuando este conocimiento no corresponda a los intereses y/o necesidades de los individuos- y han descuidado sustantivamente los aspectos de creación de conocimientos, sus fines y modos de transmisión al igual que los ambientes apropiados o inhibitorios de estos procesos. El término actual de "capital intelectual" se refiere a todas las formas de conocimiento existentes en la organización que pueden ser utilizados para generar ganancias, incluyendo los procesos de saber-hacer, derechos y patentes, al igual que las experiencias y habilidades de los empleados y las relaciones establecidas con clientes y proveedores. Este término aglutina las prioridades establecidas por una racionalidad prevaleciente de mercado, ya mencionada, en donde el trato del conocimiento y la implantación de un proceso de mejora cualitativa necesitan ser objetivizados para su conversión en activos tangibles que le generen valor económico la empresa.

Indiscutible es la relación existente entre el conocimiento y la calidad que permiten generar un círculo virtuoso de mejora bajo cualquier perspectiva, como puede ser observado en la siguiente figura.

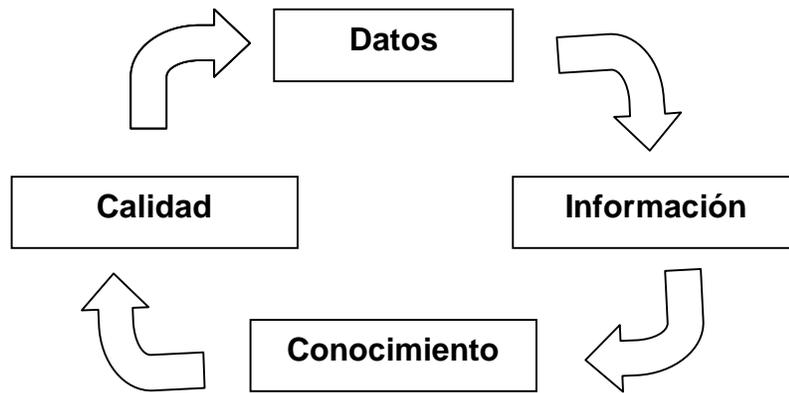


FIGURA 8 Relación entre conocimiento y calidad

Pero demasiado importante, es la predominancia de un funcionalismo que intenta establecer los supuestos y premisas para la inserción tangible en una cadena de valor. Gross (2001) convencido de este funcionalismo, propone una metodología que permita diagnosticar la inclinación existente en una organización para compartir conocimientos, considerando los elementos necesarios para crear una cultura apropiada. Parte del supuesto de que para conseguir calidad en productos o servicios es necesario compartir; particularmente los trabajadores del conocimiento necesitan compartir datos, información y experiencias para poder que una organización optimice su funcionamiento. Define al trabajador del conocimiento como todo aquel envuelto en tareas que requieren el procesamiento de información.

Las etapas relevantes de esa metodología son:

- *Desarrollar un inventario de formas de compartir.* Una organización donde los trabajadores no tienen tiempo de interactuar, no existen sistemas para compartir, ni sistemas de motivación a los trabajadores que permitan la participación en equipos y que contenga trabajadores desinformados, tendrá un "inventario de formas de compartir" de cero.

- *Construcción del formato para compartir.* Que comprende los siguientes aspectos:

- * Creación de un clima de confianza, cooperación y apoyo
- * Equilibrar las medidas del desempeño y recompensa que propicien un ambiente apropiado para compartir
- * Organizar un sistema de soporte para los nuevos empleados, a efecto de que participen en un ambiente de compartir, estableciendo lo que necesitan saber, identificando lo que saben, identificando lo que saben que no saben e identificando lo que no saben que no saben.
- * Organizar "equipos del conocimiento" que sean responsables de la búsqueda de conocimiento nuevo
- * Establecer lugares en los que puedan interactuar cara a cara los trabajadores del conocimiento.

Como es notorio, el énfasis funcionalista en el sentido de determinar de manera a priori que el conocimiento que se transmitirá entre los trabajadores, será únicamente el necesario para cumplir los objetivos preestablecidos en la empresa, es avasallador.

Es innegable que todo proceso de mejora continua implica generación de conocimientos, en esencia cualquier sistema o filosofía de calidad se refiere a la

generación de conocimientos ya que una organización eficiente no solamente se dedica a crear productos de excelencia, sino que continuamente tiene que mejorarlos, es decir pervive en una lógica de mejoramiento continuo.

Otro término de actualidad - bastante utilizado en las organizaciones que conjugan la importancia del conocimiento, los procesos de calidad, su configuración y funcionalidad - es "La Administración del Conocimiento". Cobb (2000) la define como *El proceso amplio de localizar, organizar, transmitir y utilizar la información y experiencia en una organización*, establece que existen cuatro operadores de apoyo que son el liderazgo, la cultura, la tecnología y la medición. También denota este autor que las organizaciones que aprenden son hábiles en cinco actividades principales: 1) solución sistemática de problemas, 2) experimentación con nuevos enfoques, 3) aprendizaje de sus propias experiencias y pasado histórico, 4) aprendizaje de la experiencia y mejores prácticas que realizan otros, y 5) transmisión del conocimiento de manera rápida y eficiente en la organización.

Lim (1999) bajo la perspectiva de "Administración por calidad a través de la administración del conocimiento" encuentra en el "Ciclo Deming" el mejor formato que permite a la administración del conocimiento ser parte integral de las estrategias de calidad en una organización. La correspondencia existente es la siguiente:

- I) Captura o creación de conocimiento (Planear)
- II) Compartir conocimientos (Hacer)
- III) Medición de efectos (Verificar)
- IV) Aprendizaje y mejora (Actuar)

Ahora bien, aún cuando en su inmensa mayoría los análisis de interrelación existentes para el conocimiento y los procesos de calidad en una organización, son generados bajo la perspectiva de lucro y generación de valor económico. También existen propuestas que consideran elementos de humanización en la implantación de procesos de calidad, como la desarrollada por Hamilton, Michelle (1999) que intenta determinar cómo lograr que la implantación de un sistema de calidad sea una experiencia más amigable o humana, argumentando los siguiente: *las compañías pueden humanizar la calidad a través de los programas de entrenamiento, el involucramiento de empleados, la exposición abierta de sus intenciones, una política de puertas abiertas, reconocimiento público al trabajo en equipo desarrollado en una compañía, e iniciativas de calidad de vida en el trabajo.*

Para poder validar toda ésta referencia teórica en la realidad operante de los procesos de transmisión de conocimiento que se generan durante la implantación de sistemas o filosofías de calidad en las empresas del sector turístico, es necesario asumir un enfoque de análisis, establecer una propuesta de discusión metodológica y desarrollar un estudio de campo, que permita encontrar las particularidades de convergencia, contrastes existentes y faltantes de referencia documental de lo que sucede, se dice y se estipula al seno de estas organizaciones.

Capítulo IV.- Enfoque de análisis y metodología de investigación.

4.1.- El análisis organizacional postmoderno

La evolución de los diversos enfoques de estudio y el reconocimiento de una amplia gama de “Escuelas” en la teoría organizacional, ha propiciado una problemática inicial sobre la selectividad del enfoque apropiado que pueda permitir no solo la profundización del saber- sobre la transmisión del conocimiento en los procesos de calidad- sino la incorporación de nuevos elementos de comprensión y estudio sobre la cotidianidad de estos procesos; tan aparentemente rutinarios en la vida de las organizaciones, pero también tan inexplorados que limitan de manera impactante su entendimiento.

Es posible definir una “Escuela de pensamiento organizacional” como aquella que proporciona un marco teórico integrado para una perspectiva dada de análisis organizacional y que se encuentra asociada a una corriente activa de investigaciones relativas. Pero no solo la categorización de estas escuelas le sostiene como opción válida e irrefutable; por el contrario, su verdadera consistencia encuentra sustento en las críticas y deconstrucciones que se hacen de sus supuestos. La validación empírica cuya importancia es innegable, solamente es uno de los diversos determinantes de su priorización selectiva, teniendo en cuenta la amplia gama de interpretaciones que genera la búsqueda de la verdad objetiva.

La complejidad que representa el escrutinio de las actividades humanas, por la incertidumbre propia que encierra su impredecibilidad, amerita la búsqueda

de enfoques de análisis que rebasen los esquemas tradicionales emanados del encuadramiento generalizante positivista. Es en el análisis postmodernista organizacional, que se visualizan mejores perspectivas para descifrar los elementos ocultos en la cotidianidad funcional de la transmisión del conocimiento durante la implantación y consolidación de los procesos de calidad. Cilliers y Richardson (2001) argumentan que el postmodernismo permite una mayor sensibilidad inherente para el análisis complejo, rebasando sustantivamente a la aproximación analítica característica del método científico.

Hassard (1993), con preceptos basados en la no existencia de una verdad absoluta, el dominio del localismo sobre la generalización y el hecho de que la teoría científica constituye una “Metanarrativa totalizante”. Caracteriza al postmodernismo desde dos perspectivas: Una de época y otra epistemológica. En la primera el objetivo es identificar los componentes del mundo externo que dan soporte a la hipótesis de que la sociedad se mueve hacia una nueva era postmoderna, la práctica esta basada en la noción realista de que simplemente es necesario encontrar la manera adecuada de describir el mundo “allá fuera”, en contraste la noción de postmodernismo como epistemología, sugiere que el mundo está constituido por nuestro lenguaje compartido y que solo podemos “conocer el mundo” a través de formas particulares de discurso creados por nuestro lenguaje. Se argumenta, sin embargo, que en tanto nuestro juego de lenguaje se encuentra continuamente fluyendo, el significado constantemente permanece tras lo inicial y puede ser encontrado dentro de términos no tan visibles.

Hassard (1993) propone la relevancia de los siguientes elementos del conocimiento postmoderno.

CUADRO 4.1 *ELEMENTOS DEL CONOCIMIENTO POSTMODERNISTA*

Concepto	Argumento
Representación	“Intenta descubrir el orden genuino de las cosas que deben ser observadas como inocentes y erróneas”.
Reflexividad	“Debe poseerse la habilidad para ser crítico de sus propias acepciones intelectuales”
Escritura	La imagen logocéntrica del escrito (que ve al lenguaje como un sistema de signos para los conceptos que existen independientemente en la palabra objetiva) debe ser sobrepasada”.
Diferencia	“Debemos desarrollar una estrategia que refleje, más no que capture el proceso de deconstrucción”
Descentralización del sujeto	“El gran aislamiento del sujeto moderno debe ser reemplazado junto con la noción de agencia como un sistema de relaciones entre estratos.

FUENTE: Hassard (1993)

También define al postmodernismo en un sentido lato como la búsqueda de “muerte de la razón” ya que a través del método de deconstrucción se derriban los pilares establecidos de significado, teoría y el ser. Y aun cuando no existe una línea absoluta para demarcar lo moderno de los postmoderno, existe la convicción de que el postmodernismo es una conclusión del modernismo y a la vez una continuación diferenciada del mismo. Una característica importante del postmodernismo es el rechazo a la noción de que la referencia es, o puede ser, una relación unilateral entre las formas de representación y un mundo externo objetivo.

Como toda corriente de pensamiento teorizante, se tienen diversas posturas de enfoque; que aunque convergentes en su finalidad última, representan opciones mínimas de abordaje e inmersión conceptual. Las más importantes de estas posturas son las desarrolladas por Baudrillard (1983) quien discute en su libro “Cultura y Simulacro” el fin de la era de la modernidad, dominada por la producción y el capitalismo industrial, dando paso a una postmodernidad industrial representada por formas alternativas de tecnología, cultura y sociedad, señalando el fin de los grandes fundamentos positivistas de la teoría social tradicional y en consecuencia el fin de los objetivos del análisis sistémico social, el cual tenía sustento en la diferenciación de funcionalismo estructural. Otro importante analista postmoderno es Lyotard (1998); quien define al postmodernismo como la “Búsqueda de inestabilidades”, acota que mientras que el modernismo refleja la forma dominante de ciencia que adquiere legitimidad a través de la referencia del “metadiscurso”, es decir a través de grandes

narrativas, en contraste, el postmodernismo se centra en el rechazo de las metanarrativas totalizantes, refinando la sensibilidad para diferenciar y reforzando la habilidad para tolerar lo inconmensurable. El tercer escritor postmodernista, obligado de mención es Derrida (1974) a quien se le atribuye una asociación irrestricta con la noción de “Diferencia”. Este autor sustenta el postmodernismo en una aproximación deconstructiva en la cual mediante la inversión de la noción de construcción, ilustra cuan superficial son las estructuras normativas del mundo social, las cuales resultan de sistemas que privilegian la unidad e identidad por sobre la separación y la diferencia.

De los trabajos de Baudrillard, Lyotard y Derrida, es posible rescatar cinco elementos epistemológicos clave; representación, reflexividad, escritura, diferencia y la de-centralización del sujeto. Esta combinación fortalece la postura selectiva de este enfoque para utilizarlo en el entendimiento de procesos complejos inmanentes al comportamiento individual, grupal y organizacional. Y cuya aseveración orientará los esfuerzos investigacionales propios para interpretar de forma adecuada el devenir poco visible y/o poco analizado, presentado en la transmisión del conocimiento requerido durante la implantación de un sistema de aseguramiento de calidad.

Aun cuando no existe referencia teórica particular sobre la aplicación del enfoque postmodernista en el análisis de los procesos de transmisión del conocimiento durante la implantación de un sistema de calidad, es posible contextualizar una amplia diversidad de aportes inscritos en esta escuela. Los trabajos de Foucault (1966) sobre indeterminación de significado y las tensiones

resultantes entre las fuerzas presentes para organizar y desorganizar. Calas y Smircich (1999) desarrollaron un escrutinio aplicativo del enfoque postmodernista bajo la pregunta de investigación inicial ¿Qué tiene que ver una torre de observación en una prisión con el T.Q.M.? , asimismo Sewell (1998) retoma el tema del T.Q.M. no como un desarrollo de prácticas más eficientes en el ámbito de la producción, sino en relación a la lógica de vigilancia del Panopticon de Bentham. Foucault (1975) describe ese Panopticon como una torre en el centro de una prisión, con celdas a su alrededor. Desde esa torre un guardia siempre puede observar sin ser observado ya que las celdas están iluminadas desde esa torre, con tal intensidad, que los prisioneros no pueden ver si el guardia les vigila o no.

Siguiendo esta lógica en las organizaciones contemporáneas, es posible argumentar que el TQM propicia que los trabajadores sean más visibles al control organizacional, mientras que los mecanismos de control se tornan mas invisibles; los equipos de trabajo que acrecientan la presión para el cumplimiento, la aparente descentralización que a la vez es desplazada por un mayor detalle de instrucciones y el monitoreo informático, son solo algunas prácticas en la que el supervisor y cualquier autoridad, de quienes el trabajador en alguna ocasión podía esconderse, se han tornado más sutiles, pero por igual, más efectivamente crueles.

Lo anterior permite dimensionar el potencial de análisis que representa la utilización del enfoque postmodernista en el conocimiento de lo “Escondido” tras el discurso formal y/o tras la cotidianidad comunicativa del grupo

laboral. Claros ejemplos de estos desarrollos son por igual los trabajos de Aubert y De Goulejac (1993). Quienes desde una perspectiva que conjuga el psicoanálisis, determinaron las implicaciones de “quemarse” dentro del trabajo, evidenciando en una primer instancia los “costos” no considerados de la excelencia buscada en las empresas de la actualidad.

No pocos han sido los seguidores del postmodernismo para desenredar los diversos elementos que permanecen ocultos en el funcionar cotidiano de las organizaciones y que de no haber centrado su atención en los aspectos diferenciales más que en los convergentes y evitado la utilización de meta discursos explicativos, poco hubiesen aportado a la comprensión de una realidad que en ocasiones es muy distante al discurso funcional preponderante. Por lo que bajo esta perspectiva de análisis se desarrollará el escrutinio investigacional de campo.

4.2- Consideraciones generales sobre la metodología de investigación.

Sin duda uno de los aspectos centrales en cualquier proyecto de investigación es el diseño metodológico. Sustentar una clara definición del objeto de estudio no es algo sencillo, ya que su relevancia, como punto de partida, sustenta toda una unión de elementos de análisis estructurados bajo una congruencia lógica con los resultados a lograr. Bastante superficialidad se atribuye en ocasiones a la selección de una ‘propuesta de discusión metodológica de inicio’ que permita centrar el escrutinio investigacional, así como la conjugación inmanente de habilidades propias para el desarrollo creativo del razonamiento

correspondiente, que favorezca la sencillez y efectividad de explicaciones, agregando por demás los requerimientos de detección clara y oportuna de los atributos funcionales resultantes del proceso mismo.

¿Como conjugar ambos aspectos? Únicamente el ensayo mismo de la investigación facilitará esa simbiosis, denotando paulatinamente un expertis deseado y de continuo renovado por la generación de conocimiento en el investigador mismo.

Diversa e impactante es la problemática que conlleva intentar describir procesos que normalmente son ubicados en un subjetivismo interpretativo, ampliamente difuso, en cualquier nivel de actores del quehacer organizacional. Una primera inquietud que surge de manera inmediata, es la concerniente a las diferencias entre la teoría establecida y la práctica que denota la investigación tomando como referencia esa misma teoría. Si bien bastante documentación existe para el desarrollo de un marco teórico referencial sólido y consistente con el objeto de investigación pretendido, es imposible dejar de lado las preferencias individuales atribuidas a un imaginario de resultados buscados, parcializando en cierta forma la conducción e intencionalidad del trabajo. La búsqueda de una causalidad como reflejo de un raciocinio, culturalmente dominante, y tan ampliamente criticado por algunos autores, exige la selección a priori de un método que facilite y dosifique los esfuerzos procedimentales. Las epistemologías posibles de utilizar en una investigación se encuentran resumidas en el siguiente cuadro:

CUADRO: 4.2 EPISTEMOLOGÍAS POSIBLES EN INVESTIGACIÓN

Epistemología	Aproximación a la realidad
Positivista	Investiga las leyes y regulaciones que gobiernan los hechos sociales a través de la observación de datos de experiencias.
Comprensiva	Explica el sentido de la actividad social de los individuos, de los grupos o de la colectividad mediante la realización de las intenciones conscientes o inconscientes de los actores.
Funcionalista	Ubica las formas permanentes de la vida social y cultural, por la emergencia de roles, normas y estructuras sociales.
Constructivista	Sitúa y explica las propiedades intrínsecas de ciertos órdenes sociales y plantea los problemas como método

FUENTE: Bruyne et al (1974) Citado por Wacheux (1996)

Pero como Aronowitz (2000) objeta; es argumentable la tendencia a privilegiar la metodología como un síntoma de inseguridad, compartido en la mayoría de los apartados de las ciencias humanas, acerca del status científico y de sus resultados. En congruencia con este autor, existe en ocasiones una obsesión en la selectividad única de enfoque o corriente del pensamiento, que ha propiciado una gran constricción y/o abandono del pensamiento y razón previa a los hechos. Se continúa privilegiando la conducción metodológica por encima de la justificación temática. La aparente estandarización de las ciencias humanas, es posible denotarla a través de las siguientes premisas de continuo obligadas en la realización de una investigación:

- 1.-El ser, es ser sujeto de medida cuantitativa o cualitativa.
- 2.-El conocimiento adquirido se utiliza en términos de predicción y control.
- 3.-El conocimiento únicamente puede ser derivado de observaciones recolectadas como datos medibles.

4.- Las teorías deben ser generalizadas a partir de referentes empíricos.

5.- Todo conocimiento requiere de algún tipo de base metodológica.

La aparente objetivización del conocimiento logrado a través de investigaciones científicas, deja poco lugar a los componentes- inherentes del pensamiento humano- de especulación e intuición. El primero es posible describirlo como una reflexión sistemática del fenómeno estudiado, a partir de la propia postura individual; El conocimiento intuitivo llega a ser igualmente una importante fuente de reflexión poniendo de manifiesto la historicidad atribuible al evento y la totalidad de contexto que se logran mediante el entendimiento de las relaciones entre el objeto de estudio, el proceso de análisis de ese mismo objeto, y el resto de la sociedad.

La dicotomía epistemológica que representa por un lado el objetivismo y positivismo, y por el otro lado, el interpretacionismo. Es motivo de inquietud y reto al tratar de conciliar bajo una perspectiva integradora el conocimiento 'tras lo superficial' de las implicaciones que un proceso de transmisión del conocimiento genera al seno de la organización. Bajo una verdadera representación funcionalista, se presenta como elemento de relevancia extrema la selección de una metodología preestablecida que satisfaga las exigencias del rigor mismo de la investigación, propiciando como punto de abordaje, la interrogante sobre la utilización de enfoques cuantitativos, cualitativos o una combinación de ambos, en adhesión a una programación científica objetiva. Posterior a ésta disyuntiva, es menester determinar el método a utilizar; de tal forma que su selección permita aprovechar todas las bondades del mismo para el logro de los propósitos de la investigación. De ahí que una propuesta de discusión metodológica, debe

contener el suficiente sustento y enriquecimiento crítico, de tal forma que sea inobjetable ante una validación externa en su representatividad de resultados del fenómeno estudiado, intentando como fin último la generalización y recursividad aplicativa en contextos similares.

La tradición en investigación cuantitativa como ya se ha mencionado tiene sustento en un positivismo lógico, mientras que las filosofías subyacentes a la utilización de métodos cualitativos, son la humanista, fenomenológica y paradigmas existenciales. Los estudios cuantitativos intentan establecer asociaciones causales entre variables objetivas específicas, a través de pruebas de hipótesis derivadas de teorías preestablecidas. En contraste la investigación cualitativa se centra en el entendimiento de la experiencia única del individuo, desde su perspectiva del mundo social, al buscar desarrollar significados compartidos. En cuanto a método, el enfoque cuantitativo involucra la medición precisa de las variables y la recolección de datos bajo condiciones estandarizadas, comúnmente a través de un método previamente seleccionado de muestreo aleatorio, mediante cuestionarios u otros instrumentos escritos o a través de protocolos de observación. Elementos de vital importancia para los estudios cuantitativos son: la experiencia del investigador durante el proceso del estudio, la confiabilidad y consistencia de los datos obtenidos, y el análisis mediante métodos estadísticos sofisticados. Pero no pocas son las dificultades que una investigación cuantitativa puede provocar; a partir de que los datos son obtenidos a través de cuestionarios anónimos, su confiabilidad remite a niveles de incertidumbre difíciles de soslayar, igualmente la ambivalencia provocada por elementos de índole emocional y los acuerdos colectivos sobre sospechas de amenaza al grupo,

refuerzan la duda de la conveniencia y utilidad de los métodos cuantitativos como alternativa única de análisis. De hecho las actitudes de los trabajadores son básicamente de tipo personal, muy complejas y de contexto específico, lo cual indica que los métodos cualitativos pueden ser más apropiados para su estudio. Una de las principales fortalezas de este último método mencionado, es que centra su quehacer en el conocimiento del informante y en la importancia mayúscula del acontecer subjetivo, enfatizando su autenticidad y forma de obtención de la información, inquiriendo además en las inconsistencias propias de la consecución de datos. En resumen, el siguiente cuadro permite identificar las diferencias relevantes que existen entre ambos enfoques.

CUADRO: 4.3 DIFERENCIAS RELEVANTES ENTRE LOS ENFOQUES CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE INVESTIGACIÓN		
Variable	Enfoque cuantitativo	Enfoque cualitativo
Tradición	Basado en un positivismo lógico	Humanista, fenomenológico y paradigmas existenciales
Relaciones	Causales entre variables objetivas específicas	Entendimiento de la experiencia única del individuo, desde su perspectiva del mundo social, al buscar desarrollar significados compartidos.
Método	Medición precisa de las variables y recolección de datos bajo condiciones estandarizadas y preestablecidas.	Comprensión de la complejidad y el contexto, enfatizando el acontecer subjetivo cotidiano e/o inesperado.
Datos	Deben mostrar consistencia, confiabilidad y ser susceptibles de manipulación estadística	Son producto de la observación e interpretación conjunta del investigador y de los actores.
Características del investigador	Habilidad para relacionarse indistinta, conocedor del manejo estadístico y linealidad en su lógica para estructuración de resultados.	Debe generar confianza al relacionarse con los actores, contener un alto nivel de observación tras lo superficial y evidente, abierto a las relaciones multicausales y al reconocimiento estocástico de resultados.

FUENTE: Elaborado por el autor

La temática de estudio propuesta sobre las relaciones existentes que se generan al implantar un proceso de calidad en las empresas, y la forma como los actores transmiten entre sí el conocimiento relativo, exige considerar las bondades complementarias de los dos grandes enfoques de investigación; es necesario tener en cuenta la consistencia predominante respecto a los análisis de actitud y perfiles sociográficos de los trabajadores, al igual que las condiciones subyacentes, que sólo a través de una interpretación adecuada, pueden ser esclarecidas y consideradas. Tanto en las prácticas formales en la organización como en el ámbito informal ligado a la misma.

La selección del método de investigación, como señala Cresswell (1997) debe sustentarse en una diferenciación que conjugue no sólo las bondades funcionales aplicativas de cada opción, sino también las habilidades del investigador en la utilización de cada método, sin demérito de la importancia que la naturaleza misma del estudio reviste, a efecto de lograr los propósitos previamente establecidos.

El siguiente cuadro resume la clasificación existente de los diversos métodos de investigación acordes a los principales objetivos y preguntas.

CUADRO: 4.4 CLASIFICACIÓN DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

OBJETIVO	PREGUNTA	METODOLOGÍA APROPIADA
<i>Explorativo</i>	Como, porque	<u>Cualitativa</u> ; experimentación, estudio de caso, observación participante
	Que tan frecuente, que tanto, cuántos, quien, que, donde	<u>Cuantitativa</u> ; muestreo, análisis de datos secundarios.
<i>Explicativo</i>	Como, quien	<u>Cualitativa</u> ; experimentación, estudio de caso, observación participante, etnografía y teoría aplicada.

<i>Descriptivo</i>	Quien, que, donde, cuántos, y que tanto	<u>Cuantitativa</u> ; muestreo, análisis longitudinal, y análisis de datos secundarios.
	Quien, que, donde	<u>Cualitativa</u> ; estudio de caso, experimentación, teoría aplicada, observación participante, y etnología
<i>Predictivo</i>	Quien, que, donde, cuántos, y que tanto	<u>Cuantitativa</u> ; muestreo, análisis longitudinal, análisis de datos secundarios
	Quien, que, donde	<u>Cualitativa</u> ; estudio de caso, experimentación, teoría aplicada, observación participante, etnografía y revisión general de casos.

FUENTE: Síntesis realizada por Ellram (1996) en base a: Yin, Crabtree and Miller, Strauss and Corbin,

Marshall and Rossman, Miles and Huberman.

Analizar la transmisión del conocimiento, remite a una búsqueda conjugatoria de elementos objetivos, medibles y en ocasiones predecibles, como es el caso del análisis de los registros históricos de capacitación y adiestramiento, la relación impuesta por la obligatoriedad normativa oficial y los programas propios de las empresas para el incremento del capital intelectual además del aprendizaje organizacional. Pero también conduce, ese esquema conjugatorio mencionado, a la detección subjetiva, mediante métodos interpretativos, de las particularidades del “qué sucede” en sus vertientes de racionalidad, interacción humana y comportamiento político.

Cresswell (1997) propone la consideración de cinco opciones de estudios cualitativos:

A) La historia de vida biográfica.-En la cual el enfoque central es relativo a una historia individual, y en la que la colección de datos consiste en conversaciones o historias que permitan reconstruir las experiencias de vida, detallando el autor tanto el evento como el contexto histórico otorgándole

significado al relacionarle con la literatura consultada en el marco teórico referencial.

B) La fenomenología.-En la que el autor estudia un fenómeno solitario, sin una preconcepción hipotética o de experiencias personales relacionadas al estudio, los fundamentos son formulados como significados relevantes, que a su vez quedan adscritos en temas para ser reconsiderados en la base filosófica de estudio.

C) La teoría aplicada.-En el que los autores tienen el propósito de generar teoría, a través de la creación de categorías de información que permitan un diagrama codificado de la teoría explicativa.

D) La etnografía.-Los investigadores utilizan la descripción con grandes niveles de detalle, explorando temas culturales, roles y conductas. Describiendo, analizando e interpretando la "vida diaria de las personas".

E) El estudio de caso.-Que normalmente es seleccionado cuando se tienen claramente establecidos los límites de la investigación y la relación del contexto, siendo necesaria la disponibilidad abundante de información relativa, que permita una descripción apropiada en los niveles de detalle preestablecidos.

Cada una de ellas contiene una relación de convergencia entre sí, es decir, contienen elementos comunes como es el caso de la etnografía, la fenomenología y el estudio de caso. El esfuerzo de reflexión epistemológico, teórico y metodológico tiene por objetivo dar ciertos puntos de ubicación y guía al momento de la construcción, de la realización y de la discusión del proyecto. Por lo que no debe tenerse una idea de seguimiento irrestricto de un solo método específico a efecto de no perturbar su validez aplicativa.

4.3- Selección del método de investigación.

Tratando de establecer una liga entre las opciones metodológicas determinadas por Wacheux (1996); los métodos de investigación acorde a los principales objetivos y preguntas estructurados por Yin, Crabtree y Miller, Strauss and Corbin, Marshall and Rossman, Miles and Huberman²³; y las opciones de estudio cualitativo propuestas por Cresswell (1997), la selección de un estudio de caso ubicado en la opción comprensiva con características explicativas formará el eje central de la discusión metodológica a proseguir. Sin premisas rígidas o consideraciones hipotéticas que restrinjan la conducción inicial del estudio, es posible anteponer, como elementos de abordaje, las intenciones de los actores (conciencia, valores, normas, motivaciones, constricciones) que se reflejan en las actividades individuales o sociales que se presentan en los procesos de transmisión del conocimiento, dentro de una organización que implanta un sistema de calidad. A partir de esta aseveración, el sentido que las personas den a sus actos constituye el objeto fundamental de investigación.

Los postulados básicos para la realización de este proyecto son:

-la utilización de datos es relativo a las personas, y aportado por ellas mismas.

-La utilización de múltiples cuadros de referencia teórica (racionalidad, humanismo y político) para explicar el comportamiento singular de los individuos; de tal forma que la explicación deberá aportar más sobre el comportamiento y las interacciones sociales a partir de las personas, que a partir de las estructuras.

²³ Citados en síntesis por Ellram (1996)

-En el plano metodológico este análisis supone una capacidad, para incitar a los actores, de considerar el rol que juegan en la construcción de la realidad, además de apreciar el poder efectivo que disponen al momento de realizarse el proceso de transmisión del conocimiento. Por otro lado, como investigador es menester para comprender los hechos situarse en el contexto vivido por el actor.

Este esquema de estudio propuesto necesariamente contendrá ciertos límites, que permitirá otorgarle la característica de factibilidad, en los tiempos acordes al programa doctoral, pero también esos límites implicarán ámbitos de estudio que no serán tocados y en consecuencia la parcialización de resultados estará vigente como una invitación latente en amplitud y profundidad investigacional deseada.

Para Ellram (1996) la calidad de un diseño investigacional requiere de una validación externa, confiabilidad, validación de constructo, y validación interna. La validación externa refleja qué tan apropiadamente los resultados representan al fenómeno estudiado, estableciendo la posibilidad de su generalización; La confiabilidad se concentra en la posibilidad de repetición de la investigación, cuáles tipos de réplica son posibles que produzcan los mismos resultados. En el contexto de un estudio de caso hay dos elementos de importancia mayúscula para la confiabilidad: la utilización de un protocolo de estudio de caso, y el desarrollo de una base de datos del estudio de caso; La validación del constructo se dirige al establecimiento de medidas operacionales propias para los conceptos que son estudiados. Tres elementos son asociados con el establecimiento de la validación del constructo: 1) La utilización de múltiples fuentes de evidencias, que permite la triangulación de los datos para corroborar su validez, 2) El establecimiento y

mantenimiento de una cadena de evidencias, que se relaciona con la habilidad del investigador para seguir los datos y análisis del estudio de caso, desde su formulación inicial hasta las conclusiones finales bajo condicionantes de fluidez, claridad y contenido, y 3) La revisión selectiva efectuada por los informantes clave, que implica la prueba de aceptación por parte de los principales actores del estudio.

La validación interna que atañe la realización de inferencias propias a partir de los datos, considerando explicaciones alternativas y la utilización de datos convergentes.

Para esta autora las principales mal interpretaciones relacionadas con la utilización del método de estudio de caso, son las siguientes:

1.-Se piensa que los estudios de caso solamente se utilizarán con fines de enseñanza.

2.-El método de estudio de caso es una herramienta que sólo puede utilizarse en la fase exploratoria de la investigación.

3.-Cada estudio de caso representa el equivalente de una observación investigacional, por lo que es necesario un número extremadamente grande de estudios de caso para producir resultados significantes.

4.-Los estudios de caso no utilizan un diseño metodológico riguroso.

5.-Cualquiera puede desarrollar un estudio de caso; ya que sólo es un método ad hoc.

6.-Los resultados basados en la metodología de estudios de caso no son generalizables.

Estos son sólo algunos de los principales argumentos que utilizan los metodólogos críticos de esta opción de investigación cualitativa, pero en la actualidad es mayor el número de aquellos que reconocen las bondades presentadas en la aplicación de un estudio de caso específico o múltiple. Es posible definir al estudio de caso como un análisis espacial y temporal de un fenómeno complejo por las condiciones, los eventos, los actores y las implicaciones. Y cuyo número de casos depende de los objetivos de la investigación. Si se trata de la exploración de nuevas prácticas, o de discutir un cuestionamiento original, normalmente con un solo caso es suficiente para entrar en la lógica de los eventos investigados. Por el contrario cuando se tiene una base teórica numerosa y dispersa, la observación de situaciones múltiples permite establecer las diferencias y regularidades conciliadoras para su propia validación.

4.4- Propuesta metodológica específica.

Para el desarrollo de esta fase del proyecto, llamada por algunos autores la fase técnica, ya que trata sobre los procedimientos de observación, recolección, registro y el análisis de la información empírica, deben inicialmente establecerse algunas premisas que justificarán la comprensión de un devenir adaptativo.

La investigación de campo se inscribe en lo que podemos llamar un sistema recursivo, en donde los avances y regresos, los replanteamientos y las adaptaciones permiten su viabilidad. Así, bajo esas condiciones las propuestas que se establezcan, constituyen puntos de guía y control en el avance del proyecto, ya que día a día en esta etapa, el proceso se realizará bajo el ajuste a las restricciones y oportunidades del momento, de tal forma que al involucrarse

con los actores, las negociaciones y las condicionantes son imprevisibles hasta en tanto no se realicen. Es necesario establecer una visión conjunta de los diversos componentes del proyecto de investigación, para poder identificar entre qué elementos es posible esperar condicionantes y procesos de negociación, y que resultantes de liga entre esos mismos elementos pueden ser esperados. Cabe observar la importancia que reviste la postura y ubicación del investigador, como elemento central y definitorio de las prácticas indagatorias acordes a su estilo y personalidad. El siguiente cuadro ayuda de explicar esa visión conjunta mencionada.

Contextualización del Investigador

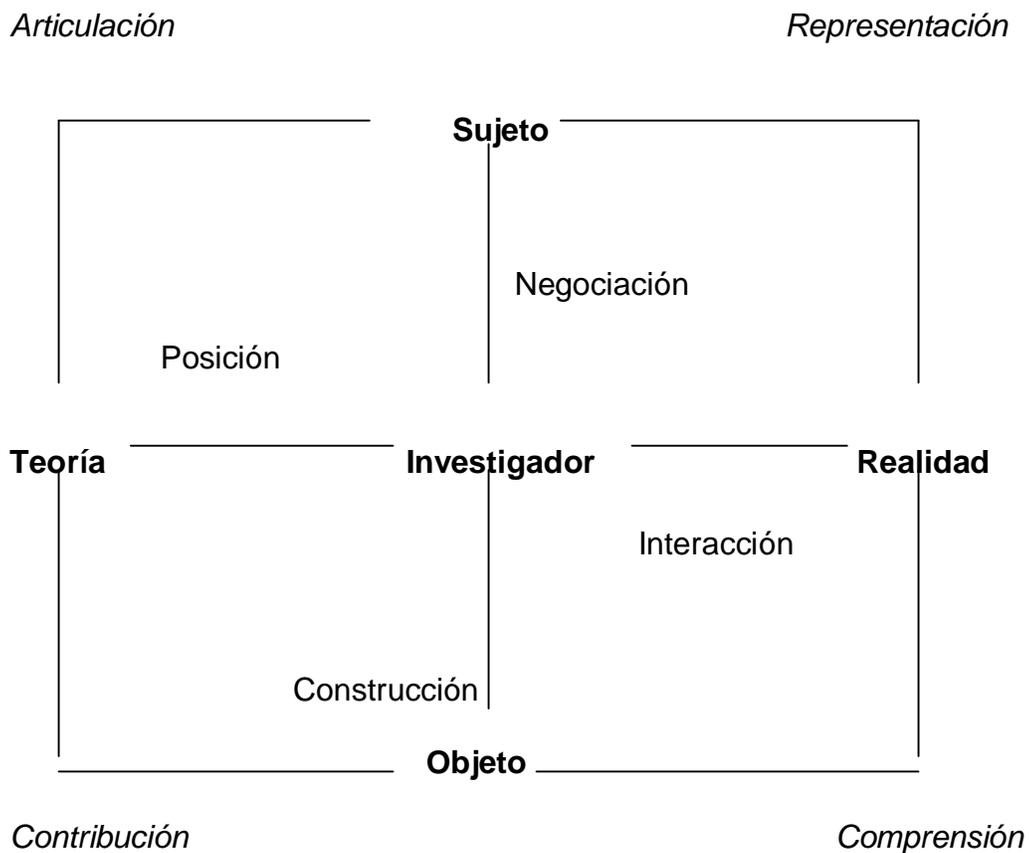


FIGURA 9 Visión conjunta del investigador: Wacheux (1996)

Las relaciones del investigador son de adopción de una postura con la teoría, de negociación con el sujeto de estudio, de interacción con la realidad y de construcción con el objeto de análisis; pero también debe existir una articulación entre la teoría y el sujeto, una representación del sujeto y de la realidad, una comprensión entre la realidad y el objeto del estudio, y una contribución del objeto de análisis a la teoría.

De vital importancia son las implicaciones de una contextualización adecuada del investigador ya que la obtención de la información, también llamada estrategias de acceso a la realidad, deberá tomar en consideración ese contexto para adecuar los procesos y características particulares en cada situación. Pero la preparación de los estudios empíricos y confrontación con las referencias teóricas, será una etapa que dure relativamente mucho tiempo, sin embargo, es necesario conocer las diferentes etapas por las cuales se desarrollará la investigación, a efecto de guardar un oportunismo metodológico, y evitar las numerosas desviaciones en que puede incurrirse. Por otro lado tomando como base las preguntas de investigación establecidas, la selección de temas teóricos ha sido relativamente más sencilla al permitir sentar esfuerzos en los tópicos de interés. Pero la investigación de campo, la observación y eventualmente una adaptación de la problemática, requieren de una formulación explícita del protocolo, cuyas características de consistencia deberán permitir salir adelante en una primera confrontación de lo teórico y lo empírico.

Tipos de análisis a desarrollar:

A) Análisis cuantitativo básico

1.-Determinación de categorías de análisis: desglose de unidades de análisis tomando en cuenta las siguientes variables:

*antigüedad de trabajo; trabajadores con menos de un año, de uno a tres años, de cuatro a siete años, de ocho a diez años, de once a quince años, más de quince años

* Edad.

*escolaridad; sin primaria terminada, con primaria, con secundaria, con preparatoria, con estudios profesionales sin concluir, con estudios profesionales concluidos, con estudios de postgrado.

*Género

*Puesto que desempeña

*Composición de ingresos que percibe en el trabajo.

Con la inclusión de estas variables, se intentará determinar si existe relación de las mismas con los procesos de generación y transmisión de conocimientos, actitudes y fines que se persigue al promoverlos.

El establecimiento de categorías y unidades de análisis, permitirá desarrollar un muestreo aleatorio estratificado con un nivel de confianza de 99% y error en la estima no mayor al 3%, que permitirá verificar fundamentalmente la consistencia en las actitudes hacia la transmisión del conocimiento, durante la implantación de un proceso de calidad. Como fuentes secundarias serán analizados los registros de las agrupaciones sindicales, en lo concerniente a categorías, antigüedades de inscripción, proporción de tiempo ocupacional

dedicado a la actividad de análisis. Otra fuente secundaria importante serán los registros propios de la empresa relativos a los programas de capacitación, crecimiento intelectual del personal, programas oficiales con subsidio para el mejoramiento de la actividad empresarial y programas conjuntos desarrollados en las cámaras y/o agrupaciones de tipo comercial-político.

El instrumento de base que permitirá identificar la actitud hacia la generación y transmisión del conocimiento se basará en los siguientes componentes:

- 1.-Utilidad; que gana la persona que transmite conocimiento.
- 2.-Eficacia; experiencias favorables en la transmisión del conocimiento.
- 3.- ¿Conocimiento; el transmitir conocimiento ayuda al aprendizaje y dominio de una función, tarea o nivel de trabajo específico?
- 4.-Poder; gano o pierdo poder al transmitir conocimiento.

Este cuestionario permitirá obtener una referencia inicial para el análisis de las actitudes de los trabajadores del sector hacia la transmisión del conocimiento. Pero como en múltiples ocasiones se ha mencionado, el análisis cuantitativo debe ser extendido para efectos de complementariedad inicial, a una búsqueda de fuentes secundarias de información, aún generales ya que para desarrollar el análisis particular se hará uso de la técnica cualitativa del estudio de caso.

De importancia fundamental, para esta nueva etapa de análisis, es la selección de una técnica apropiada de recolección de datos. Generalmente se tienen tres opciones mutuamente complementarias:

-La encuesta, que puede ser en forma oral (la entrevista) o también puede ser en forma escrita (el cuestionario), la orientación que puede tomar esta técnica

al ser dirigida hacia temas particulares o generales, tiene una relevancia mayúscula

-La observación, que puede realizarse de una manera directa sistemática o puede tomar la modalidad de observación participante, si bien es necesario tener en cuenta que los orígenes de esta técnica surgen de la antropología y más particularmente de la etnología, su aplicación es fuente indiscutible de información rica en contenido y variedad. Es conveniente puntualizar que la técnica de observación directa sistemática, raramente es asociada a las metodologías cualitativas ya que supone una predeterminación de unidades o categorías de observación formuladas en términos de comportamientos (los datos obtenidos por la observación sistemática pueden ser transformados en tablas de frecuencia, por lo tanto cuantificables)

-El análisis documental, que normalmente tiene un aspecto complementario en la investigación cualitativa, ya que se utiliza frecuentemente para triangular los datos obtenidos mediante alguna(s) de las otras técnicas.

El siguiente cuadro resume los principales modos de recolección de datos y sus técnicas respectivas

CUADRO: 4.5 FORMAS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Formas de recolección	Tipo de información	Opciones técnicas implicadas
1.-Encuesta A) entrevista (oral): -estructurada (protocolo fijo); -libre, sobre un tema general; -centrada en un tema particular (lista de control o de verificación); -informal y continua; -panel, entrevistas, foros de	-Hechos observados y opiniones expresadas sobre: *los eventos; *los otros; *sí mismo;	-Selección de informadores (aptos y dispuestos a responder): *por muestreo *funcionarios, líderes y representantes *informantes clave

discusión; - a profundidad indirecta	-Cambio de actitudes, de influencias, -evolución de fenómenos -significación de respuestas; -contenido latente	
II-observación A) observación directa, sistemática (observador exterior):	-Características o propiedades de un número de eventos o de unidades (distribuciones, frecuencias); -múltiples características o propiedades de la misma situación o el mismo objeto; -acciones constatadas, explicaciones realizadas, significados reportados; -incidentes, hechos históricos o recurrentes	-Definición de objetos a observar y unidades; -muestreo representativo; -conteo; -selección de datos, -monografía o etnografía; -requerimientos de sistematización al tomar notas (categorías, escalas)
B) observación participante (observador identificado o escondido)	-Los hechos que son válidos para el sujeto de observación. -Fenómenos latentes que escapan al sujeto mas no al observador	-Entrevista durante el evento y la observación a informadores, colegas. -Relación cara a cara activa o no (ver, escuchar, compartir). - Capacidades necesarias del investigador: intuición, percepción de los problemas, imaginación.
III análisis documental Fuentes de información: particulares u oficiales (archivos, reportes, estadísticas).	-Hechos, atributos, evoluciones, comportamientos, tendencias	-Análisis cualitativo del contenido -Análisis cuantitativo del contenido

FUENTE: Lessard-Hébert, Goyette y Boutin (1997) citando a De Bruyne et al, en base a la referencia

bibliográfica: "Dynamique de la recherche en sciences sociales" (1984)

La recolección de datos como lo especifican Evertson y Green²⁴ (1986) es un componente de interés en la investigación, pero también es un elemento de toma de decisiones (qué o a quien observar, cómo observar y registrar los datos, cuando, dónde y por quien), en un caso como en el otro es importante desarrollar la observación desde un punto de vista general, capaz de sobrepasar la variedad y los niveles de observación predeterminados, que necesariamente implica una

²⁴,3 Citados por Lessard-Hébert, goyette et Boutin (1997), en base a la referencia bibliográfica: EVERTSON, CAROLINE and GREEN, JUDITH L. (1986) "Observation as inquiry and Method" Handbook of Research in Teaching, editorial Mc Millan, New York. USA

selectividad a priori. A partir de la aseveración anterior es necesario identificar los principales factores involucrados en el proceso de observación:

- El contexto.
- Los sistemas de registro y de obtención de datos.
- Las unidades de observación.
- El muestreo.
- Las diversas fuentes de error.

Evertson y Green (1986)²⁵ identificaron cuatro grandes tipos de registro de datos al utilizar la técnica de observación: los sistemas de categorización, los descriptivos, los narrativos y los de registro mediante el uso de tecnología. El siguiente cuadro proporciona la tipología de sistemas de registro de datos propuesta por los autores mencionados

CUADRO: 4.6 TIPOLOGÍA DE SISTEMAS DE REGISTRO DE DATOS DE OBSERVACIÓN

enfoques cerrados al contexto (excluyentes)		Enfoques abiertos al contexto (incluyentes)	
Sistemas cerrados		Sistemas abiertos	
Sistemas de categorización	Sistemas descriptivos	Sistemas narrativos	Sistemas tecnológicos
Categorías previamente determinadas	Posibilidad de categorías predeterminadas	Sin categorías predeterminadas	

Naturaleza de los sistemas: importancia relevante del comportamiento	Enfoque sobre el significado en un contexto específico		
Muestreos del comportamiento, eventos, procesos: en un período de tiempo dado , sin tener en cuenta los límites naturales de los eventos	Tales que se producen, según la ocurrencia de los límites naturales de los eventos.		En un tiempo dado o por un evento específico. Ninguna tentativa de filtrado o mediación de lo que es observado
Formas: matriz de categorías, lista-control, escalas de puntuación.	Sistemas de análisis descriptivo estructural, posibilidad de lista de categorías.	Cuadernillo de apuntes, notas de campo, descripción de incidentes críticos o anecdóticos para un tiempo dado	Registros permanentes: videos, grabación sonora.
Métodos: Comportamientos seleccionados y codificados en un formato, con identificadores por número o para una escala.	Comportamientos seleccionados registrados con ayuda de símbolos verbales y/o transcripciones. Registro de múltiples aspectos de comportamiento. Igualmente, la consideración de grandes segmentos de eventos	Grandes segmentos de eventos registrados por escrito (en ocasiones de manera oral) con la sintaxis del lenguaje cotidiano.	Registro electrónico de todos los comportamientos o eventos (cámara o micrófono) sin filtrado alguno.
Pueden ser utilizados con registro permanente mediante lista de control	Generalmente utilizados a partir de registros permanentes.		

<p>Objetivos: Obtener los datos normativos o identificar las leyes de comportamiento a partir del estudio de un gran número de casos. Poco interés por las diferencias individuales al interior de los casos.</p>	<p>Obtener las descripciones detalladas de los fenómenos, explicar la evolución de los procesos. Identificar los principios generales a partir de la exploración de situaciones particulares, y generalizar tanto al interior de un caso como en la comparación multi-casos</p>	<p>Identificar los principios generales y modelar situaciones particulares. El objetivo es comprender un caso particular y posteriormente comparar los casos entre ellos mismos.</p>	<p>Obtener el registro permanente de eventos. El objetivo es seleccionar un evento que será analizado posteriormente.</p>
--	--	--	---

FUENTE: Lessard-Hébert, Gollete y Boutin (1997) en base a Evertson y Green (1986)

De acuerdo a lo contemplado en el cuadro anterior, el registro de datos tendrá un enfoque de sistemas descriptivos, sin que esto implique una exclusión de los otros tipos de registros de datos válidos en la técnica de observación. La posibilidad de establecer categorías predeterminadas, otorgando relevancia a la obtención de significados en contextos específicos, con límites establecidos naturalmente por los eventos mismos y utilizando un sistema de análisis descriptivo estructural en el que los comportamientos seleccionados permitan el registro de múltiples aspectos de los mismos, se presenta como la alternativa idónea para el abordaje de los objetivos de la investigación. Es deseable en primera intención, obtener las descripciones detalladas de los fenómenos, explicar la evolución de los procesos propiciados por la transmisión y aplicación del conocimiento e identificar los principios generales que rigen la transmisión del conocimiento durante la implantación de un proceso de calidad, pero no debemos olvidar, que aún cuando el tiempo dedicado a esta importante fase del proyecto sea prolongada, la observación permite comprender lo vivido por los actores en un contexto particular. De una manera trivial, deposita la problematización alrededor

de una pregunta simple: “¿Que hacen los actores durante la jornada de trabajo?” Además debemos considerar que no es grato para los participantes considerar que alguien externo al grupo se interese por su vida cotidiana en la empresa.

La sola presencia en el lugar no garantiza una observación del fenómeno, el investigador debe ser aceptado por el grupo y estar presente en los momentos oportunos. Pero el ser aceptado por los dirigentes y los responsables para una estadía más o menos prolongada para desarrollar la observación, no constituye más que la primera etapa, que algunos autores argumentan es la más sencilla, de la recolección de datos. Una vez sobre el terreno se deben adquirir los medios para comunicarse con los actores, dicho de otra forma, es necesario pasar los primeros días del proceso de observación aprendiendo el lenguaje, los componentes, el simbolismo y las prohibiciones del grupo particular con el cual se entra en interacción, así la observación en la empresa comienza por el aprendizaje de las normas, de los valores, de lo coloquial del lenguaje y las actitudes de los actores cara a cara con el investigador. Además falta identificar de manera adecuada qué es lo que se va observar y sobre todo cómo se va observar, la unidad de análisis determinada en la problemática es el parámetro principal para la organización del estudio empírico. Observar al individuo, al grupo o a la organización no propicia los mismos niveles de cuidado ni de atención. En muchas situaciones serán las actitudes del actor en su ambiente social inmediato que serán privilegiados por el observador, anteponiendo que la capacidad real de observación de un investigador depende de su conocimiento y de sus propias categorías mentales de interpretación y que la representación de los hechos tendrá que ver con la capacidad inmanente al investigador de olvidar

temporalmente esas mismas categorías mentales frente a los hechos que observe.

La entrevista

De vital importancia por igual es el desarrollo de las entrevistas con personajes relevantes para el proyecto de investigación. Aparentemente sencilla y naturalmente rica en contenido, la entrevista merece especial cuidado sobre todo a partir de que el observador pertenece por lo general a una cultura (por lo menos laboral) muy diferente a la de los sujetos observados, la recolección de datos concierne a las opiniones o a las creencias de los sujetos puede ser desvirtuada por las creencias propias del observador mismo, sin embargo es inobjetable la necesidad de entrevistas que permitan confrontar la percepción de significados e historia de los mismos, atribuido a los eventos y/o procesos, por los mismos actores. Lo anterior obliga a considerar a la entrevista no sólo como una herramienta complementaria a la observación, sino necesaria, sobre todo cuando se trata de recolectar datos válidos sobre las creencias, las opiniones y las ideas de los sujetos.

Existen opiniones muy variadas sobre el tratamiento y la realización de la entrevista previa o posterior a la observación de eventos y procesos; algunos autores proponen tratar separadamente los datos de la observación de los datos de la conversación, es decir de la entrevista misma. Con intenciones de utilización también divergentes; para la triangulación de los datos obtenidos mediante ambas técnicas o para descubrir las discrepancias existentes entre los resultados e indagar el porqué de las mismas. También existe una muy fuerte controversia en

el hecho de si la entrevista debe ser realizada antes de la observación a efecto de poder resaltar la problemática importante, sistemas de valores, comportamientos, estados emocionales, etc. de las personas y clasificarles; permitiendo también elaborar las primeras indagaciones e interrogantes que un desarrollo más sistemático podría posteriormente verificar. Notando también que la información aportada por esta entrevista puede permitir la construcción de instrumentos de investigación más sistemáticos como es el cuestionario, o si debe ser realizada durante o posterior a la observación

En función de lo anterior es posible ubicar a la entrevista como una función preparatoria o instrumental en apoyo a la observación, permitiendo formular las categorías de observación y “palpar el terreno” de una manera previa o también podemos ubicar a la entrevista como una función técnica principal que permite en primera instancia el ingreso al medio y que proporciona en todo lo largo de la investigación realizada sobre el terreno, preguntas de investigación y cuestionamientos que deberán ser esclarecidos en el curso de las entrevistas subsecuentes.

La entrevista en el campo de la investigación no sólo debe estar ligada a las otras técnicas de recolección de información, lo cual le remite a un formato por demás compatible, sino que también puede desarrollarse a través de formas muy variadas que tienen su origen en lo que Powney y Watts ²⁶(1989) proponen como categorías de base:

-La entrevista centrada en la respuesta.

²⁶ Citados por Lessard-Hébert, Goyette y Boutin (1997) en base a la referencia bibliográfica POWNEY J. and WATTS, M. (1987) “Interviewing in educational research” Routledge, London. UK

-La entrevista centrada en la información.

La entrevista centrada en la respuesta se caracteriza por el hecho de que el entrevistador conserva el control durante el proceso. En la mayor parte del tiempo este tipo de entrevistas conservan una estructura o mínimamente se desarrolla de una manera semi-estructurada respondiendo a un plan preestablecido.

La entrevista centrada en la información pretende delimitar la percepción, la visión de una persona o de un conjunto de personas en una situación dada. En este tipo de entrevistas es el entrevistado quien determina el grado de estructuración, observando que la dirección de la entrevista no se concibe a partir del punto de vista del entrevistador, por lo que generalmente permite al entrevistado expresar sus sentimientos y sus intereses sin temor a ser conducida de momento la información.

Todo lo anteriormente mencionado sobre la entrevista representa lo que pudiésemos llamar la parte funcional de la obtención de información, siendo menester el anteponer la problemática concerniente al estado emocional y a las actitudes de los entrevistados. A partir de que la recolección de datos se desarrollará privilegiando el anonimato de la fuente de información, no es posible garantizar la confiabilidad de respuestas emitidas por los actores, difícilmente se podrán lograr grados de confianza y camaradería deseables, igualmente dimensionar los grados de interés personal de los sujetos en el trabajo y las ambigüedades, así como las ambivalencias en el sentir de los actores, escapa de los límites establecidos por los objetivos de esta investigación. Finalmente es posible mencionar que la utilización de esta técnica corresponde a una especie de proyecto esclarecedor de los comportamientos humanos y de las interacciones

sociales que se suscitan al seno de una organización de manera cotidiana durante la transmisión del conocimiento, resaltando la importancia del discurso de los actores y su lenguaje corporal ligada al contexto bajo una perspectiva diacrónica, pero preponderante ante el proceso. Este último aspecto determinado como el análisis del discurso, presupone un grado de dificultad desconocido hasta en tanto no se realice bajo el contexto y condicionantes propias de la actitud de los actores, sin embargo podemos hacer referencia a los análisis de comunicaciones como métodos que permiten leer y explicar la realidad desde el punto de vista del actor, suponiendo de entrada el aprendizaje de reglas de producción de las comunicaciones y de procedimientos válidos para una interpretación de significados. Es necesario que el investigador mismo realice las entrevistas e interprete lo correspondiente, ya que de no conocer el contexto se tiene el riesgo de efectuar una interpretación errónea de los propósitos e intenciones que no pudieran ser comprendidos más que en el ambiente inmediato del individuo. El discurso del actor variará según el destinatario y el propósito, por lo que para la realización del análisis, será necesario primero identificar los propósitos conscientes e inconscientes, antes de desarrollar el estudio del contenido.

Para poder catalogar las opciones de análisis de las entrevistas debemos remitirnos a los propósitos mismos de la investigación, de tal forma que el proyecto puede contener un interés relevante sobre las representaciones y las actitudes de las personas centrando su atención en el conjunto de imágenes mentales reveladoras de los propósitos de la acción, otra opción sería la comprensión de los actos del actor, interesándose por consecuencia en la construcción de un sistema causal que contenga los elementos de racionalización

de los actos pasados de los individuos en sus relaciones con el mundo exterior y finalmente podemos analizar el discurso como un elemento revelador de los mecanismos profundos de la persona que propicia su psique.

Por último, es posible argumentar que el análisis de contenido pasa por las siguientes tres fases: categorización, inferencia e interpretación. La primera fase permite reducir el texto y organizarlo para el trabajo propiamente dicho. En la segunda etapa, es necesario inferir, a partir del discurso, el conjunto de interpretaciones, ya sea sobre una entrevista específica pero considerando una visión general de la temática inmiscuida, tratando de otorgar una explicación de las causas del discurso; evidenciando las relaciones de causa-efecto y los diversos lazos generados en los ámbitos psicológicos y sociológicos, finalmente a partir de la conclusión de esta última etapa descrita puede desarrollarse la interpretación, resaltando las incesantes idas y regresos entre el marco teórico y los resultados empíricos.

Análisis de datos

El análisis de datos durante el estudio consiste en clasificar la información para categorizarla y situar los datos en una forma disponible a efecto de poder desarrollar una descripción, una explicación o algún modelo particular. Esta etapa de la investigación se desarrolla en dos fases, primero durante el proceso mismo del estudio empírico, y posteriormente de una manera distante del terreno de investigación, es decir a través del análisis que comúnmente conocemos como de escritorio.

Durante la fase de análisis que se desarrolla simultánea al estudio empírico, es necesario determinar la relevancia de variables, identificar índices si es posible, observar y registrar lo continuo y discontinuo en los procesos, evidenciar los mecanismos relevantes y alternos de esos mismos procesos y formular constructos de base que permitirán análisis deductivos y disyuntivos ulteriores. En esta etapa sin duda será poco el tiempo disponible para programar la clasificación y análisis que generará el proceso de observación desarrollado a la par, sin embargo debe tenerse en cuenta que toda información recolectada debe ser codificada y que antes de ser ubicada en una base de datos su clasificación deberá contemplar la temática a la cual pertenece o la pregunta de investigación precisa que ayudará a resolver. La clasificación de datos deberá mínimamente contemplar la dimensión del tiempo y otra dimensión correspondiente a los temas teóricos. Respecto al análisis de datos que se realizará en escritorio, éste dependerá de la naturaleza misma de los datos obtenidos a través de medios impresos y electrónicos, así como de la habilidad propia para establecer una congruencia lógica de hechos y contexto, resaltando en la medida de lo posible, la causalidad atribuible al evento y el peso específico de la diversidad de factores participantes.

El análisis de datos como señala Ellram (1996), siguiendo las aportaciones de Yin, deberá contener un proceso de codificación de los mismos. Mediante el uso de una codificación abierta, los datos serán discriminados, examinados, comparados, contrastados y categorizados, en este

proceso de análisis deberá llegarse a una conceptualización y al desarrollo de categorías válidas para el uso eficiente de los datos. La codificación axial concebida como un conjunto de técnicas que permiten establecer conexiones entre las diversas categorías desarrolladas en la codificación abierta, deberá permitir una mayor amplitud de visión en el análisis de la causalidad y en la integración de las diversas categorías para su consideración sistémica totalitaria. Indiscutible es la necesidad de desarrollar una codificación selectiva que permita seleccionar la categoría central de análisis, relacionándola con las otras categorías, determinando por igual patrones alternativos que permitan explicar los procesos de transmisión del conocimiento, validando la aplicabilidad de estos resultados para diferentes circunstancias o contextos.

Capítulo V.- Desarrollo de la investigación empírica

5.1- Primera fase: Aproximación cuantitativa del análisis.

La propuesta teórica en que se inscribe este análisis es la determinación de mecanismos para la identificación de actitudes- del personal que labora en el sector- hacia la transmisión del conocimiento, basado en los siguientes componentes:

1.-Utilidad; ¿que gana la persona que transmite conocimiento?

2.-Conocimiento; ¿el transmitir conocimiento ayuda al aprendizaje y dominio de una función, tarea o nivel de trabajo específico?

3.-Jerarquía y estatus; ¿se gana, pierde o se mantiene al transmitir conocimiento?

4.-Eficacia; que modos, ambientes y de quienes provienen las prácticas favorables en la transmisión del conocimiento.

5.-Experiencia; ¿que antigüedad laboral es la apropiada para tener una actitud favorable hacia la transmisión del conocimiento?

Siendo necesario indagar los aspectos de interrelación y variación al conjugar estos diversos componentes con el fin de responder, en un primer abordaje general, las interrogantes de investigación planteadas.

5.1.1- Conceptualización e indicadores de medición utilizados

En su primera fase, este análisis procedió a conceptualizar las diversas variables intervinientes en la identificación de actitudes prevalecientes hacia la transmisión del conocimiento por parte de los trabajadores:

*Antigüedad laboral.-Clasificando a los trabajadores aprendices como aquellos que tienen menos de un año de antigüedad laboral, inexpertos; los que se encuentran en el rango de uno a tres años, expertos; quienes tienen de cuatro hasta diez años, y profesionales; aquellos que tienen una antigüedad laboral en las empresas del sector turístico de más de once años.

*Edad.-Jóvenes de 16 a 23 años, adulto joven de 24 a 30 años, adulto de 31 a 40 años, adulto mayor de 41 a 50 años y veterano aquel cuya edad es mayor de 50 años.

*Puesto que desempeña.-Acorde a las categorías jerárquicas y nomenclaturas definidas en el argot hotelero.

*escolaridad.-Sin nivel básico para aquellos que no han concluido estudios de secundaria; con nivel básico para quienes tienen secundaria determinada; nivel adecuado para quienes han concluido preparatoria; nivel preferente para los técnicos profesionales congruentes con su desempeño de funciones; superior para quienes tienen estudios profesionales hasta nivel licenciatura concluida y élite intelectual para quienes tienen estudios de postgrado.

*Preferencias de trato.-En función de la disponibilidad para relacionarse en actividades de transmisión del conocimiento con los diversos niveles jerárquicos.

*motivación para transmitir conocimientos.-Que puede ser originada por una actitud solidaria, la búsqueda de reconocimiento, adoctrinamiento funcional,

interés en la generación de compromiso o deuda moral y finalmente el logro de autoestima y confianza propia.

*lugares más adecuados para el desarrollo de los procesos de transmisión del conocimiento.-Que puede ser formalmente en la empresa o en la escuela fuera del trabajo.

*Formas de aprendizaje.-Mimética a través de la observación pasiva o cuestionando de manera activa.

*momento propicio para la transmisión del conocimiento.-Que puede ser durante el desarrollo de la jornada laboral, en los momentos de convivir informal, en los descansos durante la jornada o cuando la ocasión lo amerite.

5.1.2- Unidad de análisis

El instrumento de investigación utilizado para conocer las actitudes prevalecientes, entre los trabajadores del sector, para transmitir conocimiento a compañeros de trabajo, es el formato de cuestionario descrito en la sección correspondiente a los tipos de análisis a desarrollar de este documento.

La precisión del tamaño de muestra se basó en la determinación de parámetros válidos para un muestreo aleatorio simple, desarrollando inicialmente una prueba piloto consistente en la aplicación de 50 cuestionarios en las que fue considerada como sustento de cálculo la pregunta No. 6 ¿le agrada enseñar lo que sabe? Aplicando la fórmula correspondiente al tamaño de muestra para estimar la proporción de una población no finita bajo condiciones de aleatoriedad.

$$N = \frac{(Z)^2 P (1 - P)}{(E)^2}$$

Donde:

N= Tamaño de muestra

Z= Nivel de confianza

E= Error en la estima (o de muestreo)

P= Proporción de aceptación de la población

Los parámetros considerados fueron 2.575 desviaciones estándar a partir de la media; es decir 99% de confiabilidad (nivel muy confiable), y un error en la estima no mayor del 2% para condiciones de comportamiento normal de la variable. Dada la consistencia encontrada en la prueba piloto, se determinó necesaria la aplicación de 165 cuestionarios.

La recolección de datos se desarrolló durante los meses de septiembre y octubre de 2002 en 13 hoteles con categorías de cinco, cuatro y tres estrellas. Siendo seleccionados para tal fin los siguientes centros laborales:

- 1.- Inn at Mazatlán
- 2.- Pueblo Bonito Resorts
- 3.- Hotel Hacienda
- 4.- Hotel Los Sábalos
- 5.- Quijote Inn
- 6.- El Cid Resorts
- 7.- Hotel Agua Marina
- 8.- Playa Real Hotel
- 9.- Hotel Las Flores

10.- Fiesta Inn

11.- Hotel Posada de Don Pelayo

12.- Hotel Riviera Mazatlán

13.- Hotel Plaza Marina.

La selección de estos centros laborales, entre el total disponible, se basó en un proceso de aleatoriedad utilizando el método de simulación por mapeo inverso.

El muestreo se aplicó a un total de 13 unidades formales de trabajo (oficialmente registrados en la Secretaría de Turismo). Para los propósitos de la investigación, una unidad formal de trabajo es definida como aquella que contiene personal laborando en instalaciones que brindan todos los servicios correspondientes de sus categorías a los turistas. Sólo se consideraron unidades de trabajo estables y establecidas, la recolección de datos se realizó in-situ a través de cuestionarios. Se compilaron 160 cuestionarios de un total de 200 entregados, ajustándose al tamaño de muestra calculado.

5.1.3- Escalas de medición utilizadas

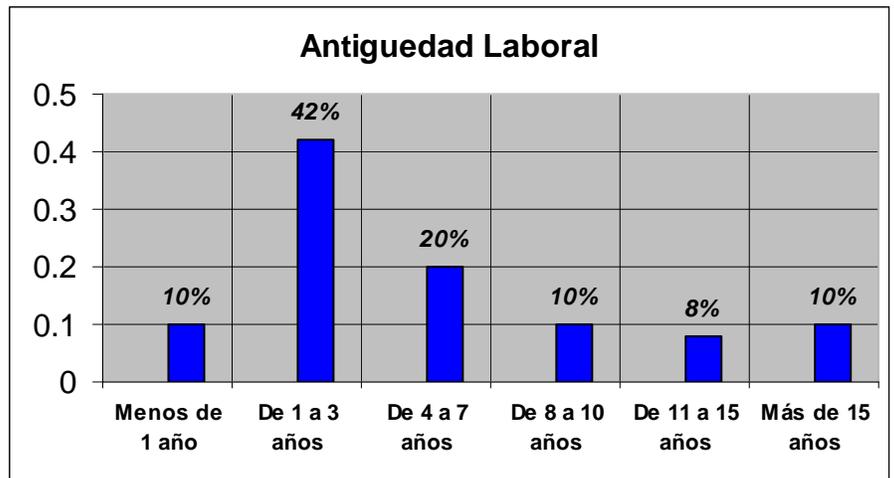
El dimensionamiento se realizó a través de la construcción de índices ponderados en las preguntas en que podría responderse a dos o más opciones, utilizando las escalas de Likert. El resto de las preguntas que contenían respuestas únicas, su objetivo corresponde a términos de identificación exclusivamente. Así como las preguntas abiertas para contestar.

5.1.4- Resultados estadísticos

El análisis estadístico utilizado, trata en una primera instancia de demostrar cuál es la actitud prevaleciente, una segunda fase consiste en el establecimiento de asociaciones simples correspondientes, es decir mediante una relación bivariada lograr establecer descriptivamente (aunque de manera superficial) elementos base de interrelación. Los resultados obtenidos son los siguientes:

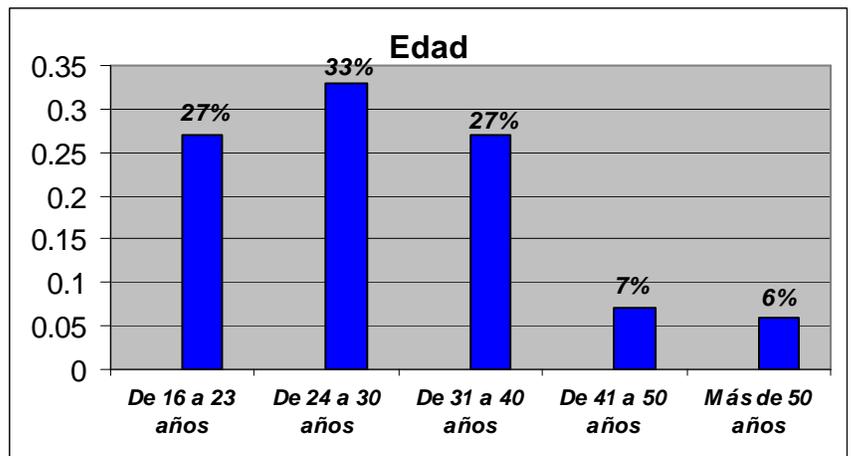
Pregunta No. 1.-*Antigüedad laboral en empresas del sector turístico.*

Aprendices 10%
Inexpertos 42%
Expertos 30%
Profesionales 18%



Pregunta No. 2.-*Edad*

Jóvenes 27%
Adultos jóvenes 33%
Adultos 27%
Adultos mayores 7%
Veteranos 6%



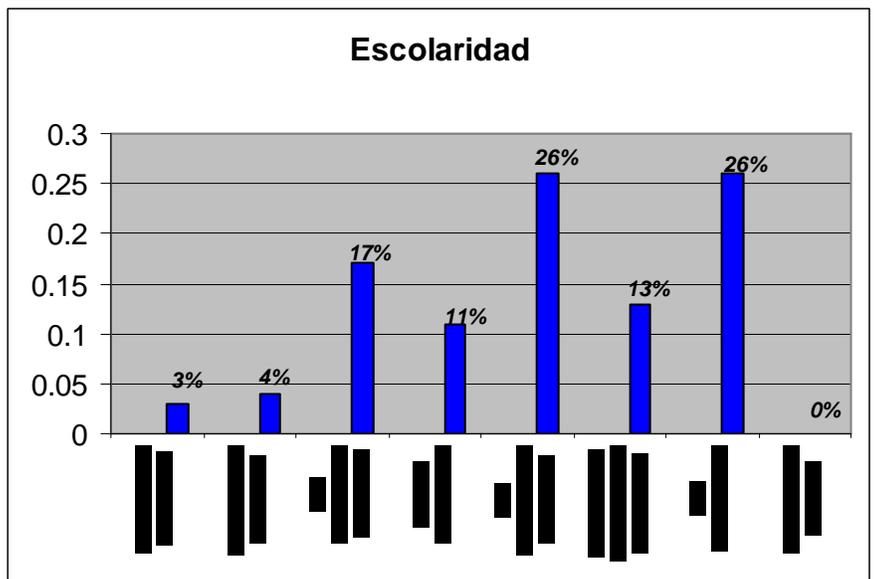
Pregunta No. 3.-*Puesto que desempeña*

Se aplicó y respondió el cuestionario el siguiente personal:

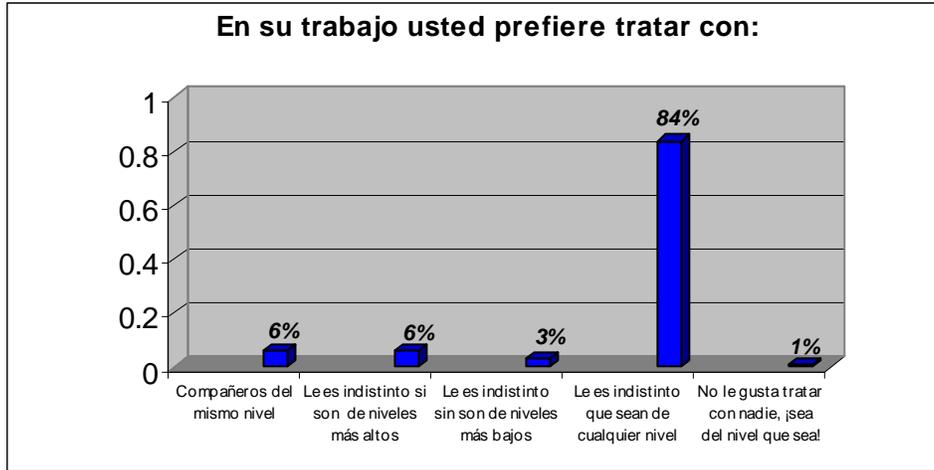
2 gerentes de operaciones, 2 gerentes de recursos humanos, 2 gerentes de alimentos y bebidas, 3 directores de sistemas, 3 chef ejecutivos, 1 gerente de reservaciones, 1 contralor, 12 ejecutivos de ventas, 3 supervisores de recepción, 5 asistentes ejecutivos, 5 cantineros, 5 analistas de costos, 3 jefes de compras, 2 asistentes de reservaciones y ventas, 13 recepcionistas, 2 asistentes de relaciones públicas, 7 almacenistas, 8 oficiales de mantenimiento, 6 cajeras, 9 secretarías asistentes, 8 cocineros, 7 telefonistas, 2 técnicos en refrigeración, 14 bell boys, 9 agentes de seguridad, 5 afanadoras, 5 camaristas, 9 meseros, 5 stewards, y 2 hostess de in house.

Pregunta No. 4.- *Escolaridad*

Sin nivel básico 7%
 Con nivel básico 17%
 Con nivel adecuado 26%
 Con nivel preferente 11%
 Con nivel superior 39%

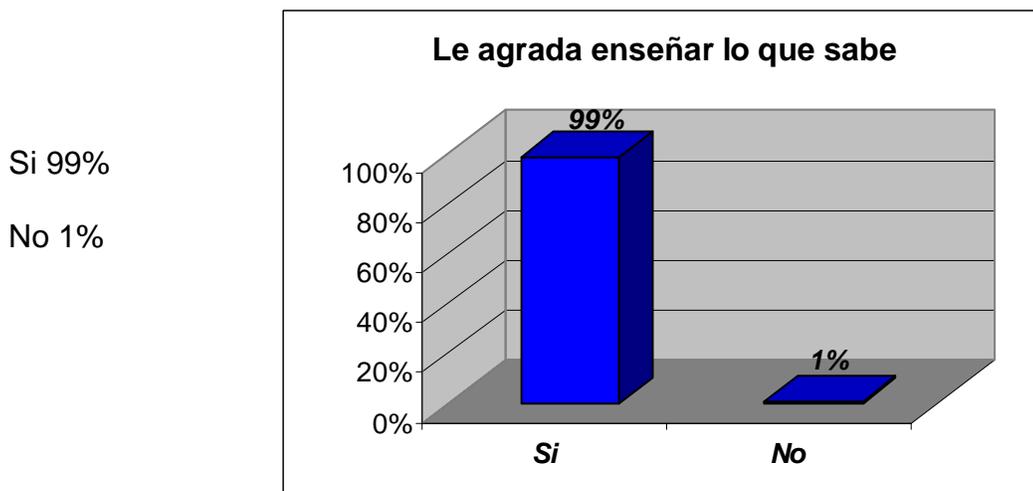


Pregunta No. 5.-*En su trabajo; usted refiere tratar con*



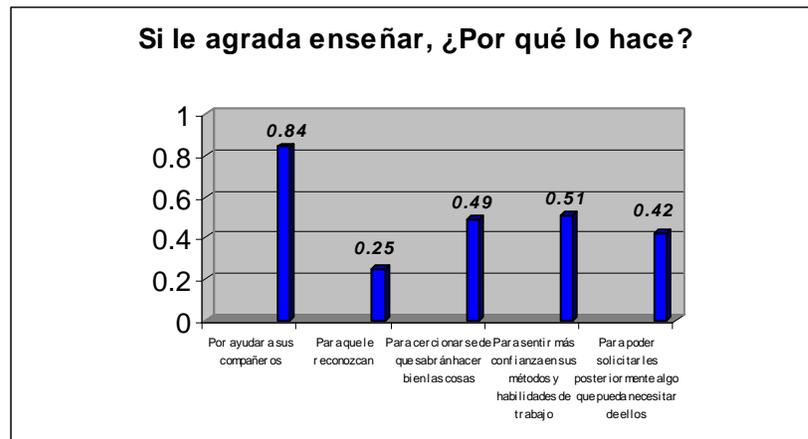
Compañeros del mismo nivel 6%, Indistintamente si son de niveles más altos 6%, Indistintamente si son de niveles más bajos 3%, Indistintamente de cualquier nivel 84%, Con nadie, sea del nivel que sea 1%

Pregunta No. 6.- *¿le agrada enseñar lo que sabe?*



Pregunta No. 7.-*Si le agrada enseñar, ¿por qué lo hace?*

Esta pregunta fue respondida con varias opciones, por lo que se utilizó una escala ponderativa para la jerarquización de respuestas, siendo el 1 la respuesta a la opción más importante.



Por ayudar a los compañeros 84%; Para que me reconozcan 25%; Para cerciorarme de que sabrán hacer bien las cosas 49%; Para sentir más confianza en mis métodos y habilidades de trabajo 51%; Para poder solicitarles después algo que pueda necesitar de ellos 42%.

Pregunta No. 8.- *Si no le agrada compartir conocimientos, ¿es por qué?*

Ninguna persona respondió esta pregunta

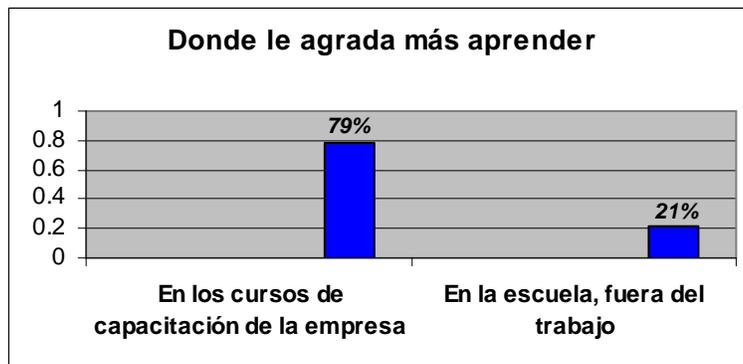
Pregunta No. 9.- *¿le gusta que otros le muestren cómo hacer mejor las cosas?*

Si 99%

No 1%

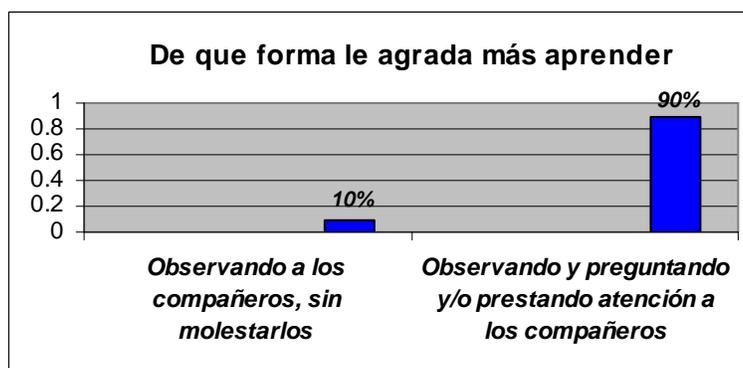


Pregunta No. 10.- *¿dónde le agrada más aprender?*



En los cursos de capacitación de la empresa 79%; En la escuela, fuera del trabajo 21%.

Pregunta No. 11.- *¿de qué forma le agrada más aprender?*

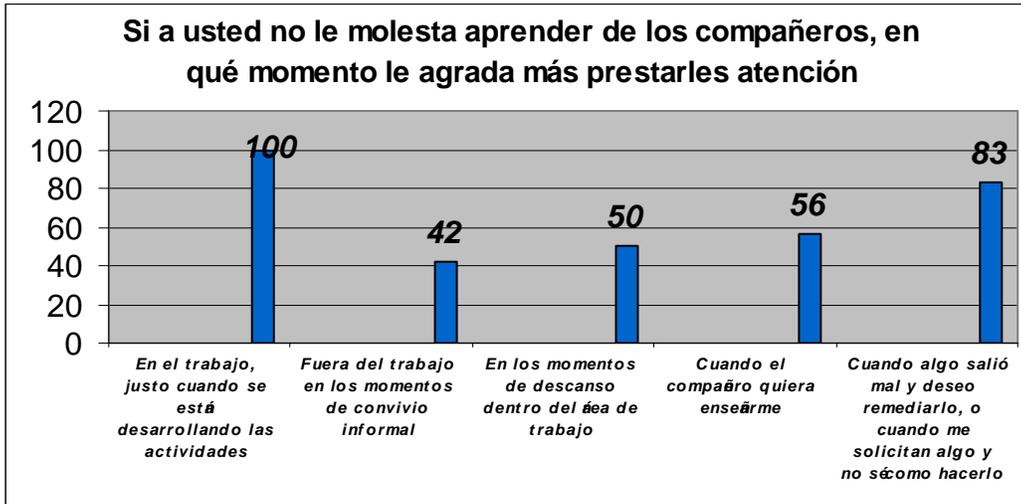


Observando a los compañeros, sin molestarlos 10%

Observando y preguntando y/o prestando atención a los compañeros 90%

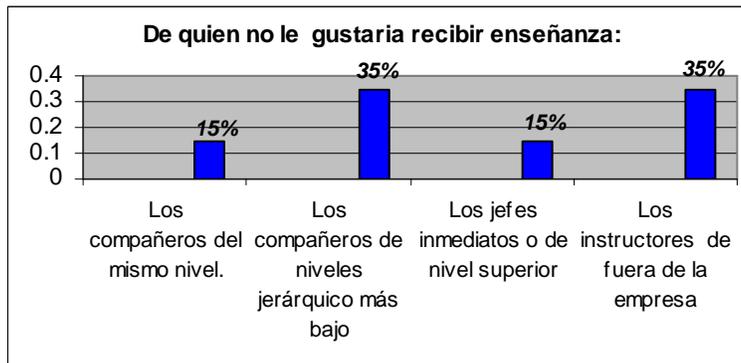
Pregunta No. 12.- si a usted no le molesta aprender de los compañeros, ¿en qué momento le agrada más prestarles atención?

Respuestas en escala ponderada



En el trabajo, justo cuando se están desarrollando las actividades 100%; Fuera del trabajo en los momentos de convivir informal 42%; En los momentos de descanso dentro del área de trabajo 52%; Cuando el compañero quiera enseñarme 56%; Cuando algo salió mal y deseo remediarlo, o cuando me solicitan algo y no sé cómo hacerlo 83%.

Pregunta No. 13.-De quien no le gustaría recibir enseñanza



Los compañeros del mismo nivel 15%; Los compañeros de niveles jerárquicos más bajos 35%; Los jefes inmediatos o de nivel superior 15%; Los instructores de fuera de la empresa 35%.

Pregunta No. 14.- *explicar la respuesta anterior*

(Solo se transcribieron las respuestas más frecuentes)

*los instructores de fuera no tienen la experiencia de laborar en la empresa

*porque no tienen la experiencia de uno

*no me agrada de los compañeros del nivel más bajo por la jerarquía de puestos

*los compañeros de nivel más bajo tal vez no puedan enseñarme lo que yo necesito saber

*creo que sólo puedo aprender de quienes están en niveles más altos

*me gusta que me enseñe gente que tenga paciencia y que sepan explicar y hacer lo que enseñan

*los instructores de fuera no conocen el manejo de la empresa donde me estoy desempeñando

*de los compañeros de nivel más bajo en mi área es de quien menos puedo aprender

*sólo alguien de mi misma área puede enseñarme mejor

*los compañeros de nivel más bajo no tienen ganas de superarse y les gusta quedarse estancados en el mismo lugar y en lo personal no me gusta ser conformista y siempre es bueno aprender de las personas que están más preparados o que tienen muchos conocimientos

*no me interesan los instructores de fuera

*los de nivel más bajo no saben el movimiento de la empresa o el área

*los compañeros del mismo nivel son personas que realizan labores muy parecidas a las que yo realizo cotidianamente

*los instructores de fuera a veces ellos mismos complican las cosas y a veces ni ellos mismos saben cómo realizar una operación

*de algún trabajador que este dolido con esta empresa

*de los instructores de fuera, puesto que no están al tanto de lo que está pasando aquí. Su información puede ser buena pero no la que necesitas dentro de nuestra empresa.

5.1.5- Interpretación

Como puede notarse, se encuentran equilibradas las participaciones de trabajadores jóvenes y adultos en edades de hasta 40 años con experiencia hasta de tres años laborando en el sector y quienes le dedican una mayor importancia a esta actividad como sustento de vida. Igualmente es notorio la proporción de equilibrio que se guarda en lo relativo a la escolaridad al tenerse acumulados de 24% hasta nivel básico, 37% con nivel medio y preferente y 39% con estudios a nivel superior. Respecto a la preferencia de trato, predomina de manera relevante la disponibilidad para tratar con compañeros de cualquier nivel (84%) y prácticamente todos los trabajadores del sector aseguran que les agrada enseñar lo que saben, principalmente por ayudar a los compañeros, en segundo lugar por sentir más confianza en sus habilidades de trabajo, en tercer orden de importancia para cerciorarse de que sabrán hacer bien las cosas, en cuarto lugar por la

posibilidad de establecer compromiso de ayuda cuando sea necesario y como última opción seleccionada para lograr el reconocimiento.

Respecto al aprendizaje, igualmente casi todos los encuestados denotaron su agrado por que les muestren cómo hacer mejor las cosas, siendo los cursos de capacitación de la propia empresa los más favorecidos para tal fin, enfatizando que para aprender prefieren observar y preguntar directamente a los compañeros. Los momentos más adecuados para este proceso de aprendizaje son justo cuando se están desarrollando las actividades, pero también cuando algo salió mal o que solicitan algo y el trabajador no sabe cómo hacerlo, es otro momento igualmente privilegiado. La supeditación a la disponibilidad de tiempo de quien tiene el conocimiento, así como la plática en los tiempos de descanso dentro de la jornada laboral son las opciones tercera y cuarta respectivamente y por último queda la opción de prestar atención fuera del trabajo en los momentos de convivencia informal. A manera de verificación la pregunta indicativa sobre las personas de quienes no le gustaría recibir enseñanza denotan que los instructores de fuera de la empresa así como los compañeros de niveles jerárquicos más bajos son elementos poco aceptados como instructores laborales.

5.2- Segunda fase: Caso de estudio; hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay en Mazatlán, Sinaloa, México.

5.2.1-El sector hotelero en la localidad e historia del Corporativo Pueblo Bonito

La actividad hotelera en esta ciudad puerto tiene sus principios en congruencia con la actividad económica y de esparcimiento regional a inicios de 1900. La instalación de Mesones de hospedaje para las personas que transitaban hacia los centros mineros de la región, al igual que la condición de puerto de abrigo, obligaban al surgimiento de una industria no planeada pero con matices de lucro y viabilidad a largo plazo. Con la apertura de la carretera internacional en 1948 y el mejoramiento de la aviación comercial, este puerto poco a poco fue consolidando la llamada “industria sin chimeneas” al incrementarse los flujos de turistas provenientes de Estados Unidos y Canadá principalmente para visitar sus playas y eventos de relevancia como es su fiesta de carnaval. En Mazatlán a diferencia de otros centros turísticos de prestigio internacional, no fluyeron muchos ni grandes capitales de porte internacional e igualmente los apoyos financieros por parte del gobierno federal fueron escasos. De los años 20 a los 60 del siglo XX, el sector turístico en Mazatlán tuvo su etapa de nacimiento y aprendizaje. Quienes se dedicaron a esa actividad lo hacían de manera improvisada, pero también exitosa porque lograron sentar las bases de una rama que en la actualidad es central en la economía del sur del estado. En esa primera etapa se forma empíricamente la primera generación de empresarios turísticos de Mazatlán,

destacando José María Hernández, Sergio de Cima, Guillermo Heimpel y Jaime Coppel entre otros. Un impulso importante para este sector representó la bonanza económica propiciada por el sector pesquero dedicado a la captura y exportación de camarón, de allí que sea mención popular el ubicar la consolidación de la industria hotelera como suplemento económico de los grandes flujos de capital que generó esa bonanza.

El auge de esta actividad ha estado muy ligado a la relativa cercanía de los Estados Unidos, principal origen de los flujos de turismo que arriban. El clima tropical prevaeciente con temperaturas promedio durante el día de alrededor de 22 °C durante la época de invierno resulta un fuerte atractivo para los habitantes del norte de nuestro continente, quienes sufren en esa temporada de temperaturas por abajo de los cero °C.

La versatilidad de vías de comunicación es otro factor que favorece la selección de este puerto para disfrutar de sus atractivos naturales y eventos tradicionales de nivel internacional.

Los indicadores económicos de la actividad turística en Mazatlán durante los 2 últimos años son los siguientes:

**CUADRO: 5.1 INDICADORES ECONÓMICOS DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA
EN MAZATLÁN.**

CONCEPTO	2000	2001
AFLUENCIA TURÍSTICA (Miles)	1307. 0	1254. 7
Nacionales	855. 7	806. 0
Extranjeros	255.5	215. 3
Extranjeros (Cruceros)	225. 8	233. 4
ESTANCIA PROMEDIO (Días)	4.0	4. 1

Nacionales	2.6	2.9
Extranjeros	5.5	5.3
GASTO DIARIO PROMEDIO (por turista)		
Nacionales (pesos)	1045.5	1133.5
Extranjeros (pesos)	1777.4	1926.9
GASTO PROMEDIO POR ESTANCIA (pesos)		
Nacionales	2718.3	3287.1
Extranjeros	9775.7	10,212.5
Turista de crucero	650.0	650.0
DERRAMA ECONÓMICA (Millones de pesos)	4677.2	4999.8
Nacionales	2326.0	2649.4
Extranjeros	2204.4	2198.7
De cruceros	146.8	151.7
OCUPACIÓN HOTELERA	61.2%	60.0%

FUENTE: Coordinación General de Turismo del Estado de Sinaloa (2002)

Y la oferta hotelera para el año 2001 fue la siguiente:

CATEGORÍA	ESTABLECIMIENTOS	CUARTOS
5*	13	3390
4*	28	2699
3*	19	1024
2*	17	636
1*	15	456
S/C	29	640
C/E	15	452
TOTAL	136	9297

FUENTE: Coordinación General de Turismo del Estado de Sinaloa (2002)

Como es notorio, la importancia de éste sector económico es relevante para la localidad. De acuerdo al Instituto Mexicano del Seguro Social, el número de

trabajadores que laboran en los hoteles de la localidad de manera permanente son 5736²⁷, pero se tiene un incremento de trabajadores eventuales que participan durante la temporada alta en aproximadamente un 30%.

La creación del corporativo Pueblo Bonito queda inscrita en el devenir de la actividad empresarial de la localidad con todas las particularidades culturales e idiosincrásicas de la clase inversionista regional. Ernesto Coppel Kelly fundador de este corporativo es descendiente de familia Judía con nacionalidad Polaca, Isaac Coppel Kolcheski emigró a San Francisco California en 1854, para después trasladarse al estado de Sonora y dedicarse a la explotación de mineral de oro y plata, posteriormente en 1873 se traslada a Mazatlán y al establecerse compra un considerable número de casas habitación para arrendar y así obtener un buen ingreso. La historia de la familia y sus inversiones se ve influida por los acontecimientos cotidianos de la época, atravesando el período revolucionario y resintiendo los lapsos de crisis. Para 1950 la familia Coppel asentada en Mazatlán participa del auge propiciado por la explotación del camarón con industrias relacionadas a la construcción naval. Ernesto Coppel Campaña padre del fundador de éste corporativo fue pionero de la pesca deportiva, inversionista con bastantes atributos de adaptabilidad inculcó en sus cinco hijos un espíritu emprendedor y de regocijo en las comodidades de la vida.

Grupo Pueblo Bonito Hotels & Resort inicia en diciembre de 1986 con Hotel Pueblo Bonito Mazatlán, constituido inicialmente por 147 habitaciones de un diseño arquitectónico colonial español siendo los socios fundadores los señores Ernesto Coppel Kelly y N. Marcus Kronemeyer. Cinco años después Hotel

²⁷ Datos proporcionados en la Oficina de Altas del IMSS de la localidad, Noviembre de 2002.

Pueblo Bonito Mazatlán crece con una ampliación de 114 habitaciones, en una sección conocida hoy como “El Pueblito”.

En Diciembre de 1991, el grupo crece con Hotel Pueblo Bonito Los Cabos, en el puerto de Cabo San Lucas, B.C.S, con un proyecto que se configuró en 148 suites de lujo estilo mediterráneo.

En Octubre de 1997, Grupo Pueblo Bonito Hotels & Resort abre las puertas del Hotel Pueblo Bonito Rose SPA & Resort, en Cabo San Lucas, B.C.S, un majestuoso proyecto de 255 suites de lujo con el concepto arquitectónico Grecorromano.

Siguiendo con el crecimiento del grupo, en Febrero de 2001 se inaugura el Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay, en Mazatlán, Sin., proyecto que consta de 260 suites de lujo con el concepto arquitectónico neoclásico del siglo XIX, actualmente la segunda etapa está en funcionamiento con 104 habitaciones tipo Junior Suite y Master Suite. A principio del próximo año se incrementó la oferta de 78 habitaciones hasta 104.

En marzo de 2001, Grupo Pueblo Bonito Hotels & Resort se constituye en la cadena hotelera número 14 del país aceptada por la Asociación Nacional de Cadena de Hoteles.

En Diciembre de 2001 surge en Cabo San Lucas B.C.S., Hotel Pueblo Bonito at Sunset Beach, que consta de 620 suites de lujo de arquitectura tipo mexicano moderno.

Actualmente la cadena Hotelera Pueblo Bonito Hotels & Resort se visualiza como un grupo en constante desarrollo y expansión.

5.2.2- Hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay; Generalidades de ubicación, instalaciones y planes de expansión.



Pueblo Bonito Emerald Bay

Las instalaciones de este hotel se encuentran ubicadas en la Avenida Ernesto Coppel Campaña No. 201, Camino al Delfín Nuevo Mazatlán. Mazatlán, Sinaloa, México. Estas instalaciones están asentadas hacia el rumbo noroeste de la ciudad, próximo al desarrollo turístico conocido como “los cerritos”, interconectado con la avenida de éste mismo nombre a 1.8 kilómetros, la autopista a Culiacán, distante 3 kilómetros y la carretera federal número 45 que se encuentra a 8 kilómetros.

Actualmente se cuenta con 104 habitaciones en pleno funcionamiento, de las cuales 56 son del tipo Master Suite que consta de 2 recámaras, doble baño, sala de estar, cocineta y terraza. Las restantes 48 habitaciones son de tipo Junior Suite que consta de una sola recámara, un baño, sala de estar y terraza. Todas las habitaciones cuentan con aire acondicionado, servicio de servibar y equipo de cocina moderno así como de vajilla y utensilios. La distribución de instalaciones de hospedaje está diseñada de tal forma que existe comunicación entre las

habitaciones Master Suite y Junior Suite, así con la conjunción de ambas se forma la Suite Presidencial y al juntar dos Junior Suites con una Master suite se conforma el Penthouse.



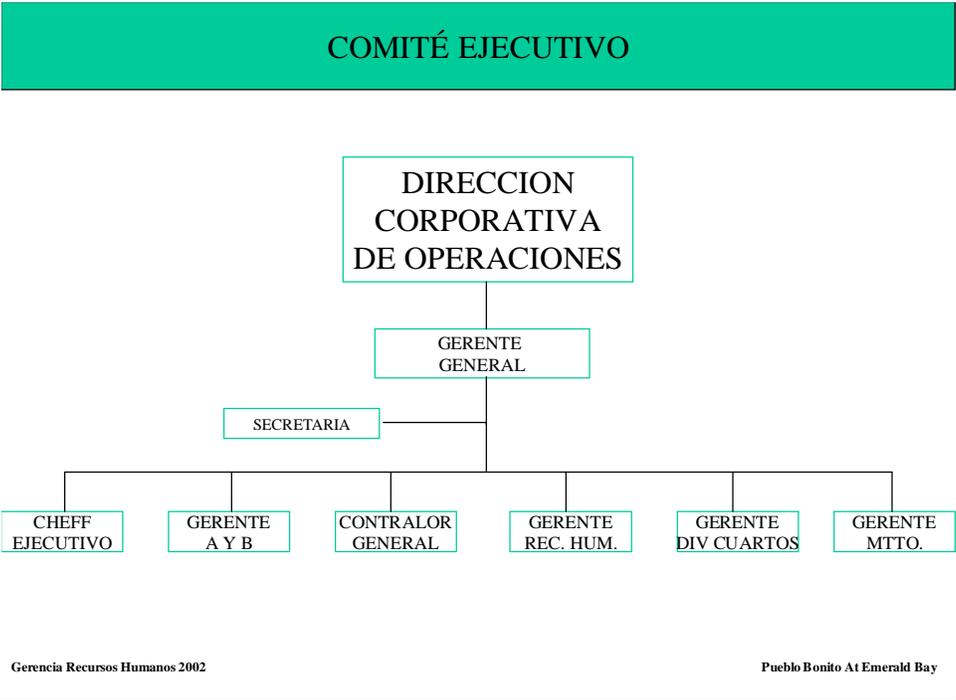
Pueblo Bonito Emerald Bay

Se cuenta con un restaurante para atención de clientes llamado “La Cordelliere” con capacidad para atención simultánea de 100 personas, otro restaurante para atención de los trabajadores, llamado “flamingos” con capacidad para 60 personas, un gimnasio, centro de atención SPA (salud por agua), 3 albercas de 280, 260 y 960 metros cúbicos, un centro de atención para ventas llamado “Hospitality” con capacidad de atención para 80 clientes, un bar, aquabar, oficinas administrativas, centro de capacitación, área de talleres de mantenimiento y vestidores para el personal.

5.2.3- Estructura organizacional y configuración funcional

En esta organización se presenta una estructura jerárquica lineal pero con matices de división de funciones al encontrar una primera estructura diseñada para la dinámica operativa de soporte al giro del negocio, pero también se tiene otra estructura con características menos rígidas que corresponde a las actividades de venta del tiempo compartido. La dirigencia del hotel la conforma el

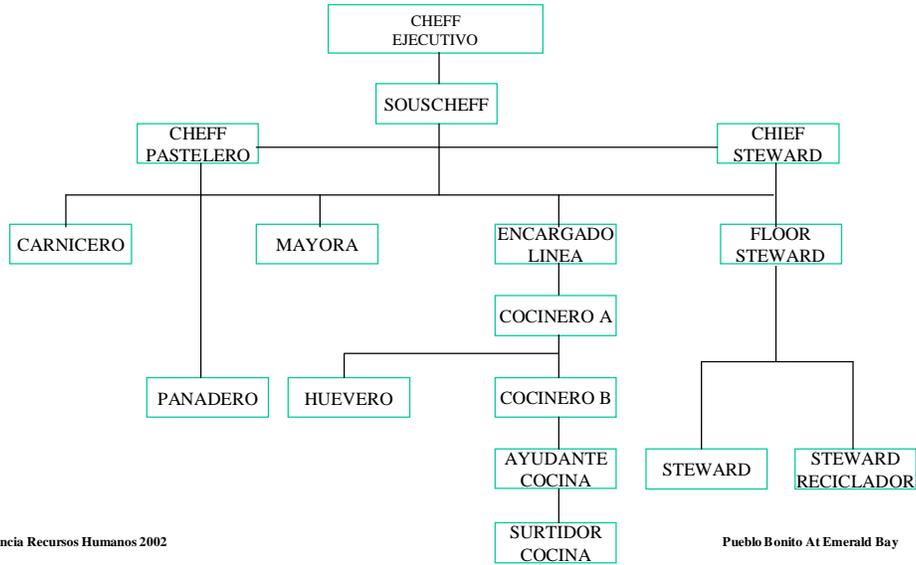
Comité ejecutivo que está compuesto de la Gerencia general y las gerencias de división de: Alimentos y Bebidas, El Chef ejecutivo, Contralor general, Recursos Humanos, División Cuartos y Mantenimiento. Como puede visualizarse en el organigrama correspondiente.



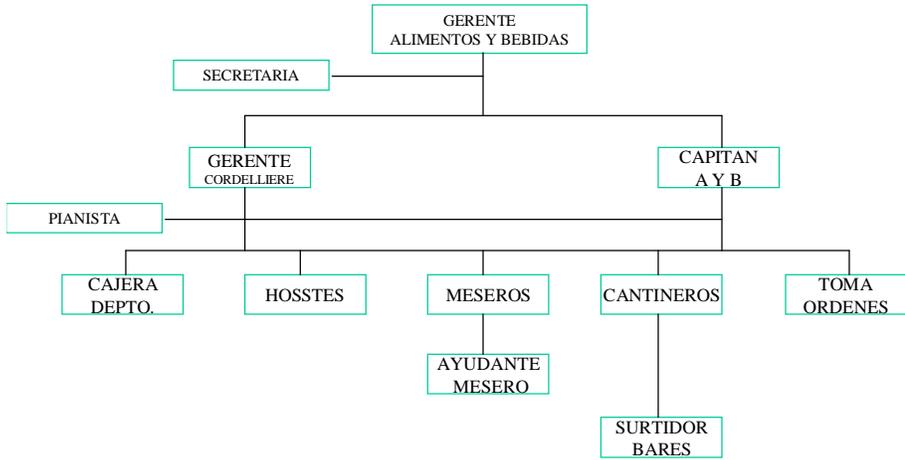
Este comité se reúne en sesiones de aproximadamente una hora y media todos los lunes, miércoles y viernes. En estas sesiones se tratan los asuntos relacionados con la operativización y las propuestas de coordinación así como de mejora.

La gerencia de Alimentos y Bebidas y el Chef ejecutivo trabajan aparentemente bajo una misma autoridad aunque respetando ámbitos de actuación, alrededor del 35% del personal labora en esta división en los puestos que aparecen en la estructura siguiente

CHEFF EJECUTIVO

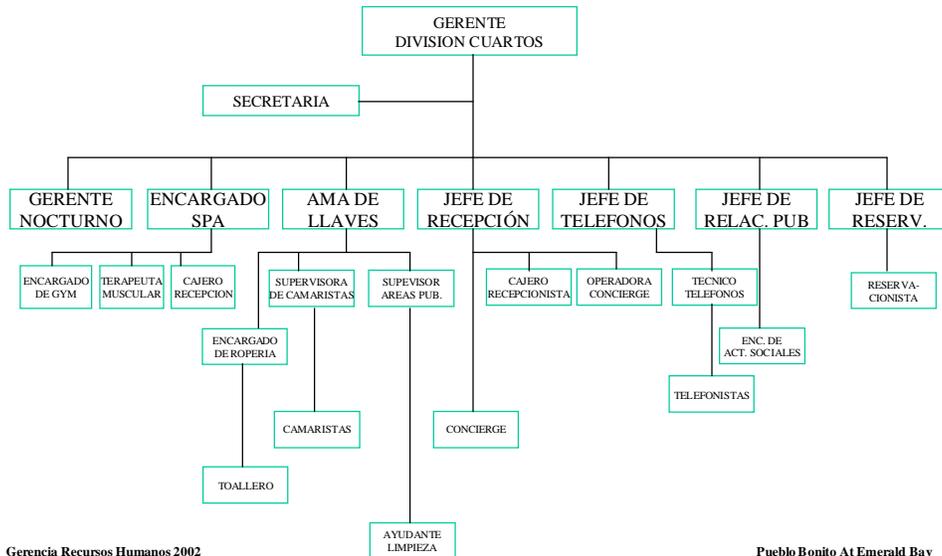


GERENCIA DE ALIMENTOS Y BEBIDAS



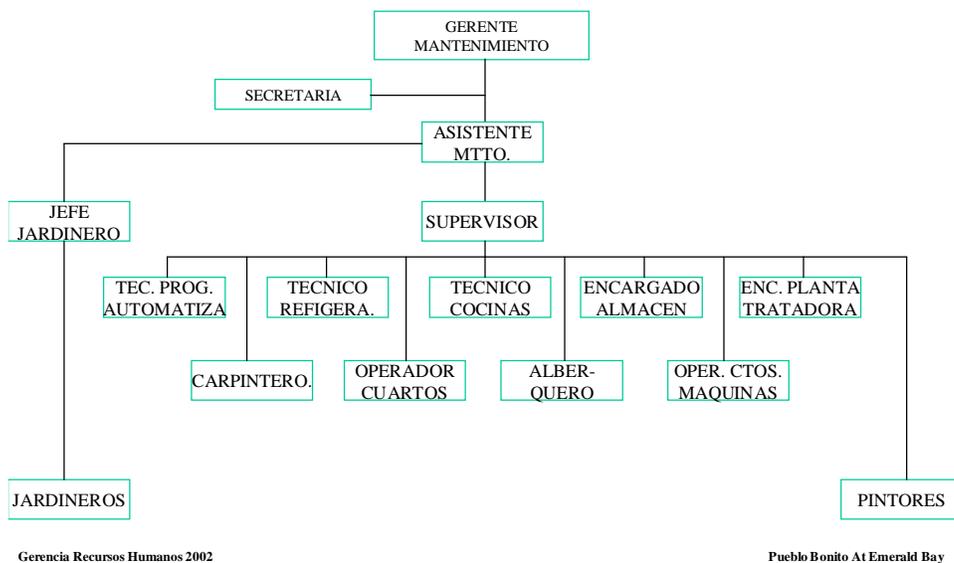
El otro segmento funcional que tiene la mayor parte de los trabajadores asignados es la División Cuartos, que contiene alrededor del 30% del personal, su estructura orgánica es la siguiente:

GERENCIA DIVISIÓN CUARTOS



Importante también en número de personal (20%) es la división de Mantenimiento que se compone de las siguientes áreas funcionales

GERENCIA DE MANTENIMIENTO

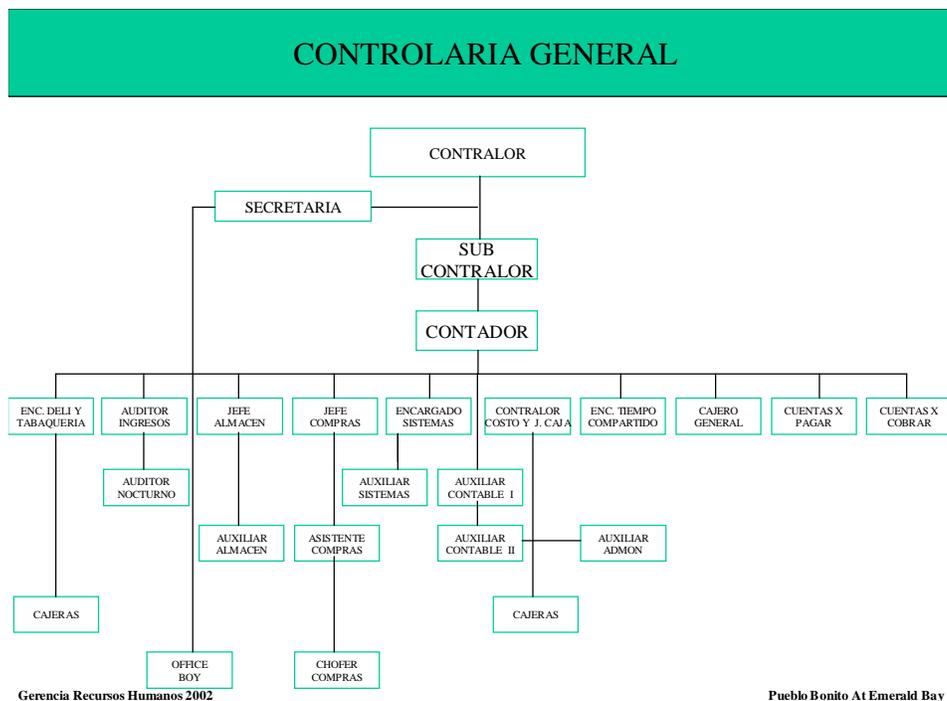


Las estructuras orgánicas de las gerencias de Recursos Humanos y de Contraloría son:



Gerencia Recursos Humanos 2002

Pueblo Bonito At Emerald Bay

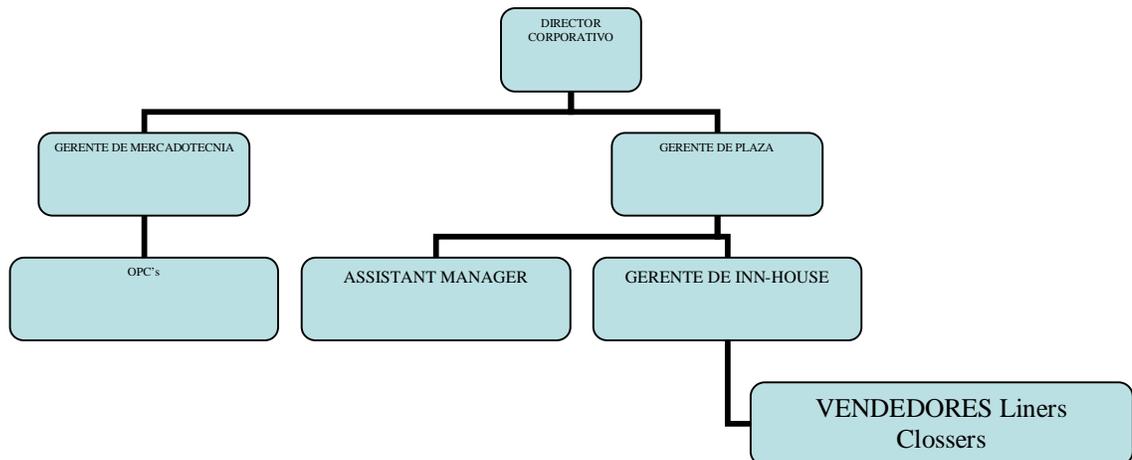


Gerencia Recursos Humanos 2002

Pueblo Bonito At Emerald Bay

5.2.4- Coexistencia de otra estructura y funcionalidad operativa

Simultánea a la configuración administrativa vigente en esta empresa, se reconoce la coexistencia de otra estructura organizacional que contiene elementos diversos muy diferentes en su forma de operar y los tipos de relaciones que se generan al seno de la misma. De manera particular existe una división claramente establecida entre las funciones y atribuciones necesarias para la operación cotidiana de atención a los huéspedes del hotel. Y las funciones y atribuciones que se requieren para los actos de comercialización de la empresa. Es la existencia simultánea de dos administraciones en un mismo espacio físico.



Existe a nivel corporativo un director que controla y coordina las diferentes gerencias de plaza. Hay subgerencia local de mercadotecnia que controla a los vendedores que desempeñan sus funciones en sitios externos a la instalación y otra gerencia para el desarrollo de actividades de venta dentro de los espacios físicos de la empresa que coordina las actividades de subgerentes de Inn-house y

de Assistant manager de quienes dependen los Liners; que es el personal que muestra las instalaciones y los beneficios de adquirir una membresía y los Closers; que son vendedores que cierran los tratos de comercialización.

Las diferencias significantes no sólo son en la naturaleza de sus funciones, sino también en los esquemas de remuneración, ya que estos colaboradores únicamente reciben comisión por el desarrollo de actividades que son calificadas como efectivas y favorables para las ventas. El vendedor de tiempo compartido que desempeña actividades fuera de los espacios físicos de la empresa, conocido como OPC (Out side Public Contact; Contacto Público Externo) recibe una comisión que oscila entre los 50 y 80 dólares por cada cliente potencial que califica de acuerdo a requisitos mínimos establecidos por la empresa, en caso de efectuarse la venta reciben el 1% del ingreso por esa transacción. Los Liners reciben en caso de efectuarse la venta el 3% de ese ingreso y el Closser recibe el 6%. Si el Closser efectua por sí solo la labor de convencimiento sin participación del Linner, su comisión es el 9%.

Actualmente los productos que se ofrecen y de los cuales surge la comisión para los participantes en la venta son los siguientes:

Junior Suite	10,950 USD
Master Suite	15,425 USD
Suite presidencial	26,375 USD
Penthouse	37,325 USD

Como es notorio, las posibilidades de remuneración resultan bastante atractivas, pero también la exigencia para permanecer en el grupo de vendedores es alta. De los clientes potenciales que envían los OPC's, existe un orden de

asignación en donde el primer cliente que llega, le corresponde atenderlo a quien haya obtenido las ventas más altas del día inmediato anterior, del total de clientes potenciales que le hayan tocado a un vendedor, debe concretar un mínimo de 18% de ventas. Conviene observar que la composición de la planta de vendedores es aproximadamente la mitad de extranjeros y el resto de connacionales.

5.2.5- Modelo de calidad vigente en la empresa.

En esta organización, como en la gran mayoría del sector existente en la localidad, no se tiene la adopción de propuesta específica alguna en el sentido estricto de su seguimiento. Frecuentemente, las diversas propuestas relevantes de ser consideradas para desarrollar una administración basada en un enfoque de mejora cualitativa, son motivo de reapropiaciones y conjunción de sus enunciados y componentes más representativos bajo una visión fundamentalmente de carácter comercial.

Se manifiesta que las instalaciones tienen categoría “Gold Crown International; Excellence in Service”, pero esta designación atiende específicamente a los atributos físicos y funcionalidad de instalaciones a plena satisfacción de los compradores, reconocidos por la asociación internacional de empresas vendedoras de tiempo compartido con opciones de intercambio entre ellas mismas “Resort Condominium Internacional”. Lo concerniente al personal y a la operativización, se dictamina al seno mismo de la organización, siendo relevante para tal fin los siguientes estatutos:

Tips de Calidad en el Servicio

- *Porta correctamente tu uniforme.*

- *La presentación personal debe ser limpia y pulcra.*
- *Tu presencia en el hotel cuenta, porta tu gafete en buen estado.*
- *Haz tu trabajo bien y a la primera vez.*
- *No llegues tarde a trabajar, se puntual.*
- *No desperdicies el material de trabajo.*
- *Trabaja en equipo.*
- *Respetar a tus superiores y compañeros.*
- *No faltes al trabajo sin causa justificada.*
- *Mantente en comunicación constante con tu jefe.*
- *Cuida los baños y lockers de colaboradores.*
- *Si ves basura en los pasillos o en cualquier área del hotel, recógela y deposítala en el cesto de basura.*
- *Si tienes que contestar algún teléfono utiliza siempre la etiqueta telefónica.*
- *No dejes sonar más de tres veces los teléfonos.*
- *Se amable, y cortés con todas las personas.*
- *Si ves que alguno de tus compañeros no está haciendo bien su trabajo y tú lo puedes ayudar, hazlo y enséñalo.*
- *Cuida tu Restaurante Flamingos.*
- *Mantén siempre limpia y ordenada tu área de trabajo.*
- *Siempre que veas algún huésped o compañero, sonríe y saluda.*

Si sigues estas recomendaciones te convertirás en un Colaborador de Excelencia.

ESTÁNDARES DE PRESENTACIÓN PERSONAL

Es importante que todos los colaboradores de Pueblo Bonito Hotels & Resorts respeten dichos estándares y tengan especial cuidado con su apariencia manteniéndola siempre sencilla, pulcra y fresca.

CONCEPTO		INFORMACIÓN
Uniforme General	Damas y Caballeros	El personal debe presentarse a laborar con el uniforme asignado completo, limpio, planchado y en buen estado. El uso del uniforme es obligatorio en cualquier turno de trabajo todos los días del año. El gafete se considera como parte del uniforme por lo que no se debe decorar o alterar en alguna forma.
Faldas, vestidos, blusas, pantalones, camisas, playera, bermudas y shorts	Damas	La falda, vestido o bermuda, no debe ser más corta de 2 centímetros arriba de la rodilla. Los botones en las blusas deberán abotonarse hasta uno antes del cuello.

	Caballeros	En las camisas podrá desabrocharse el botón del cuello como máximo, en el caso de camisas con cuello tipo "Mao" deberán abrocharse todos los botones; además debe usarse camiseta interior blanca de algodón y sin estampados. Los shorts o bermudas del uniforme, no deben ser más cortos de 2 cms. arriba de la rodilla. Nota: No se pueden doblar las mangas de las camisas para hacerlas más cortas de su largo normal.
Suéters, sacos, chamarras, etc.	Damas y Caballeros	El personal de servicio al huésped no debe alterar su uniforme con el uso de ningún tipo de suéter, saco o chamarra que no sea parte del mismo.
Zapatos	Damas	Deben ser formales antiderrapantes, cerrados y bien lustrados, de color de acuerdo al uniforme, sin combinaciones, ni aplicaciones llamativas.

CONCEPTO		INFORMACION
Zapatos	Caballeros	Deben ser tipo choclo o botín, antiderrapantes, formales, cerrados y bien lustrados; de color de acuerdo al uniforme, sin combinaciones. No se permite ningún tipo de calzado abierto.
Zapatos deportivos y calcetas.	Damas y Caballeros	Los zapatos deportivos deben ser de color blanco, sin combinaciones ni aplicaciones llamativas. Las calcetas deben ser de color blanco lisas y cortas.
Medias y Calcetas	Damas	Las medias deben ser de color natural.
	Caballeros	Los calcetines deben ser de vestir, color azul marino, negro o blanco, en combinaciones con el uniforme.
Cinturón	Damas y Caballeros	Deben usar un cinturón de tres centímetros de ancho como máximo, del mismo color que los zapatos en buen estado, de talla correcta para que no cuelgue y con hebilla discreta. No se permiten cinturones metálicos ni con aplicaciones llamativas.
Mallas, gorros y cachuchas.	Damas y Caballeros	En el área de cocina es obligatorio el uso de mallas para el cabello y gorros asignados por la empresa. Únicamente se permite el uso de cachuchas en las áreas que el hotel establezca como parte del uniforme. La cachucha sólo podrá utilizarse con la visera hacia el frente.
Joyería	Damas y Caballeros	Para TODAS las áreas de servicio al huésped, por razones de seguridad e higiene no se permite

		<p>usar joyería de ningún tipo, según la Norma Oficial Mexicana No. 93 de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (vigilada por la Secretaría de Salud), por lo que queda prohibido el uso de relojes, cadenas, esclavas, anillo (incluida la argolla de matrimonio) aretes, etc.</p> <p>Para los colaboradores administrativos se permite usar un anillo sencillo en cada mano, una pulsera o reloj discreto por brazo y un solo collar o cadena que no sea grande, ni muy llamativa.</p> <p>A las damas se les permite un solo par de aretes, tipo arracada, de no más de tres centímetros de diámetro o cualquier otro tipo de no más de 1.5 centímetros de diámetro.</p> <p>No se permite el uso de aretes en caballeros.</p>
--	--	---

CONCEPTO		INFORMACIÓN
Higiene personal	Caballeros	<p>Deben estar bañados, con aseo bucal, desodorante y perfumes con aroma discreto.</p> <p>Las uñas deben estar limpias cortadas al ras y bien presentadas.</p> <p>No se permite ningún tipo de esmalte.</p>
Cuando no se porta el uniforme	Damas y Caballeros	<p>En caso de que hubiera algún impedimento para usar uniforme, se encuentren tomando algún curso o visiten el Hotel por razones fuera de su horario de trabajo, deben apegarse a los estándares de presentación.</p> <p>Deben mantener una imagen formal y profesional.</p>
Otros	Damas y Caballeros	<p>No se permite el uso de peines, billeteras grandes, cadenas colgantes, pañuelos o cualquier otro objeto que salga o cuelgue fuera de los bolsillos de la falda, short, bermuda, pantalón, camisas o blusas.</p> <p>No se permite masticar chicle, comer, beber o fumar en áreas públicas o suites.</p> <p>Estrictamente prohibido fumar, en cualquier área del hotel (incluye juntas de trabajo).</p> <p>Por imagen personal y de la propia empresa no está permitido el uso de</p>

		tatuajes a la vista.
<p>NOTA: Con la finalidad de mantener la buena imagen de Pueblo Bonito Hotels & Resorts entre sus colaboradores, huéspedes y sociedad en general no se permite portar el uniforme en centros de consumo de bebidas embriagantes, o cuando se ingieran bebidas alcohólicas en la vía pública.</p>		

VALORES

§ **COMPROMISO:** *Es aceptar la responsabilidad para generar un resultado.*

§ **CORDIALIDAD:** *Es tener una actitud amable, servicial, amigable y sonriente.*

§ **ETICA:** *Es algo en nuestro interior que nos dice lo que es correcto y lo que no.*

§ **HONESTIDAD:** *Es decir y actuar con la verdad, siempre.*

§ **LEALTAD:** *Es el sentir orgullo, cariño y respeto hacia algo o por alguien, es “ponerse la camiseta”.*

§ **PERSEVERANCIA:** *Es hacer todo lo necesario para lograr los objetivos.*

§ **CONGRUENCIA:** *Es hacer con el ejemplo lo que pedimos a los demás.*

§ **RESPECTO:** *Es aceptar las cosas materiales y a las personas aunque no nos gusten.*

§ **RESPONSABILIDAD:** *Es cumplir con nuestras obligaciones establecidas.*

FUENTE: Departamento de Recursos Humanos de la Empresa. Manual de familiarización y bienvenida, Curso de Inducción 2002.

5.2.6- El concepto social de calidad en esta organización.

Para los colaboradores de esta empresa se concibe la calidad como el hecho de *hacer bien las cosas*, esta definición es completamente aceptada indistintamente de la edad en todos los niveles jerárquicos y de preparación escolar. Para quienes ya han tenido cursos formales relacionados con la calidad, complementan la anterior definición agregando que es el grado de excelencia que tiene alguien o algo. También este personal ubica una definición para calidad en el servicio

Consiste en dar un servicio o producto que cumpla con lo que esperan nuestros clientes internos y externos de la mejor manera posible.

Se respeta y asume como parte del trabajo la ideología de una participación acorde a los estándares establecidos de funcionamiento e incluso de presentación personal. Únicamente los colaboradores que por la naturaleza de sus funciones no tienen presencia ante los clientes del hotel, transgreden abiertamente ese tipo de disposiciones. Como es el caso de los Stewards y del personal de mantenimiento.

Hablar de calidad puede ser asumido desde dos posturas diferentes; una enfatiza la idea de que la calidad es una función natural en las personas y que sólo basta con agregar un extra para cumplirla. Y otra que parte de la premisa relativa a la necesidad de una base de conocimientos elementales que permitan calificar si existe o no calidad en lo que se realiza, ésta última obligadamente es la que toma en referencia los estándares preestablecidos para “producir, actuar, sentir e imaginar con calidad”. El siguiente relato de un jardinero refleja fielmente lo anterior:

“Trabajar con calidad es sacar bien el trabajo, de acuerdo a lo que te dicen, a la perfección, pero también poner un poquito más de nuestra parte”

Otra respuesta relevante es la siguiente:

Calidad es el que hagas las cosas con excelencia, que la hagas con rapidez y más que nada con seguridad. Calidad es tratar de hacer las cosas con ganas, con gusto y lo mejor posible.

5.2.7- Modalidades de transmisión del conocimiento

Sin duda la importancia mayúscula que contempla este apartado del proyecto de tesis, con fines explicativos es trascendental. Poder establecer una clasificación de los modos en que se desarrollan los procesos de transmisión de conocimientos, otorga el sustento necesario para profundizar en la comprensión y reflexión aplicativa. Es posible establecer una clasificación de las diversas modalidades, producto de la observación, el análisis de entrevistas, documental y referencia teórica, denotando la parcialidad pero igualmente la relevancia de estas categorizaciones.

La transmisión del conocimiento puede ser analizada:

I) por la formalidad que contempla la ejecución de sus procesos;

- . Procesos formales de transmisión de conocimientos
- . Procesos informales

II) por la forma en que se desarrollan sus procesos;

- . Mimética
- . Por práctica guiada

- . Por explicitación procedimental
- III) por el fin que persigue;
 - . Para trascender como conocedor
 - . Para efectuar adoctrinamiento laboral
 - . Para dirimir responsabilidades
 - . Para consolidar posición de y en el grupo
 - . Por solidaridad humana
 - . Para prevenir requerimientos futuros
- IV) por el rechazo e inhibición de estos procesos.

De inicio es necesario observar que los procesos de transmisión del conocimiento pueden ser actos conscientes y deliberados por parte de los actores, pero igualmente pueden pasar desapercibidos entre los mismos participantes. Los tipos de conocimiento tácito y explícito denotados por Polanyi (1966) han sido la base de numerosos estudios tendientes a incrementar la explotabilidad de este producto y potencial humano como recurso estratégico. Durante el desarrollo de la investigación se ha podido constatar que no todo el conocimiento existente puede hacerse explícito, en la siguiente porción de entrevista con personal del área de Alimentos y Bebidas, queda claro este aspecto.

La semana pasada vine a cenar con mi esposa al buffet italiano, me dieron una botella de vino blanco, me sirvieron y ya que estábamos cenando les dije: ¿saben que? Está malo, no malo sino encorchado, entonces no se si estos meseros sepan, llamé al capitán y al mesero que me estaban atendiendo y les dije ¿saben lo que es un vino encorchado?, no, pues no! Bien tomen la botella y al

final del turno pruébenla para que puedan identificar y por lo menos sepan a que se debe ese sabor.

Diffícilmente les podría explicar, pero lo mejor es que lo prueben. Igualmente en una ocasión que asistimos a un curso, el instructor empezó a explicar un montón de términos; qué es un vino redondo, un vino que está perfecto, etc. y yo le pregunté ¿qué es un vino aterciopelado?, ya me medio explicaba cuando le preguntaba por otros términos, como 30, hasta que me dijo tienes que probarlo. A ver conceptualízame el color amarillo, o el color azul, entonces sabes que es amarillo porque lo tienes en tu mente desde hace mucho tiempo.

De hecho al cuestionar a los entrevistados sobre esta aseveración, se encontró una verdadera consistencia de respuestas asegurando que al menos una tercera parte del conocimiento que tienen los trabajadores en el sector, es tácito y que cuando se desarrollan de manera consciente los procesos de transmisión de conocimientos, éstos atienden en su mayor parte a disposiciones de tipo personal y raramente en atención a ordenanzas establecidas. Se reconoce la existencia de aspectos comunes encontrados en la asimilación del conocimiento y en su contribución al compartirlo, como lo mencionan Andrews y Delahaye (2000); la confianza social, credibilidad percibida y confianza en el informante son consideraciones básicas que siempre son tomadas en cuenta por parte de los actores. Normalmente la persona que quiere aprender es quien da el primer paso para generar la transmisión de conocimientos, su interés genuino es uno de los factores fundamentales para generar este tipo de procesos, en donde la existencia de capacidades individuales, características de velocidad de transmisión y

viscosidad del conocimiento denotadas por Davenport y Prusak²⁸ (1998) y motivación individual, se conjugan de manera única bajo formas y fines diversos.

I) En alusión a la formalidad existente en los procesos de transmisión del conocimiento, Tarondeau (1998) especifica que éste puede ser de dos formas; una que consiste en extraer el conocimiento proveniente de otras organizaciones de manera que pueda ser adoptado a efecto de mejorar el desempeño de la empresa, y otra que consiste en la búsqueda de informaciones tendientes a adoptar un comportamiento conforme a las reglas institucionales que minimicen los conflictos potenciales entre las diversas partes actuantes en una organización. La capacitación formal que puede ser obligatoria como lo indica la ley federal del trabajo, la no obligatoria pero necesaria para la mejora funcional como son los cursos programados por la gerencia de recursos humanos, son calificados por parte de los capacitados; considerando más efectiva la instrucción o capacitación personalizada, sea formal o informal.

Existe una serie de cursos y programas formales de capacitación para el personal que labora en las empresas, que tienen carácter de obligatoriedad establecido por ley, como ya se mencionó, mediante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Sin embargo, pocas empresas asumen la responsabilidad en atención a ese carácter descrito. Otras instancias oficiales igualmente promueven eventos de capacitación y adiestramiento para la mejoría en la prestación de servicios. En el año 2002, la Coordinación Estatal de Turismo ofreció los siguientes programas:

²⁸ Citados por Bhagat, edia, Harveston y Triandis (2002)

Concientización turística:

- Cultura turística para personal de contactos.
- Calidad en el servicio.
- Patrimonio turístico (atractivos físicos del destino).

Educación:

- Actualización estudiantil (conoce tu ciudad).
- Actualización a docentes.
- Formación de instructores.
- Capacitación específica (fases operativas).
- Servicio a cuartos y áreas públicas.
- Preparación de alimentos (cocineros).
- Servicio a comensales (meseros).
- Atención y servicios a huéspedes.
- Concientización y venta de servicios.
- Animación turística (eventos en hoteles).
- Actualización de guías de turistas.

La asistencia por parte del personal que labora en las diversas empresas ha sido aceptable según reporta la oficina de relaciones públicas de la Coordinación General de Turismo de gobierno del Estado de Sinaloa, lográndose avances significativos en la participación de un mayor número de organizaciones del sector, asimismo a partir de hace dos años estos cursos se desarrollan durante las jornadas normales de trabajo, programando la inscripción de personal de manera escalonada para afectar lo menos posible el desarrollo de actividades en los centros laborales.

Respecto a los cursos impartidos en la propia empresa, la gerencia de recursos humanos del hotel reporta los siguientes que se desarrollaron durante este año próximo pasado:

CURSO	DURACIÓN	DIRIGIDO A:
De familiarización	Tres horas cada jueves	Nuevo ingreso
Con mucho gusto	1. 5 horas cada martes	Todo el personal
Primeros auxilios	Dos horas	Personal de contacto
Prevención de incendios	Cuatro horas	Personal involucrado
Calidad en el servicio	Dos horas	Todo el personal
Inglés	Una hora cada tres días	Personal interesado
Primaria y secundaria	Dos horas a la semana	Personal interesado
Computación	Una hora cada tres días	Personal interesado
Manejo higiénico de los alimentos	Doce horas	Personal involucrado
Crear tu propia imagen	Dos horas	Personal femenino
Trabajo en equipo	Dos horas	Todo el personal
Motivación/comunicación	Doce horas	Comités
Formación de instructores	Veinte horas	Comités
Liderazgo	Veinte horas	Comités

CONFERENCIA	DIRIGIDA A:
Trámites de seguro social	Todo el personal
Estrés laboral	Todo el personal
Planificación familiar	Todo el personal
Cuidado y prevención dental	Todo el personal
Auto cuidado de la salud	Todo el personal

Debe agregarse en este apartado, la existencia de esquemas de capacitación formal por parte de las grandes compañías de proveedores, los cuales tienen muy buena aceptación entre el personal, siendo preferible estos cursos por su alto contenido práctico, que aquellos que son desarrollados por instructores externos que desconocen las particularidades de la funcionalidad propia de la empresa o de los productos y servicios específicos ofertados. Respecto a los procesos informales de transmisión del conocimiento, generalmente quien desea aprender, intenta hacerlo mediante procesos miméticos

como alternativa inicial, sin embargo ese conocimiento es prontamente perecedero si no se adentra el actor en un círculo virtuoso de conocimiento-práctica-conocimiento.

La instrucción directa personalizada, reconocida por los actores como la más efectiva, siempre queda a criterio del experto quien selecciona una o una combinación de las diversas estrategias existentes para transmitir conocimiento, en función del grado de asimilación por parte del aprendiz. Es un procedimiento de ensayo y error que continúa en tanto existe interés por parte de ambos actores y en el que el experto dimensiona y evalúa los tiempos de aprendizaje calificando las capacidades del receptor de conocimientos. Cuando el aprendiz siente que cuenta con los elementos suficientes para ejecutar alguna tarea en específico, de él surge la iniciativa para que se le otorgue la oportunidad de ejecutar esa tarea por sí mismo. Otro reflejo de la motivación propia del aprendiz y de su creciente involucramiento es la decisión particular de adquirir paulatinamente los instrumentos necesarios para desempeñar de mejor forma sus actividades, no esperando hasta que la empresa le asigne equipo que facilite la realización creativa de las tareas. Los siguientes comentarios dan prueba de lo anteriormente expuesto.

La gente se interesa al ver que los demás se están superando y tratan de hacer lo mismo, inclusive a comprar su propia herramienta, tú ves cocineros que llegan exigiendo que se les compre un cuchillo para trabajar y a los tres, cuatro meses ya los ves con una caja llena de instrumentos para decorar, para torneear, para muchas cosas que en determinado momento exigirán a la administración,

pero si no hay dinero, en ese afán por hacer cosas nuevas, compran sus propias herramientas para ver que pueden hacer y darle hasta donde puedan llegar.

II) En relación a las formas como se desarrolla la transmisión del conocimiento, Polanyi (1966) alude a: la imitación, la identificación y el uso de la práctica, como mecanismos psicosociales por los cuales se traslada el proceso de saber de una persona a otra. Igualmente Simmons, Dawley, Ritchie y Anthony (2001) en su propuesta de modelo que contempla tres dimensiones para la transferencia de conocimientos, especifican que las fuentes de obtención son: involucramiento, asociación, experiencia y educación directa.

El curso de la investigación permitió detectar tres modalidades principales mediante las cuales se desarrolla la transmisión del conocimiento, estas son:

- A) Los procesos miméticos
- B) Los procesos que contemplan prácticas guiadas y
- C) La explicitación procedimental.

Hablar de mimetismo es relacionar de manera inmediata a las aportaciones de Powell y DiMaggio (1999) sobre el isomorfismo institucional en campos organizacionales, anteponiendo la existencia de un isomorfismo mimético en respuesta a la incertidumbre en situaciones en las que los cursos claros de acción son indisponibles. Constantemente fue tema manifiesto en las entrevistas, esta modalidad, como alternativa inicial de aprendizaje por parte de los trabajadores inexpertos.

Cuando entras a trabajar de Liner o de Closser, lo primero que tienes que hacer es sombrear... Eso es entrenamiento.

Te vas a ir detrás de un cerrador todo el proceso de la venta varios días, nada más observas, ¡boca cerrada!

Los procesos que contemplan prácticas guiadas, suelen presentarse cuando existe una indicación expreso o cuando ya se tienen niveles favorables de aceptación afectiva, es una modalidad obligadamente personalizada en la que el poseedor del conocimiento, conjugando explicación y orientación práctica permite al aprendiz desarrollar destrezas y habilidades, en la ejecución de tareas, bajo una supervisión directa y participativa. Se ha detectado que la transmisión de conocimientos en áreas funcionales que son calificadas de escaso requerimiento intelectual, está contenida en cuatro fases:

1.-En la observación pasiva de ejecución de tareas; teniendo como transmisor principal un colaborador que denote experiencia, habilidad y disciplina.

2.-En la participación conjunta; que puede provenir del mismo experto o de otros colaboradores que denoten experiencia y habilidades distintas.

3.- en la ejecución individual de tareas con supervisión; en la cual el trabajador desarrolla por sí mismo las tareas asignadas, pero supeditadas a una frecuente supervisión de proceso y resultado que conforman su base de realimentación.

4.-En la ejecución individual de tareas con escasa supervisión.

Para las áreas funcionales que dependen en mayor medida de una utilización intensiva del conocimiento, su transmisión se desarrolla en dos etapas:

1) Durante la observación pasiva de un experto y

2) cuando se solicita explicación de detalles a un experto asignado o de confianza.

Esta separación basada en los requerimientos de utilización del conocimiento, aunque aparentemente subjetiva, es ampliamente utilizada en la categorización cotidiana que realizan los responsables de la asignación de tareas.

III) correspondiente a la finalidad perseguida al transmitir conocimientos. En primera instancia debemos tener en cuenta las consideraciones de autorrealización que motivan actitudes altamente favorables para el desarrollo de estos procesos. A) La expectativa de trascender, como conocedor de la materia, más allá del ámbito formal de trabajo y ser reconocido a través de quienes aplican y difunden esos conocimientos, es relevante.

A los muchachos que les he enseñado les pregunto “si te gusta, yo con mucho gusto te enseño”, porque, el día de mañana me gustaría que dijeran “oye que bien trabajas, ¿quién te enseñó?, y que digan fue tal persona.

¿Al mesero se le pregunta quién te enseñó a meserear? ¡No! la pregunta es ¿de quién fuiste garrotero?

En la cocina como en la bebida se reconoce que tiene que haber alguien que lo enseñó.

Producto de este estudio de caso, también, es la detección de actividades que podemos considerar tienen distinciones y atributos funcionales de índole artístico, en las cuales se transmite el conocimiento para lograr trascender como maestro y obtener reconocimiento en el ramo. Consecuentemente se encuentra también otro tipo de áreas funcionales en las que el apego a los procedimientos de

estandarización y normas establecidas inhiben significativamente la participación creativa del trabajador; propiciando la rutinización y monotonía productiva tan desestimulante.

En las áreas funcionales en las que las tareas tienen una mayor sensibilidad artística en su ejecución, es práctica común ubicar el conocimiento tácito personal por encima de instrucciones o intentos de estandarización, propiciando una falta de respeto y atención a las disposiciones emitidas en este sentido, pero generando a la par una valiosa demostración de las capacidades “latentes” gracias al conocimiento tácito que dispone.

Por desgracia los cantineros, pues ellos hacen sus propias recetas, aunque la bebida vaya como vaya o tenga su estándar como es, ellos dicen “le voy a echar poquito de esto a ver cómo sabe, o de esto otro”... y ahí es donde se pierde la estandarización.

Durante el desarrollo de la transmisión del conocimiento, cuando las personas que poseen el conocimiento perciben que existe interés por parte de un colaborador directo, se facilita el proceso, no sin antes desarrollar una evaluación a priori de la capacidad de aprendizaje del lego, que determina la continuidad del proceso. Observando que en actividades de tipo artístico, únicamente se transmiten los conocimientos básicos o fundamentales, para que a partir de ahí el aprendiz desarrolle su estilo personal. Puede concluirse que existe la transmisión de conocimientos para poder trascender en dos vertientes:

1.- extensión de la capacidad productiva, al compartir los conocimientos que aseguran que la ejecución de tareas será realizada conforme a criterios propios y

2.-Por incrementar la autoestima al ser reconocido como maestro conocedor de la materia.

B) el desarrollo de procesos para efectuar adoctrinamiento laboral. Es una de las prácticas más visibles y a la vez aparentemente desapercibidas por los colaboradores. Asumen de manera inmediata que su disposición a transmitir conocimientos es un acto solidario sin interés último, ya que el mostrar cómo deben hacerse las cosas no contiene otra finalidad que el crecimiento laboral de ese trabajador. Se reconoce que existe interés de que los subordinados sepan qué es lo que el jefe inmediato quiere y como lo quiere; se percibe una compenetración ideológica de los jefes inmediatos hacia sus subordinados, que llega a “moldear” la forma de pensar de esos colaboradores, ese adoctrinamiento tiene mejores posibilidades de imbuirse cuando los receptores desconocen o están indecisos de asumir una postura respecto al tema en cuestión. Se parte de la premisa que “para poder exigir, primero debo enseñar”. Sin embargo, se reconocen limitantes sustantivas al basar los niveles de exigencia en los esfuerzos de enseñanza procedimental, aunque igualmente se antepone una apertura y disposición para las reflexiones de grupo tendientes a mejorar procesos de atención y desarrollo de funciones.

C) transmitir conocimientos para dirimir responsabilidades. Se presenta en la mayoría de las ocasiones como una extensión de los procesos realizados para efectuar adoctrinamiento laboral. Se transmite conocimiento por interés propio de quién lo posee para poder reducir el volumen de responsabilidad en la ejecución de tareas.

A mí siempre me ha gustado estar enseñando a otros, para yo poder irme de vacaciones, para poder descansar y no tener que estar llamando o que me llamen, para yo poder disfrutar de mi tiempo libre. De otra manera, si yo no los enseño, si no me aseguro que ellos aprendan, todo el tiempo voy a estar con el Jesús en la boca.

D) la generación de procesos para transmitir conocimiento con el fin de consolidar posición individual ante el grupo o solidariamente fortalecer la postura de grupo. Tiene el propósito de establecer relaciones de compromiso y beneficio mutuo entre los participantes. Es común el desarrollo de reflexiones conjuntas durante las juntas de trabajo, en los cursos de capacitación y en situaciones de aparente crisis causada por alguna disfunción visible. Se asegura que existe una mayor disponibilidad para transmitir conocimientos entre trabajadores del mismo nivel que de diferentes niveles jerárquicos, esto con el fin de establecer compromisos de ayuda mutua posterior. Si alguien no desea compartir conocimientos, la sanción proviene del grupo mismo en términos de indiferencia y rechazo.

En cierta ocasión me tocó un compañero, yo estaba de supervisor, habíamos cinco supervisores, y ahí sí, no les enseñaba nada y se le aplicó de cierta manera la ley del hielo.

Éste compañero no soltaba prenda, no decía absolutamente nada de sus conocimientos y pues todos los compañeros al momento de que había un problema pues decían; no, sabes que, ¡no! No te vamos a ayudar. Y fue reacción del mismo personal hacia su jefe, de los mismos colaboradores del mismo nivel.

E) transmisión del conocimiento en términos solidarios. Es inobjetable que si bien existen personas que no les gusta compartir conocimientos, también las hay que les agrada compartir, lo más que pueden, sus conocimientos. Difícilmente pueden darse explicaciones causales y objetivas del cooperativismo y disponibilidad para la ayuda mutua fraternal, sin embargo es innegable la existencia de este tipo de actos que en ocasiones son esporádicos, pero que también suelen ser distintivos en personas que sin esperar nada a cambio mantienen una constante de vocación para ayudar a sus compañeros e incluso desconocidos de manera desinteresada.

F) desarrollar procesos de transmisión de conocimientos para prevenir posibles requerimientos que puedan presentarse. No es una práctica generalizada, pero si distintiva de actores que gustan reflexionar sobre lo que a futuro pueden necesitar. Claro ejemplo de esta situación es lo expresado en la siguiente entrevista:

Yo como jefe de cualquier puesto, prefiero enseñar a la gente que sepa hacer las cosas para yo desenvolverme y poder subir a otro puesto, si yo me mantengo siempre en el mismo puesto teniendo el control y no queriendo pasar la información, siempre voy estar esclavizada a ese puesto.

Si mañana se presentara la oportunidad de gerente general, entonces, mi paso siguiente no lo podría dar si yo no tengo a alguien ahorita a quien dejar en mi puesto.

IV) rechazo e inhibición de los procesos de transmisión del conocimiento. Relevantes para este apartado son las reflexiones de Stenmark (2000) que

aseguran que el conocimiento tácito difícilmente puede ser convertido a explícito por las siguientes razones:

- 1.- No se tiene bien dimensionado el alcance de nuestro conocimiento tácito
- 2.- No es necesario convertirlo a explícito para utilizarlo por uno mismo.
- 3.- Quizá no se desee difundir una ventaja competitiva de gran valor.

Ha podido comprobarse en el transcurso de la investigación que jamás se transmite el total de conocimientos. Los argumentos que validan lo anterior son simples y sencillos; primero porque no todo el conocimiento tácito puede convertirse a explícito y una segunda razón es porque únicamente se transmite lo necesario para evitar quedar en una situación inferior en lo relativo al atesoramiento estratégico del conocimiento. Fue frecuente encontrar que la mayoría de los responsables operativos, únicamente transmiten el conocimiento necesario para realizar un adiestramiento efectivo en la realización de tareas requeridas y que el conocimiento tácito es además de una ventaja competitiva, un distintivo personal. Sólo el conocimiento tácito permite identificar los límites imaginarios permisibles para el desarrollo de actividades, sin comprometer situaciones que pueden ser objeto de sanción. Utilizar ambigüedades interpretativas, es un ejemplo claro de ése cúmulo de conocimiento tácito.

Normalmente los buenos vendedores, y no nada más me refiero específicamente a tiempo compartido, sino en general, incurren en exageraciones permisibles para la venta. Hablar en términos que le permitan al otro imaginar lo que desea y no comprometer la situación.

El atesoramiento estratégico del conocimiento, es una realidad permanente en el desarrollo de actividades en las que la supervivencia laboral depende de la acumulación y explotación efectiva del mismo.

5.2.8- Factores que intervienen en la conformación de ambientes propicios para la transmisión de conocimientos

Situado como uno de los ejes de investigación fundamentales en este proyecto, es la determinación de elementos objetivos y subjetivos que conforman los ambientes apropiados para el desarrollo efectivo de procesos de transmisión del conocimiento. Como bien argumentó Polanyi (1966) el individuo no es competente por sí mismo, más bien es el individuo en un entorno y en un rol determinado en el cual es competente o no. Así al asumir los actores sus roles de emisor o receptor de conocimientos, de manera concomitante la existencia de un entorno favorecedor o inhibidor para la realización del proceso de transmisión de conocimientos es determinante.

Nonaka y Takeuchi (1999) denotan que las condiciones necesarias para una adecuada creación de conocimiento son:

1.-Intención; que asume la forma de una estrategia de apoyo y compromiso entre los empleados.

2.-Autonomía; que consiste en permitir que los empleados de una organización actúen tan autónomamente como las circunstancias lo permitan para concebir ideas originales.

3.-La fluctuación y el caos creativo; al adoptar la organización una actitud abierta hacia las señales del ambiente externo y generar condiciones intencionales de caos que propicie la emergencia de alternativas de solución.

4.-La redundancia; la diversidad de elementos de información y consecuente ampliación de puntos de vista.

5.-La variedad de requisitos; que especifica una extensa diversidad interna para poder enfrentar los desafíos del ambiente que rodea a la organización.

Pero sin duda existen otros elementos visibles e imperceptibles poco documentados que repercuten directamente en la conformación de esos ambientes.

Los principales aspectos objetivos detectados en el curso de la investigación son:

A) La escolaridad.- Existe una mayor disponibilidad para el aprendizaje de las personas que tienen más alto nivel de escolaridad, son conscientes que la transmisión del conocimiento es parte de un empleo cuando se implanta un programa de calidad. Y se asume sin posibilidad de réplica que una persona con nivel de escolaridad alto, tiene mayor capacidad y velocidad de aprendizaje, mayor raciocinio y sentido común. Como lo asevera un gerente de división entrevistado:

Tiene mucho más posibilidades, sobre todo de aprendizaje, una gente que viene de la escuela que uno que no viene, porque a lo mejor tú vas a la escuela y a eso vas, tú vas y aprendes.

En teoría debería de aprender mucho más rápido y debería de tener más sentido de la razón o del sentido común una persona que pasó por la escuela que uno que no y eso es definitivo.

B) Antigüedad laboral.- los trabajadores que tienen mayor antigüedad laboral en una misma empresa y que han logrado ascender en la escala jerárquica gracias a lo que consideran esfuerzo propio, muestran mayor recelo para transmitir conocimientos. Por lo general consideran que si ellos aprendieron únicamente en base a la experiencia propia, es nocivo al desarrollo de habilidades, destrezas y carácter, facilitar el aprendizaje mediante la instrucción personalizada o informal.

Citando textualmente el soporte de esta aseveración tenemos:

la gente que ya tienen más tiempo trabajando y de mayor edad son los más celosos a transmitir sus conocimientos, a mí me tocó trabajar con mucha gente igual que no te enseñaba, que aprendías a base de "trancazos" y sobre todo en las cocinas, aprendías viendo, experimentando, aprendiendo tú sólo, forjándote.

C) Espacios físicos.- sin duda la existencia de áreas formales y apropiadas para la generación de procesos de transmisión del conocimiento, como son los centros de capacitación, las salas de juntas y laboratorios de ensayos, son contempladas de manera obligatoria en la configuración física de instalaciones. Una opción poco explotada es la configuración de tiempos y espacios virtuales a través de foros de discusión vía Internet, sin embargo existe una extensión a espacios poco considerados para el desarrollo de estos procesos. En los espacios de reunión informal identificados como propiedad de la empresa, tales como vehículos de transporte, áreas de comedor y vestidores; el comentar aspectos de trabajo se toma con una mayor seriedad y aceptación. Válidas en este contexto son las aportaciones de Day (1998) relativas al aprendizaje informal, mismo que define como cualquier aprendizaje que sucede y cuyo proceso no está

determinado o diseñado por la organización, este aprendizaje se da de una manera espontánea, inmediata y específica. De importancia significativa para la versatilidad configurativa en la construcción de estos ambientes propicios para la transmisión del conocimiento, es el hecho de que las empresas sitúan tableros de información en los sitios de descanso dentro de las instalaciones, combinando información de eventos históricos, de colaboradores que han denotado la más alta productividad y eslóganes alusivos al beneficio que otorga el cumplimiento de normas. Aunque debe destacarse que durante las reuniones de carácter informal que se efectúan fuera de los espacios físicos propiedad de la empresa, ocasionalmente se llegan a tratar temas relacionados con el trabajo, únicamente para amenizar la conversación al ironizar la ejecución de errores o llamados de atención recibidos.

Existe paralelo a estos elementos objetivos tomados en cuenta, una serie de suposiciones y creencias que difícilmente pueden ser consideradas de manera objetiva, pero que influyen de forma determinante en la creación de ambientes propicios o inhibidores para el desarrollo de procesos de transmisión del conocimiento. Los más relevantes son:

D) Supuestos de funcionalidad.- en términos productivos se parte de la premisa que la estandarización de productos o servicios obliga a la estandarización de procesos, de ahí que cuando no se controla el proceso, se controla el resultado. Pero este último tiene que ser acorde a lo establecido sin posibilidad de modificación, sin embargo, un mismo puesto podrá tener funciones asignadas comunes, pero difiere sustantivamente en sus tareas programáticas de acuerdo al turno de trabajo y a las personas que ejecutan las actividades. Lo

anterior propicia que los intentos formales de transmisión del conocimiento, únicamente contemplen lo correspondiente a fundamentos y generalidades, acotando significativamente lo que Mintzberg (1979) considera como uno de los parámetros mínimos para conjugar de manera adecuada la división del trabajo y el logro de la coordinación: La capacitación; referida a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al interior de la organización. De igual importancia es la consideración que todas las personas tenemos capacidad para aprender y que la utilización de esa capacidad depende de la actitud del individuo, ya que siempre debe existir un interés genuino por parte del aprendiz, de lo contrario no podrá desarrollar esa capacidad de aprendizaje. Puede afirmarse igualmente la existencia de diferentes niveles de asimilación y destreza en el desarrollo de habilidades, pero la capacidad de aprendizaje sólo puede ser nula cuando no existe interés por parte del actor. La motivación tiene un papel fundamental en la generación de actitudes, como aseguran Kelloway y Barling (2000) el trabajo sobre el conocimiento que comprende su creación, aplicación, transmisión y su adquisición son vistos como una conducta discrecional, en la que los empleados pueden involucrarse en la medida que tengan a) la habilidad, b) la motivación, y c) la oportunidad. Es válido considerar la existencia simultánea de elementos solidario-humanistas así como de elementos de autorrealización y prestigio en el reconocimiento, al efectuarse un proceso de transmisión de conocimientos sobre todo de tipo informal.

La inserción y adaptabilidad al trabajo en equipo, como una consecuencia de los requerimientos estipulados en los programas de calidad, es

convenientemente fomentada por las empresas que visualizan esta modalidad como reflejo de la armonía productiva humana. El sustento para un mayor involucramiento del personal es el compromiso basado en afecto, sin embargo para ingresar a grupos de trabajo que resultan muy atractivos por su nivel de remuneración, es necesario, en el ámbito hotelero, tener relaciones de parentesco o amistad con quienes toman las decisiones para la selección e ingreso, se asegura que el nepotismo es práctica usual en las empresas del sector, además de la preparación técnica y experiencia requerida. Ha sido notorio en el transcurso de esta investigación, identificar que son los niveles operativos donde es posible encontrar una mayor disponibilidad de los colaboradores para el trabajo en equipo y que actos de honestidad, sobre todo relacionados con la repartición de gratificaciones entre los miembros de un mismo grupo o equipo de trabajo genera solidaridad y confianza, propiciando ambiente favorable para la transmisión de conocimiento. Tarondeau (1998) considera que el conocimiento catalogado como recurso estratégico se intercambiará según una lógica de equidad, cuyo mayor fundamento es la confianza mutua que tienen sus actores. Pero igualmente cuando se presenta un problema, por ligero o grave que sea, nadie asume la responsabilidad y todo mundo culpa a los demás, generando desconfianza y trastocando ese ambiente de armonía comentado. Normalmente para evitar conflictos al seno de los grupos es necesario el establecimiento de acuerdos verbales, pero para evitar conflictos entre los diversos grupos es prácticamente obligatoria la reglamentación escrita.

La transmisión de conocimientos dentro de los grupos de trabajo, al igual que toda actividad que desarrollen las personas, está supeditada a reglas no

escritas, básicas, que provienen del entorno cultural y que tienen que ser atendidas, el factor confianza es determinante para generar un ambiente apropiado a la transmisión de conocimientos, estos procesos no necesitan de sitios o tiempos específicos para llevarse a cabo, es decir, no es necesario encontrarse en fase de entrenamiento en áreas específicas para tal fin, ni concertar espacios físicos o temporales para su desarrollo, dentro de este factor es necesario mencionar la práctica cotidiana de "mal informar" o hacer quedar mal a compañeros, para intentar ganar privilegios con los jefes inmediatos. Esta práctica es fomentada de forma discreta y frecuente como elemento de control basado en ambigüedades de respaldo afectivo, la respuesta de los colaboradores hacia quienes se les ha perdido la confianza, es la aplicación de medidas de indiferencia afectiva y el establecimiento de límites de comunicación al mínimo indispensable. Se asegura por los entrevistados que una de cada tres personas que laboran en la empresa incurre en estas prácticas.

Si bien para las empresas es conveniente una cultura de apego a la normatividad y programación de actividades, las fluctuaciones en los ritmos de trabajo y la diversificación de estrategias para atender las diversas variantes que presentan los demandantes de servicio, constituyen factores apropiados para la generación y transmisión del conocimiento, aunque es necesario reconocer que ese mismo conocimiento se utiliza y alude igualmente como elemento de control. Tal como puede notarse en el siguiente comentario expresado frecuentemente durante las entrevistas.

Uno transmite conocimientos para que sepan lo que es correcto y lo que no es correcto, y ya en la práctica sepan hacerlo. Y para que cuando hagan alguna cosa que no es la adecuada, poder decirles ¿oye en qué quedamos?

También la complejidad de la tarea es un incentivo directo para que el personal se involucre con una actitud favorable hacia la creatividad y el compartir conocimientos al igual que una buena combinación de estímulos simbólicos y económicos tendientes a incrementar la productividad del equipo. La ejecución de actividades que representan un reto para los actores, tienen mayor posibilidad de ser compensadas con reconocimiento simbólicos, en tanto se conserve la creencia de que siguen siendo un reto a cumplir.

E) Creencias.- existen también factores de índole subjetiva, tipo creencias personales, que igualmente inhiben actitudes favorables hacia la transmisión del conocimiento. Sentir pena, temor a la crítica e ironía, miedo a la burla y al ridículo son los argumentos más frecuentemente escuchados en el transcurso de las entrevistas, se reconoce que el temor provoca errores por encima de las habilidades mecanizadas y conciencia de actuar. En antelación existe un miedo, poco fundado, en la autovaloración de los conocimientos asimilados, el cual desaparece cuando se pone en práctica lo aprendido y se constata la capacidad particular, pero ese miedo vuelve a aparecer ante nuevos retos, provocando estados de ansiedad en tanto no se cumpla de nuevo el ciclo.

Existe un temor generalizado por parte de los mandos medios y altos de perder una ventaja de posicionamiento competitivo laboral si transmites todos los conocimientos que están a tu alcance y que son relacionados con el “saber hacer”. Esto provoca un celo “profesional” fundamentado en el miedo a ser desplazado y

perder el trabajo, justificando esa actitud al pensar que gracias a los conocimientos que poseo y no comparto, soy indispensable e insustituible para la operación de la empresa. Ésta idea de hacerse indispensable exige un precio muy alto, ya que ocasiona la desaparición de límites de privacidad y elimina el manejo propio de tiempos de descanso y ocio. Por igual debe tenerse en cuenta que en las empresas donde el dueño interviene en la operación de la misma, siempre existe un temor por parte de los funcionarios de alto nivel y este temor es mayor cuando el dueño del negocio es ubicado como concededor del mismo, existe una mitificación hacia su persona y se asume como prototipo del enfoque de atención, trasladando esos requerimientos de servicio hacia los clientes.

También debe hacerse mención de las personas que consideran que no saben y que no tienen nada que enseñar al no valorar de manera adecuada sus conocimientos e incluso existen ocasiones en que no se dan cuenta de su potencial y facilidad para enseñar, se cohiben y optan por pasar desapercibidos.

5.2.9- Implicaciones de la estructura organizacional en los procesos de transmisión de conocimientos

De particular importancia, durante el transcurso de la investigación de campo, han sido las aseveraciones del impacto que tiene la estructura organizacional en la generación de actitudes para transmitir conocimientos. Floyd (1999) identifica que la organización como red social, es un conjunto de roles interdependientes ligados por una red social que trasmite información, influencia y afecto, bajo la premisa que existen diferencias de conocimiento organizacional y en consecuencia diversos tipos del mismo. De ahí su concepto de equivalencia

estructural que trata de ubicar a los actores en distintas categorías basadas según el grado en el cual tienen relaciones sociales similares o disimilares.

La configuración organizacional, los ejercicios de autoridad, la contextualización del poder y demás elementos propios de convivencia humana; otorgan un matiz poco nítido para explicar de manera objetiva cual es el impacto del componente estructura. Gibson, Ivancevich y Donnelly (1996) intentaron abordar esta problemática anteponiendo que la influencia de la estructura en los procesos de transmisión del conocimiento, es visible como una consecuencia de la actitud prevaleciente entre los colaboradores. Esta actitud frecuentemente tiene fundamento en los elementos de control percibidos y en los mecanismos de coordinación establecidos. El trabajo exige que todo el personal realice actividades de forma conjunta, éstas pueden ser rutinarias o especiales, pero todas ellas exigen conocimiento en alguna medida. Del análisis de entrevistas es posible deducir los siguientes tipos de implicaciones:

- A) Relativas a la posición que ocupa el actor en la estructura jerárquica.
- B) Debido a funciones de supervisión y ejercicio de autoridad. Y
- C) Propiciadas por la cohesión del grupo y capacidades de negociación.

Su frecuencia e importancia no puede ser medida en una primera instancia ya que dependen de la situación específica y del contexto prevaleciente para el surgimiento de las mismas.

Respecto a las implicaciones causadas por la posición jerárquica, es necesario mencionar en primera instancia que si el dueño del negocio es ubicado, por parte de los colaboradores, como conocedor de ese giro, existe una mitificación hacia su persona, en términos de gustos y exigencias, asumiéndolo

como prototipo de enfoque de atención. Trasladando esa detección de gustos y exigencias hacia los requerimientos de servicio que deben ser proporcionados a otro tipo de clientes. Indistintamente de la inserción en un programa de mejora de calidad, lo anterior representa un punto de partida en la generación de procesos de transmisión del conocimiento toda vez que la satisfacción del dueño es relacionada con la viabilidad de la empresa. Uno de los entrevistados al momento de preguntarle que sucedía cuando el dueño se presentaba, si la presión ejercida de los ejecutivos hacia los colaboradores tenía la intención de mostrar sus cualidades administrativas, la respuesta fue la siguiente:

Si el patrón te da exigencias que son medibles, son alcanzables, y tú de alguna forma te conectas con esa filosofía, te está exigiendo que seas mejor, que no te conformes con lo que tienes, que sigas con más ambición, que tengas una mayor visión que con la que estás acostumbrado a ver, entonces esto te baja a tu mente en donde tienes que ser más estricto, tienes que ser más sagaz para que puedas adivinarle sus gustos, sus sentidos, sus ópticas y ¿que es lo que pasa? Que él trae una visión y esa visión bien definida es un buen ejemplo para nosotros para trascender.

Otro aspecto importante a considerar dentro de este rubro, es el hecho de que en las personas mayores que ocupan niveles jerárquicos de mandos medios hacia arriba, existe una asociación de conocimientos y autoridad que en ocasiones impide los procesos de transmisión de conocimientos debido al temor de quebrantar o desequilibrar esa simbiosis, al reducir aunque sea de manera simbólica cualquiera de esos dos elementos. Es posible afirmar que existe el reconocimiento hacia el ejercicio de autoridad en una persona, cuando éste tiene

un mayor nivel de conocimientos que el subordinado, de igual forma existe un reconocimiento implícito a quienes han logrado ascensos en la escala jerárquica basados en la acumulación de experiencias, pero es menester mencionar que cuando un trabajador asciende en la escala jerárquica y no funciona acorde a los requerimientos de ese nuevo puesto, se le despide. De ahí que en ocasiones se anteponga una barrera irreducible por parte de los potenciales aprendices. Es innegable que en las etapas iniciales de colaboración, el personal se interesa por la innovación y el crecimiento vertical dentro de la estructura de la organización, en la medida que no existe el riesgo de ser despedidos si no tienen buen desempeño en el otro puesto. Producto del posicionamiento jerárquico también, es el desarrollo de intereses diversos que replantean fines personales de participación en la empresa. Se desarrolla un estilo personal para conformar la unidad de grupo por parte de los mandos operativos; las diversas acciones en el trato, estilo de conversación y modos de convivencia sufren una metamorfosis tendiente a llenar las expectativas que el puesto genera, reconfigurando atributos particulares de personalidad. De esa forma es vista e interpretada con recato la finalidad de fomentar compromisos de los colaboradores a efecto de crear un beneficio mutuo. Notando que al incrementar el nivel de compromiso de los subordinados, los responsables operativos cumplen con una responsabilidad, pero mayor aún es para ellos la sensación de logro administrativo y consecuente distinción. Igualmente en esta categoría de implicaciones, cabe observar la existencia de divisiones funcionales dentro de la organización, que pueden facilitar de manera sustantiva el ascenso al nivel jerárquico más alto de la empresa, repercutiendo directamente en actitudes favorables o no para el aprendizaje,

independientemente de requisitos de conocimiento y habilidades de los aspirantes. Específicamente la división cuartos se reconoce como la antesala para el ascenso al nivel de gerencia general en la mayoría de las empresas del sector.

Las implicaciones debidas a funciones de supervisión y ejercicio de autoridad suelen ser las más visibles, de reacción inmediata y duración prolongada. Asumir la posición jerárquica como una posición de ejercicio de autoridad y poder, y no como una posición de responsabilidad, diluye el compromiso afectivo. Es aceptada la premisa que la supervisión por parte de los responsables operativos siempre existirá; podrá cambiar de fase, pero jamás se eliminará. Para el personal con mayor experiencia en la realización de tareas estables, se supervisa el producto y no el proceso; mientras que para el personal con menos experiencia y/o con menor estabilidad de tareas, la supervisión tiene un mayor énfasis en el proceso. Por más experimentado que sea un nuevo colaborador, existe una supervisión directa de sus actividades durante el período de inserción y adaptación productiva, centrando las acciones de supervisión en la forma como se adapta a los procesos de producción de servicios y en el dimensionamiento de las capacidades físicas y mentales, de hecho existen métodos para valorar sagacidad, habilidad y destreza; basados en la imposición de obstáculos o “pruebas”.

A la gente no la vas a agarrar y sentarla como que ¡soy tu maestro y espérate!, soy tu maestro, te voy a enseñar pero también tú tienes que poner de tu parte y si agarras el conocimiento quiere decir que eres más dedicado y pues adelante, vamos a seguir y lo que falta es que te enseñen para que hagas como ellos las cosas

Estos actos se perciben de manera ambigua ya que en principio sólo deben ser sustento de retroalimentación funcional y consecuente generación de procesos de transmisión del conocimiento, pero no escapan al interés por utilizarlos con fines punitivos y/o de negociación personal, esta práctica nociva al igual que tergiversar información sobre el desempeño de colaboradores, son actos conscientes que tienen propósitos claramente definidos. Ya sean éstos para evitar el ascenso o para mantener una dependencia en términos de subordinación.

Para cualquier jefatura de área o divisional, obtener confianza de los trabajadores es equivalente a lograr elementos de control que facilitan identificar áreas de mejora, así como la evaluación de la toma de decisiones efectuada. Otro mecanismo de control muy utilizado por los responsables operativos y por el grupo mismo, es la utilización del tiempo de ejecución de tareas. Medirlo, contrastarlo y registrarlo como reflejo del nivel de destreza del operador, al igual que su consideración como acuerdo tácito al seno del grupo, es una constante de actuación funcional.

En lo que concierne a las implicaciones derivadas de la cohesión del grupo y sus capacidades de negociación, son de importancia relevante las observaciones de Crozier y Friedberg (1977) que denotan la existencia de una libertad que no puede ser arrebatada a los actores, aún contra todo esfuerzo de racionalidad totalitaria. La existencia de un carácter oportunista en las estrategias de acción humana y lo irreducible de ese margen de libertad son elementos determinantes que obligan a guardar medida y cautela en los considerandos sobre la conducta que observa el actor como subordinado. En este estudio de caso, ha sido posible notar que, si bien el grupo determina una holgura productiva con fines

normales de negociación, el apego a ese ritmo debe ser muy puntual por parte de los integrantes del grupo; no permitiendo el incremento productivo ni tampoco su reducción. Otro aspecto importante en este apartado, ha sido acotar que: cuando alguien que está ubicado en una oposición jerárquica superior emite una instrucción, y el subordinado sabe que esa indicación es errónea, primeramente este último trata de hacerle ver su error o de una manera muy sutil indicarle otra alternativa que sea adecuada. Si persiste en esa instrucción errónea sin cambiarla, se consulta otro funcionario de igual o mayor nivel jerárquico, con el fin primordial de protegerse de las repercusiones de ese error, más que para corregir el mandato erróneamente emitido. En términos individuales y de interacción grupal, frecuentemente los actores dimensionan la tolerancia al error; basando sus apreciaciones en función de las expectativas de reacción, en cuanto a rapidez y énfasis, del responsable inmediato superior y de la notoriedad y gravedad con que puede categorizarse a los diversos tipos de errores.

Conclusiones

De extrema importancia e interés mayúsculo ha resultado la incursión investigacional en los diferentes ámbitos laborales del hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay, con fines de clarificar los elementos de relación entre los programas de calidad y los procesos de transmisión de conocimientos que se presentan entre los diversos colaboradores. Ofrecer una tesis explicativa que contenga una estructura coherente, con base a discusión teórica-metodológica, de la trascendencia que representa compartir conocimientos para el cumplimiento de los programas de calidad, ha resultado ser una tarea ardua y desafiante, pero también estimulante y enriquecedora en la medida que permite clarificar la complejidad y amplitud de factores intervinientes.

El determinar las bases teóricas para definir, establecer y explicar las relaciones entre los conceptos y las acciones que se desarrollan para generar procesos de transmisión de conocimiento, inicia con una revisión documental lo suficientemente amplia, pero igualmente centrada en la temática correspondiente, la determinación de ejes temáticos en los que los tópicos fundamentales de búsqueda fueron: El conocimiento y su transmisión; Calidad, acepción discurso particularidades y aceptación; y La estructura organizacional y sus implicaciones en la transmisión de conocimientos, además de la propuesta de diseño metodológico que permitiera auscultar de manera apropiada los ambientes, actores, procesos y fines, seleccionar el análisis organizacional postmoderno como enfoque que pueda permitir no sólo la profundización del saber, sino la

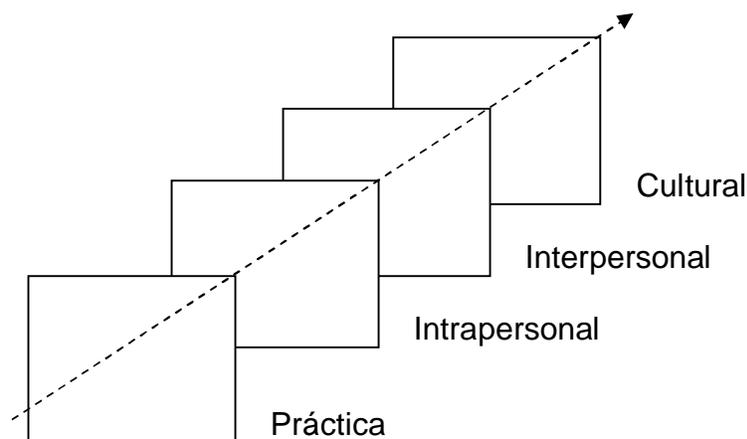
incorporación de nuevos elementos de comprensión y estudio sobre la cotidianidad de estos procesos; tan aparentemente rutinarios, pero también tan inexplorados, requirió de una amplia gama de esfuerzos que son altamente compensados por los resultados de enseñanza y propios de la investigación.

En un primer acercamiento de análisis basado en las referencias teóricas existentes sobre el conocimiento y su transmisión, destaca la diversidad de perspectivas y multiplicidad de acepciones siendo posible rescatar elementos comunes relevantes de esas posturas y definiciones. El conocimiento es posible encontrarlo en las personas, grupos, organizaciones y sociedad, pero contiene un carácter distintivo que lo hace único e inmanente a cada uno de los mismos. Aparentemente esta aseveración quebranta la posibilidad de desarrollar procesos de transmisión del conocimiento, sin embargo es necesario asumir perspectivas diversas y simultáneas para entender que si bien el conocimiento tiene ese distintivo único que le otorga su poseedor, al transmitir información que rebase las formas relacionales datos-contexto y sea asimilable de manera reflexiva, sencilla, práctica e inmediata, existe de manera inobjetable la transmisión de conocimientos primarios y detonadores de una dinámica acumulativa en el ente receptor. Concebir al conocimiento como un objeto, es una de las posturas más criticables por su reduccionismo explicativo. Generalmente dimensionar y analizar al conocimiento desde una visión de procesos permite la mayor riqueza en amplitud y profundidad tanto conceptual como explicativa. Bajo esta postura, la creación, almacenamiento, transmisión y aplicación del conocimiento son los componentes relevantes que centran la atención del escrutinio investigacional.

No es posible desligar al conocimiento de los intentos funcionalistas de utilización racional preconcebida y excluyente de cualquier otra emergencia no utilitaria, su trato como recurso estratégico forma parte de la ideología dominante managerial. Interesantes son las aportaciones de Morin (1992) que denota la conjunción de una trinidad indivisible entre el espíritu, el cerebro y la cultura. Argumento con énfasis humanista que difiere sustantivamente de la racionalidad excluyente mencionada en la concepción del conocimiento, y que somete a cuestionamientos relevantes las formas e intenciones prevalecientes en esta línea de investigación.

El conocimiento como ya se ha mencionado tiene diversas dimensiones de análisis, pero su dinámica no puede ser tratada mediante la disgregación de bloques independientes, sin guardar mínimamente un contexto sistémico. Hablar de dimensiones ontológica y epistemológica como únicas, reduce sustantivamente el entorno de entendimiento.

Dimensiones de análisis de los procesos de transmisión de conocimientos



Otro aspecto de interés relevante es el desconocimiento de la valía del conocimiento tácito, si bien mucho se argumenta la necesidad de su conversión hacia explícito, principalmente través de propuestas funcionalistas, es posible que se tenga una sobrevaloración del conocimiento tácito en detrimento del conocimiento ya codificado, sin considerar la premisa de complementariedad establecida por Polanyi (1966), por lo que esta tesis explicativa centra su conducción bajo esta última consideración.

Respecto a la calidad es posible identificar una diversidad de posturas y enfoques que propician una vaguedad interpretativa del concepto. Hablar de excelencia, del valor del producto, de conformidad de especificaciones y de exceder expectativas de clientes, es parte de un discurso cotidiano que combina, distingue y conjunta por igual estos enfoques conceptuales, de acuerdo al ánimo y contexto de quien lo utiliza. Por lo regular el discurso prevaleciente trata de reducir a relaciones de causa y efecto los procesos relacionados con la aceptación y utilización de las diversas filosofías y programas de calidad, sin clarificar el fin imperativo de racionalidad productiva.

La búsqueda de una administración basada en calidad, requiere de actores que piensen y actúen de una forma muy diferente a los modos establecidos de operar, de ahí una primer necesidad de fomentar los procesos de transmisión de conocimientos, que promuevan la estandarización de conocimientos y conductas favorables a esta ideología productiva. Fácilmente puede identificarse en los diversos programas, los requerimientos de capacitación, implementación de soluciones innovadoras y creativas, mejora continua y permanente, educación constante, aprendizaje efectivo, intercambio de ideas y desarrollo del potencial

para contribuir a la mejora continua, ubicando lo anterior como premisas para lograr el crecimiento humano en la empresa, sin denotar las particularidades ocultas de beneficio mayor para los fines de racionalidad productiva. Esta visión funcional y simplista, no corresponde en la mayoría de las ocasiones al devenir real en el ámbito del trabajo; el rechazo a la interiorización de nuevos esquemas de desenvolvimiento y el carácter esencialmente oportunista de la estrategia de acción humana, debilitan sustantivamente esas premisas de estandarización de conocimientos y formas de actuar. No debe tomarse lo anterior como una oposición radical y de antagonismo abierto, cabe recordar que el hombre es capaz de calcular y manipular, que se adapta e inventa en función de las circunstancias tratando de anular los intentos de constrictión que desarrolla la organización a través de su estructura y modos de control, como menciona Foucault (1977), la vigilancia en cualquiera de sus formas, personal, técnica, burocrática o legal y operacionalizada a través de la supervisión, rutinización, formalización, mecanización, legislación y diseño configuracional que busque incrementar el control sobre la conducta de los empleados, disposiciones e involucramiento, no son sólo formas de control directo, sino que pueden ser también el resultado de prácticas culturales de apego moral y persuasión, e igualmente pueden ser el resultado de un conocimiento técnico más formalizado.

La forma de operar del hotel Pueblo Bonito at Emerald Bay, es una combinación de lo que Mintzberg (1979) llama Burocracia maquinal; por sus características de alto nivel de especialización, rutinización de tareas, formalidad en la descripción de procedimientos, proliferación de reglas, regulaciones y comunicaciones formales a través de las grandes unidades de la organización,

poder centralizado para la toma de decisiones y una estructura administrativa muy elaborada. Y Burocracia profesional al desarrollar una coordinación basada en la estandarización de habilidades, entrenamiento e indoctrinación, caracterizada por la contratación de especialistas-profesionales para operar puestos clave otorgándoles considerable control sobre su trabajo. Son dos entidades independientes que interactúan en un mismo espacio bajo estructuras administrativas diferentes, basando sus mecanismos de coordinación en el logro de metas y el sistema de control de desempeño respectivamente. De acuerdo a Sainsaulieu (1996), es posible categorizarle como una empresa dual que se basa aun en funcionamiento predominantemente Tayloriano con clara división social y asignación de tareas repetitivas en buena parte, pero que al lado coexisten grupos de profesionistas que requieren de una utilización constante de la creatividad para su permanencia laboral.

El desarrollo de este estudio de caso surge por la necesidad de comprender e identificar las características explicativas de los procesos de transmisión de conocimientos, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones fundamentales: la utilización de datos es relativo a las personas y aportados por ellas mismas, multiplicidad de cuadros de referencia teórica relacionadas, la explicación debe aportar más sobre el comportamiento y las interacciones sociales a partir de las personas. Su validación externa y confiabilidad aplicativa pueden corroborarse de manera sencilla en el sector hotelero.

La investigación de campo desarrollada, se inscribe en lo que podemos llamar un sistema recursivo de avances y regresos, replanteamientos y adaptaciones ajustándose a las restricciones y oportunidades del momento. La

recolección de datos involucró características de contexto, de sistemas de registro y obtención de datos, técnica de muestreo y la identificación de diversas fuentes de error. Las entrevistas partieron de la necesidad de confrontar percepción de significados atribuidos a los eventos y/o procesos por los mismos actores, aclarando que dimensionar los grados de interés personal de los sujetos en el trabajo y las ambigüedades, así como las ambivalencias en el sentir de los actores, no fue contemplado en los límites establecidos por los objetivos de esta investigación.

Este proyecto contempló una primera fase de investigación cuantitativa a efecto de tener sustento de información general sobre las actitudes prevalecientes hacia la transmisión del conocimiento. Se aplicaron 160 cuestionarios, casi el doble del tamaño de muestra calculado para una confiabilidad del 99% y un error en la estima del 2%. El muestreo se aplicó en un total de 13 centros de trabajo, seleccionando bajo condiciones de aleatoriedad a los participantes. Interesantes son los resultados que muestran equilibrio en lo relativo a la escolaridad de los trabajadores de éste ramo, al tenerse proporciones participativas de 24% con nivel básico, 37% con nivel medio y preferente y 39% con estudios de nivel superior. En las preferencias de trato predomina la disponibilidad para tratar con compañeros de cualquier nivel y se argumenta que prácticamente todos los trabajadores les agrada enseñar lo que sabe, principalmente por ayudar a los compañeros, en segundo lugar por sentir más confianza en sus habilidades de trabajo, en tercer lugar para cerciorarse de que sabrán hacer bien las cosas, en cuarto por la posibilidad de establecer compromiso de ayuda cuando sea necesario y por último para lograr reconocimiento. Al respecto, el desarrollo del estudio de caso

claramente denotó que no todo el conocimiento se transmite, ya que al menos una tercera parte de ese conocimiento que tienen los trabajadores es tácito y difícilmente convertible a explícito, que existe una mayor disponibilidad para el aprendizaje de las personas que tienen más alto nivel de escolaridad. Producto de su mayor experiencia en el ámbito educativo, estas personas presentan una mayor capacidad y velocidad de aprendizaje, mayor raciocinio y aparente sentido común. Y que existen finalidades que son determinantes para impulsar o inhibir procesos de transmisión de conocimientos. Lo que se comparte de conocimientos es el mínimo necesario para evitar quedar en una situación inferior en lo relativo al atesoramiento estratégico del conocimiento, sobre todo para quienes lo consideran un distintivo personal o que trabajan en áreas en las que la supervivencia laboral depende de la acumulación y explotación efectiva del mismo. Respecto a los fines que se persiguen al transmitir conocimientos, en primera instancia la intención de efectuar adoctrinamiento laboral predomina en la mayoría de las áreas operativas cuyas características funcionales son de índole más repetitiva, la finalidad de trascender como conocedor también aparece con frecuencia, pero inmanente a las divisiones funcionales que requieren de una mayor sensibilidad artística para la ejecución de tareas, transmitir conocimientos para consolidar posición ante el grupo o solidariamente con el grupo también es una práctica muy utilizada, sobre todo en los niveles operativos y transmitir conocimientos para prevenir requerimientos al igual que para dirimir responsabilidades son distintivos de los cuadros de mando. En última instancia puede ser ubicada la finalidad de transmitir conocimientos en términos solidarios y cooperativos; existen este tipo de actores, pero son los menos frecuentes.

El análisis de cuestionarios también arrojó datos interesantes respecto a la disponibilidad para el aprendizaje; prácticamente todos los encuestados denotaron su agrado por que les muestren cómo hacer mejor las cosas, siendo los cursos de capacitación de la propia empresa los más favorecidos para tal fin, enfatizando que para aprender prefieren observar y preguntar directamente a los compañeros. Lo anterior denota consistencia con los resultados de la investigación realizada mediante el estudio de caso. Se corrobora que existe una disponibilidad inicial para aprender, que todas las personas tenemos esa capacidad y que su utilización depende de la actitud individual, la capacidad de aprendizaje sólo puede ser nula cuando no existe interés por parte del actor, aunque en ocasiones también ese interés se ve coartado por el temor existente de una mayor exigencia en las tareas que desempeña, igualmente se presentan condiciones de ascenso jerárquico que remiten a estados de incertidumbre en la permanencia laboral, ya que si al ascender de puesto el desempeño no es el apropiado, se despide a ese trabajador.

El factor confianza es determinante para generar un ambiente apropiado a la transmisión de conocimientos, estos procesos no necesariamente se circunscriben a modalidades formales o tiempos programables para llevarse a cabo. En lo que respecta a los cursos de capacitación, ciertamente los que son desarrollados por la propia empresa tienen un mayor nivel de aceptación, igualmente aquellos cursos que son impartidos por las grandes compañías de proveedores similarmente son bien acogidos. Este tipo de cursos forman parte de lo que podemos llamar procesos formales de transmisión de conocimientos, pero se reconoce de manera inobjetable que la instrucción directa personalizada es la

más efectiva, aunque ésta siempre queda a criterio del experto en su estrategia de aplicación. En este estudio de caso fue posible clasificar las modalidades en que se desarrollan los procesos de transmisión del conocimiento, estas son: Mimética, por práctica guiada y por explicitación procedimental. La velocidad de transmisión y viscosidad del conocimiento son otras variables que conjuntamente con las capacidades del individuo determinan las fases en que están contenidos los procesos de transmisión del conocimiento. En áreas funcionales en donde el requerimiento de uso intelectual es mínimo, estos procesos tienen lugar al desarrollar observación pasiva, en la participación conjunta para la ejecución de actividades y en la ejecución con supervisión sea esta escasa o frecuente.

Respecto a los momentos más adecuados para el desarrollo de procesos de aprendizaje, las respuestas en los cuestionarios indican que justo cuando se están desarrollando las actividades es lo más frecuente que se presenta, pero también cuando algo salió mal o que el trabajador recibió una orden y no sabe cómo ejecutar esa tarea, son momentos igualmente privilegiados. Supeditarse a la disponibilidad de tiempo del poseedor del conocimiento, así como la utilización de tiempos de descanso dentro de la jornada laboral son opciones medianamente favorecidas, quedando como última alternativa el prestar atención fuera del trabajo en los momentos de convivencia informal. Al respecto el estudio de caso corrobora la prioridad de momentos apropiados para la transmisión del conocimiento, observando que durante las reuniones de carácter informal que se efectúan fuera de los espacios físicos propiedad de la empresa, ocasionalmente se llegan a tratar temas relacionados con el trabajo, esto con el fin único de amenizar la conversación e ironizar la ejecución de errores o llamados de atención recibidos.

Cabe observar la importancia que denotan los espacios físicos apropiados para el desarrollo de procesos de transmisión del conocimiento, aunque igualmente existe una extensión a espacios poco considerados para este fin. Son los espacios de reunión informal que están contemplados como propiedad de la empresa, tales como vehículos de transporte, áreas de comedor y vestidores.

Consecuencia de las observaciones realizadas durante el desarrollo del estudio de caso, fue posible detectar factores de índole subjetiva, tipo creencias personales, que inhiben actitudes favorables hacia la transmisión del conocimiento. Sentir pena, temor a la crítica e ironía, miedo a la burla y al ridículo son los más frecuentemente encontrados, igualmente la adopción de un “celo profesional” que tiene fundamento en el miedo a ser desplazado y perder el trabajo son notorios; este celo se intenta justificar por parte de los trabajadores pensando que gracias a los conocimientos que poseo y no comparto, soy indispensable e insustituible para la operación de la empresa. Esta idea de convertirse en indispensable ocasiona la desaparición de límites de privacidad y elimina el manejo propio de tiempos de descanso y ocio.

La estructura organizacional repercute de manera muy significativa y visible en el desarrollo de procesos de transmisión del conocimiento, Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001) argumentaron esa visibilidad como una consecuencia de la actitud prevaleciente entre los colaboradores, aclarando que esa actitud frecuentemente tiene fundamento en los elementos de control percibidos y en los mecanismos de coordinación establecidos. El análisis de información proporcionada por el estudio de caso nos permite categorizar los diferentes tipos de implicaciones que tiene la estructura, en los tres siguientes apartados: A)

relativas a la posición que ocupa el actor en la estructura jerárquica; en donde destacan las mitificaciones, la relación autoridad-conocimiento-reconocimiento, la redefinición de estilos en el trato producto de las expectativas del puesto y por último las posibilidades y limitantes reales o percibidas de ascenso. B) debido a funciones de supervisión y ejercicio de autoridad, en donde es un hecho de que la supervisión por parte del jefe inmediato superior siempre existirá y que éste se valdrá de modalidades diversas, programables y de oportunidad para ejercer control e intentar crear cuadros disciplinados para el desarrollo de actividades. Y C) las implicaciones propiciadas por la cohesión del grupo y sus capacidades de negociación, destacando la existencia de acuerdos tácitos sobre lo que deben aceptar o no los integrantes, generando un doble filtro de selectividad sobre lo que se debe aprender y lo que se puede compartir.

Confrontar las referencias teóricas, el deber ser establecido, y la realidad funcional prevaleciente, requiere de una agudeza de escrutinio que paulatinamente deberá ser afinada y ampliada. La selección de fuentes para referencias teóricas es una tarea ardua e interesante que requiere de un continuo actuar sobre juicios propios. Es visible que existen fuentes documentales con reconocimiento y prestigio bien merecidos tanto en la autoría como en la edición, pero lo anterior no debe ser motivo de descalificación hacia otras opciones editoriales y sobre todo de autores emergentes cuyas investigaciones y conclusiones relacionadas al objeto de estudio merecen ser consideradas con igual respeto académico. Respecto al desarrollo de la fase empírica de la investigación, es necesario tener muy en cuenta la cantidad de obstáculos que se presentan para el cumplimiento cabal de lo programado, como bien puede

argumentarse, la experiencia otorgará elementos de corrección para la consideración de actividades y tiempos en las tareas contempladas, pero esta prescripción a priori frecuentemente es desvirtuada por las facilidades o dificultades específicas y únicas de cada actividad. Bien puede ser que un directivo o que los mismos actores sujetos de investigación faciliten sobremanera el desarrollo de las actividades estipuladas o igualmente los tratos esquivos, el recelo o la negación que frecuentemente inhiben la obtención de información pueden aparecer, obligando a la búsqueda de opciones alternas de fuentes de información fidedigna. No pocas veces se logra concertar citas o aparentemente establecer los requisitos previos de confianza y confidencialidad, para posteriormente al momento de la interacción personal haya cambio de parecer por parte del informante. Debe tenerse en cuenta de una manera más prudente la consideración de éstos riesgos e incertidumbres que la programación irrestricta de resultados a obtener y tiempos de ejecución en las actividades y tareas propuestas.

BIBLIOGRAFÍA

ABAD PASCUAL, JUAN J.; DIAZ HERNÁNDEZ, CARLOS (1996) “**Historia de la Filosofía**” Editorial Mc Graw Hill. Madrid, España

AGUNIS, HERMAN; SIMONSEN, MELISSA M.; et al (1998) “**Effects of Nonverbal Behavior on Perceptions of Power Bases**” en Journal of Social Psychology, Aug98, vol 138

AIRAUDI, SERGE; PELLETIER, GUY (1999) “**Formes et Dynamiques du Pouvoir**” en Le Management Aujourd’hui: Théories et Pratiques, Les Éditions Demos Paris, France.

AKTOUF, OMAR (1990) “**Le symbolisme et la ‘Culture d’entreprise’ Des Abus Conceptuels aux Lecons du Terrain**” en ‘L’Individu dans l’organisation; les dimensions oubliées’. 3eme tirage, Les Presses de L’Université Laval, Éditions Eska. Québec, Canada.

ALVESSON, MATS (1995) “**The Meaning and Meaninglessness of Postmodernism: Some Ironic Remarks**” en Organization Studies 16/6

AMBROSINI, VERONIQUE; BOWMAN, CLIFF (2001) “**Tacit Knowledge: Some Suggestions for Operacionalization**” en Journal of Management Studies, Sep 2001, vol 38

ANDREWS, KATE M.; DELAHAYE, BRIAN L. (2000) “**Influences of Knowledge Process in Organizational Learning: The Psychosocial Filter**” en Journal of Management Studies, Sep2000, vol 37

AQUINO, KARL; GROVER, STEVEN L. et al (1999) “**The Effects of Negative Affectivity, Hierarchical Status, and Self-determination on**

Workplace Victimization” en Academy of Management Journal, jun99, vol 42

ARÁMBURO GOYA, NEKANE (2000) **“El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la Década de los Noventa”** Extracto de Tesis Doctoral. Universidad de Deusto, San Sebastián, España

ARGYRIS, CHRIS (1993) **“Conocimiento Para la Acción”** Editorial Granica, Mexico 1999

ARGYRIS, CHRIS (2001) **“Sobre El Aprendizaje Organizacional”** Oxford University Press. México D. F.

ARONOWITS, STANLEY (2000) **“A Critique of Methodological Reason”** en Social Quarterly, Fall2000, vol 41

ARTHUR, JEFFREY B.; AIMAN-SMITH, LINDA (2001) **“Gainsharing and Organizational Learning: An analysis of employee suggestions over time”** en Academy of Management Journal, Aug2001, vol 44

ATWATER, LEANNE E. (1995) **“The Relationship Between Supervisory Power and Organizational Characteristics”** en Group & Organization Management, Dec95, vol 20

AUBERT, NICOLE; DE GOULEJAC, VINCENT (1993) **“El Coste de la Excelencia”** Editorial Paidós. Barcelona, España.

BARBA ÁLVAREZ , ANTONIO; SOLÍS PÉREZ, PEDRO C. (1997) **“Cultura en las Organizaciones”** Vertiente Editorial, México D. F., México

BARBA ÁLVAREZ, ANTONIO (1993) **“Conflicto Organizacional: Estrategias Corporativas y Relaciones de Poder”** en Estrategias Organizacionales, Serie de Investigación II, UAM Iztapalapa, México

BARBA ÁLVAREZ, ANTONIO (2000) **“Cambio Organizacional y Cambios en los Paradigmas de la Administración”** en IZTAPALAPA N° 48 UAM, México, D. F., México

BAUDRILLARD, JEAN (1983) **“Cultura y Simulacro”** editorial Paidós. Madrid, España.

BAUDRILLARD, JEAN (1993) **“Symbolic Exchange and Death”** en **From Modernism to Postmodernism: An Anthology**. Edited by CAHOONE, LAWRENCE. (1996) Blackwell Publishers Inc. Cambridge, Massachusetts USA.

BAYART, DENIS (1995) **“Des Objets qui Solidifient une Théorie: L’histoire du contrôle Statistique de Fabrication »** en Charue Duboc, Florence, L’Harmattan, Paris. France.

BERGMANN LICHTENSTEIN, BENJAMIN M. (2000) **“Generative Knowledge and Self-Organized Learning Reflecting on Don Schon’s Research”** en Journal of Management Inquiry, Mar2000, vol 9

BERNOUX, PHILIPPE (1999) **“L’Apport des Nouvelles Théories Sociologiques des Organizations”** en Le Management Aujourd’hui: Théories et Pratiques, Les Éditions Demos Paris, France.

BESNIER, JEAN-MICHEL (1996) **“Les theories de la Connaissance”** edit. Dominos Flammarion, Paris, France

BHAGAT, RABI S.; KEDIA, BEN L.; HARVESTON, PAULA D.; TRIANDIS, HARRY C. (2002) **“Cultural Variations in the Crossborder Transfer of organizational Knowledge: An Integrative framework”** en Academy of Management Review, vol. 27

BLALOCK, HUBERT M.; BLALOCK, ANN (1988) **“Methodology for Social Research”** Mc Graw-Hill, New York.

BOLAND JR., RICHARD J.; SINGH, JAGDIP; SALIPANTE, PAUL; ARAM, JOHN D.; FAY, SHARON; KANAWATTACHANAI, PRASERT (2001) **“Knowledge Representations and Knowledge transfer”** en Academy of Management Journal, vol. 44

BOUCHARD, SERGE (1990) **“Simple symbole--De l'efficacité pratique des systemes symboliques dans l'organisation”** en ‘L'Individu dans l'organisation; les dimensions oubliées’. 3eme tirage, Les Presses de L'Université Laval, Éditions Eska. Québec, Canada.

BOX, GEORGE (1997) **“Scientific Method: The Generation of Knowledge and Quality”** Milwaukee, USA

BRASS, DANIEL J.; BUTTERFIELD, KENNETH D.; et al (1998) **“Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective”** en Academy of Management Review, Jan98, vol 23

BROWN, ANDREW D. (2000) **“Organizational Identity and Learning: A Psychodynamic Perspective”** en Academy of Management Review, Jan2000, vol25

BRYMAN, ALAN (1989) **“Research Methods and Organization Studies”** Unwin Hyman Ltd. London, U. K.

BRYMAN, ALAN; STEPHENS, MIKE (1996) **“The importance of context: Qualitative research and the study of leadership”** en Leadership Quarterly, fall96, vol 7

- CALAS, MARTA B.; SMIRCICH, LINDA (1999) **“Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions”** en Academy of Management Review. Vol. 24 Issue 4. Mississippi State. USA
- CANTU DELGADO, HUMBERTO (2001) **“Desarrollo de una Cultura de Calidad”** Segunda edición. México, D. F.
- CARBONARA, EMANUELA (1999) **“The Optimal Allocation of Power in Organizations”** Wadham College, University of Oxford
- CHANLAT, JEAN-FRANCOIS (1990) **“L’Etre Humain, un Etre Symbolique”** en ‘L’Individu dans l’organisation; les dimensions oubliées’. 3eme triage, Les Presses de L’Université Laval, Éditions Eska. Québec, Canada.
- CHAPMAN, MALCOLM (1997) **“Social Anthropology, Business studies, and Cultural Issues”** en International Studies of Management & Organizations, Winter97, vol 26
- CHERVINSKAYA, K. R.; WASSERMAN, E. L. (2000) **“Some Methodological Aspects of Tacit Knowledge Elicitation”** en Journal of Experimental and Theoretical Artificial Intelligence, Jan 2000, vol. 12 Issue1
- CHINCARINI, LUDWIG; KIM, DAEHWAN (2002) **“Wages and Knowledge Transfer”** sept, en SSRN Electronic Library.
- CHUA, ROY Y. J. (2002) **“A Complexity Approach towards Reconciling Opposing Philosophies of Science in Organizacional Studies”** en Management Research News. Tomo 25 N° 8 – 10

CILLIERS, PAUL (2001) « **Boundaries, Hierarchies and Networks in Complex Systems** » en International Journal of Innovation Management, vol. 5 Issue 2

CILLIERS, PAUL; VAN UDEN, JACCO; RICHARDSON, KURT A. (2001) “**Postmodernism Revisited? Complexity Science and the Study of Organizations**” en Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science. Tomo 1 N° 3

CLEGG, STEWART (1990) “**Pouvoir, Symbolique, Langage et Organisation**” en ‘L’Individu dans l’organisation; les dimensions oubliées’. 3eme tirage, Les Presses de L’Université Laval, Éditions Eska. Québec, Canada.

CLEGG, STEWART R. (1992) “**Postmodern Management?**” en Journal of Organizational Change Management, vol. 5 N° 2

COBB, CHUCK (2000) “**Knowledge Management and Quality Systems**” Ponencia en el Annual Quality Congress Proceedings, de la American Society for Quality. Milwaukee, USA

COOPER, ROBERT; BURRELL, GIBSON (1988) “**Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction**” en Organization Studies

COPPEL KELLY, ERNESTO (1998) “**El Camino a la Tierra Prometida**” Editorial Sestante. Mazatlán, México

COULSON-THOMAS, COLIN J. (2002) “**Quality in the Knowledge Society Management Services.**” Enfield, UK

- CRESSWELL, JOHN W. (1997) **“Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions”** Sage Publications
- CROSSAN, MARY M. (1999) **”An Organizational Learning Framework: from Intuition to Institution”** en Academy of Management Review, Jul99, vol 24
- CROZIER, MICHEL (1994) **“L’Entreprise à l’écoute: Apprendre le Management Post- Industriel »** Editions du Seuil. France
- CROZIER, MICHEL ; FRIEDBERG, ERHARD (1977) **« L’Acteur et le Système : Les Contraintes de l’action collective »** Éditions du Seuil. France
- DAHLGAARD, SU MI PARK (1999) **“The Evolution Patterns of Quality Management: Some Reflections on the Quality Movement”** en Total Quality Management, Jul 99, vol. 10 Issue 4/5
- DALE, B. G.; WU, P. Y.; ZAIRI, M.; WILLIAMS, A. R. T.; VAN DER WIELE, T. (2001) **“Total Quality Management and theory: An Exploratory Study of Contribution”** Manchester School of Management, UMIST, Manchester, UK
- DAY, NANCY (1998) **“Informal Learning”** en Work Force Coordinating Board, vol 77, jun 98
- DE GAULEJAC, VINCENT (1993) **“ L’ Organization Managériale”** en ‘Organization et management en question’ collection Logiques Sociales Paris IX-Dauphine, Edit. L’Harmattan, France.
- DE LONG, DAVID; FAHEY, LIAM (2000) **“Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management”** en Academy of Management Executive, Nov2000, vol 4

DEMING, W. EDWARDS (1986) **“Out of the Crisis”** Cambridge, Mass., MIT Press USA

DEMING, W. EDWARDS (1994) **“The New Economics for Industry, government, Education”** Cambridge, Mass., MIT Press USA

DERRIDA, JACQUES (1974) **“The End of the Book and the Beginning of Writing”** en **From Modernism to Postmodernism: An Anthology**. Edited by CAHOONE, LAWRENCE (1996) . Blackwell Publishers Inc. Cambridge, Massachusetts USA.

DETERT, JAMES R. (2000) **“A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations”** en Academy of Management Review, Oct2000, vol 25

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (1996) **“Norma Oficial Mexicana NOM-07-TUR-1996”** México, D. F.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (1999) **“Norma Oficial Mexicana NOM-01-TUR-1999”** México, D. F.

DIBELLA, ANTHONY J.; NEVIS, EDWING C. (1996) **“Understanding Organizational Learning Capability”** en Journal of Management Studies, May96, vol 33

DOOLEY, KEVIN; ANDERSON, JOHN; LIU, XIAOHE (1999) **“Process Quality Knowledge Bases”** en Journal of Quality Management, 1999, vol. 4 Issue 2

DOUGLAS, THOMAS J.; JUDGE JR., WILLIAM Q. (2001) **“Total Quality Management Implementation and Competitive Advantage: The Role of**

Structural Control and Exploration” en Academy of Management Journal, Feb 2001, vol. 44 Issue 1

DUECK, G (2001) **“Views of Knowledge are Human Views”** en IBM Systems Journal, 2001, vol. 40 Issue 4

DVIR, RON (2000) **“quality by Knowledge Quality Progress”** American Society for Quality. Milwaukee, USA

EASTERBY-SMITH, MARK; CROSSAN, MARY; TAVISTOCK INSTITUTE, DAVIDE NICOLINI (2000) **“Organizational Learning: Debates Past, Present and Future”** en Journal of Management Studies, sep 2000, vol 37

ELLRAM, LISA M. (1996) **“The Use of the Case Study Method in Logistics Research”** en Journal of Business Logistics, vol 1

ELY, ROBIN J.; THOMAS, DAVID A. (2001) **“Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes”** en Administrative Science Quarterly, Jun2001, vol 46

FALCONE, PAUL (2001) **“Tech Interviews for the Non-technies”** en HR Magazine, Oct2001, vol 46

FIOL, C. MARLENE (2001) **“All For One and One For All? The Development and Transfer of Power Across Organizational Levels”** en Academy of Management Review, Apr2001, vol 26

FISCHER, GUSTAVE-NICOLAS (1990) **“Espace, Identité et Organisation”** en ‘L’Individu dans l’organisation; les dimensions oubliées’. 3eme tirage, Les Presses de L’Université Laval, Éditions Eska. Québec, Canada.

FLOYD, STEVEN W. (1999) “**Knowledge Creation and Social Networks in Corporate Entrepreneurship: The Renewal of Organizational Capability**” en Entrepreneurship: Theory & Practice, Spring99, vol 23

FOUCAULT, MICHEL (1966) “**Les Mots et les Choses. Une Archéologie des Sciences Humaines** » éditions Gallimard. France

FOUCAULT, MICHEL (1975) “**Surveiller et Punir**” Éditions Gallimard, Paris, France.

FOUCAULT, MICHEL (1977; 1992) “**Microfísica del Poder**” 3ra Edición. Las Ediciones de la Piqueta. Madrid, España.

FRANCFORT, ISABELLE; OSTY, FLORENCE; SAINSAULIEU, RENAUD; UHALDE, MARC (1995) “ **Les Mondes Sociaux de L’Entreprise**” Collection ‘Sociologie économique’ edit Desclée de Brouwer, France

FRIEDBERG, ERHARD (1999) “**Le Sociologue et le Prescripteur: Les Rapports entre Savoir et Action**” en Le Management Aujourd’hui: Théories et Pratiques: Editions Demos, Sciences Humaines, 1999 Paris, France

GARVIN, DAVID A. (1998) “**The Processes of Organization and Management**” en Sloan Management Review, Summer 1998

GIBSON, JAMES L.; IVANCEVICH, JOHN M.; DONNELLY JR., JAMES H. (2001) “**Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos**” X Edición, Santiago de Chile, Chile

GROSS, ARTHUR E. (2001) “**Knowledge Sharing—The Crux of Quality**” Ponencia en el Annual Quality Congress Proceedings, de la American Society for Quality. Milwaukee, USA

HABERMAS, JÜRGEN (1973) **“Connaissance et Intéret”** edit Tel-Gallimard, France 1997

HACKMAN, J. RICHARD; WAGEMAN, RUTH (1995) **“Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues”** en Administrative Science Quarterly, Jun 95, vol. 40 Issue 2

HALL, RICHARD H. (1996) **“Organizaciones: Estructuras, Procesos y Resultados”** Editorial Prentice may. México

HAMILTON, MICHELLE; WILCOCK, ANNE (1999) **“Strategies for Humanizing the Implementation of Quality Systems”** Ponencia en el Annual Quality Congress Proceedings, de la American Society for Quality. Milwaukee, USA

HARDY, CYNTHIA; CLEGG, STEWART R. (1999) **“Some Dare Call It Power”** en Studying Organization: Theory and Method. Editado por Clegg, Stewart R. And Hardy , Cynthia. Sage Publications London, UK

HARGADON, ANDREW (2001) **“Manufacturing Rationality; Book Review”** en Administrative Science Quarterly, June 2001, vol. 46

HASSARD, JOHN (1993) **“Sociology and Organization Theory: Positivism, Paradigms and Postmodernity”** Edit. Sage. London, UK

HASSARD, JOHN (1994) **“Postmodern Organizational Analysis: Toward a Conceptual Framework”** en Journal of Management Studies, vol 31 Issue 3

HASSARD, JOHN (1999) **“Postmodernism, Philosophy and Management: Concepts and Controversies”**en International Journal of Management Review, vol. 1 Issue 2

HASSARD, JOHN (2002) **“Essai: Organizational Time; Modern, Symbolic and Postmodern Reflections.”** En Organization Studies, Nov- Dec.

HATCH, MARY JO (1999) **“Exploring the Empty Spaces of Organizing: How Improvisational Jazz Helps Redescribe Organizational Structure”** en Organization Studies, Winter 1999

HAYWARD, MATTHEW L.A.; BOEKER, WARREN (1998) **“Power and Conflicts of Interest in Professional Firms: Evidence From Investment Banking”** en Administrative Science Quarterly, Mar98, vol 43

HEYDEBRAND, WOLF V. (1989) **“New Organizational Forms”** en Work and Occupations, vol 16, Num. 3

HODGE, B. J.; ANTHONY, W. P.; GALES, L.M. (1998) **“Teoría de la Organización”** Quinta edición. Edit. Prentice Hall, México

HOFMANN, DAVID A. (1998) **“Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations”** en Journal of Management, Sept-Oct, 1998

HOFSTEDE, GEERT (1991) **“Cultures and Organizations: Software of the Mind”** Mc Graw-Hill, New York, USA

HOGG, MICHAEL A. (2000) **“Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts”** en Academy of Management Review, Jan2000, vol 25

HUBER, GEORGE P. (1991) **“Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures”** en Organization Science, vol. 2 N° 1

JEHN, KAREN A. (1999) **“Why Difference Make a Difference: A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups”** en Administrative Science Quarterly, Dec 1999

JENSEN, MICHAEL; MECKLING, WILLIAM H. (1998) **“Specific and General Knowledge, and Organizational structure”** Journal of Applied Corporate Finance. Harvard University Press. USA

JERMIER, JOHN M. (1998) **“Introduction: Critical perspectives on organizational control”** en Administrative Science Quarterly, Jun98, vol 43

KALEMEN, MIHAELA (2000) **“Too Much or Too Little Ambiguity: The Language of Total Quality Management”** en Journal of Management Studies, jun2000, vol 37

KANJI, GOPAL K.; YUI, HIROSHI (1997) **“Total Quality Culture”** en Total Quality Management, Dec 97, vol. 8 Issue 6

KELLOWAY, E. KEVIN; BARLING, JULIAN (2000) **“Knowledge Work as Organizational Behavior”** en International journal of Management Reviews, Sept.2000, vol 2

KERLINGER, FRED N.; LEE, HOWARD B. (2001) **“Investigación del Comportamiento: Métodos de Investigación en ciencias Sociales”** cuarta Edición. Edit. Mc Graw Hill, México

KETS DE VRIES, MANFRED F. R.; MILLER, DANY (1986) **“Personality, Culture, and Organization”** en Academy of Management Review, 1986, vol

11

KINSELLA, WILLIAM J. (1999) **“Discourse, Power, and Knowledge in the Management of ‘Big Science’”** en Management Communication Quarterly, nov99, vol 13

KNIGHTS, DAVID; JERMIER, JOHN M; NORD, WALTER R. (1994) **“Resistance and Power in Organizations”** Edit. Routledge. U K

KUHN, THOMAS (1962) **“The Nature and Necessity of Scientific Revolutions”** en **From Modernism to Postmodernism: An Anthology.** Edited by CAHOONE, LAWRENCE. (1996) Blackwell Publishers Inc. Cambridge, Massachusetts USA.

LABOUNOUX, GÉRARD (1997) **“Malaise Dans L’organisation: Le Pouvoir Imaginaire”** Logiques Sociales, Editions L’Harmattan. Paris, France

LAM, ALICE (2000) **“Tacit Knowledge, Organizational Learning and Societal Institutions: An Integrated Framework”** en Organization Studies. May

LARSSON, RIKARD (1993) **“Case Survey Methodology: Quantitative Analysis of Patterns Across Case Studies”** en Academy of Management Journal, dec93, vol 36

LAWRENCE, THOMAS B.; WINN, MONIKA I.; JENNINGS, P. DEVERAUX (2001) **“The Temporal Dynamics of Institutionalization”** en Academy of Management Review, Oct2001, vol 26

LEROY FREDERIC; RAMANANTSOA, BERNARD (1997) **“The Cognitive and Behavioural dimensions of Organizational Learning”** en Journal of Management Studies, nod 97, vol. 34

LESSARD – HÉBERT, MICHELLE; GOYETTE, GABRIEL; BOUTIN, GÉRALD (1997) « **La Recherche Qualitative** » De Boeck Université, Éditions Nouvelles, Montreal. Canada

LESSARD-HÉBERT, MICHELLE; GOYETTE, GABRIEL; BOUTIN, GÉRALD (1997) «**La Recherche Qualitative: Fondements et Pratiques**» Editorial De Boeck Université, Montréal, Canada.

LEVIN, DANIEL Z. (2000) “**Organizational Learning and the Transfer of knowledge: An Investigation of Quality Improvement**” en Organization Science, vol. 11

LEY, CHANG (1996) “**Quantitative Attitudes Questionnaire: Instrument Development and Validation**” en Educational and Psychological Measurement, dec96, vol 56

LIM, KWANG K; ZAIRY, MOHAMED (1999) “**Managing for Quality Through Knowledge Management**” European Centre for TQM, Badford, UK

LLOYD, BRUCE (1996) “**The Paradox of Power**” en Futurist, may/jun96, vol 30

LOCKE, EDWIN A.; BECKER, THOMAS E. (1998) “**Rebuttal to a Subjectivist Critique of an Objectivist Approach to Integrity in Organizations**” en Academy of Management Review, Jan98, vol 23

LUBIT, ROY (2001) “**Tacit Knowledge and Knowledge Management: The Keys to Sustainable Competitive Advantage**” en Organizational Dinamics, 2001, vol 29

LUKES, STEVEN (1974) “**Power: A radical View**” Editorial Mc Millan. London, UK

LYOTARD, JEAN FRANCOIS (1998) **“La Condición Postmoderna. Informe Sobre el Saber”** editorial Cátedra, Madrid, España.

MAGNAN, RAYMOND (2001) **“Knowledge Transfer Strategies”** en Intercom. Jul/Aug 2001, vol. 48 Issue 7

MALINOWSKI, BRONISLAW (1944) **“Une Théorie Scientifique de la Culture et autres essais”** Edit. Essais, 1970 Paris, France

MANDAL, PERNENDU; HOWELL, ANDREA; SOHAL, AMRIK S. (1998) **“A Systemic Approach to Quality Improvements: The Interactions Between the Technical, Human and Quality Systems.”** Australia Research Council. Melbourne, Australia.

MANLEY, JOAN E. (1998) **“Symbol, Ritual, and Doctrine: The Cultural ‘Tool Kit’ of TQM”** en Journal of Quality Management, vol 3

MARCH, J. G.; SIMON, H.A. (1971) **“Organizations”** edit. John Wiley and sons, New York, USA

MARTIN, JOANNE (1995) **“The Style and Structure of Cultures in Organizations: Three Perspectives”** en Organization Science, vol 6 No.2

MARTIN, JOANNE; FROST, PETER (1999) **“The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance”** en Studying Organization: Theory and Method. Editado por Clegg, Stewart R. And Hardy , Cynthia. Sage Publications London, UK

MATHIOT, PASCAL (2001) **“Essai Sur la Transmission des Savoirs”** Editions du Seuil. France

McKEOWN, THIMOTHY J. (1999) **“Case Studies and the Statistical Worldview: Review of King, Kehona; and Verba’s Designing Social**

Inquiry: Scientific Inference in Qualitative Research” en International Organization, winter99, vol 53

MCKILAY, ALAN; STARKEY, KEN (2000) **“Foucault, Management and Organization Theory”** SagePublications. London, UK

MILES, MORGAN P.; RUSSELL, GREGORY R. (1995) **“The Quality Orientation: An Emerging Business Philosophy?”** en Review of Business, Fall 95, vol. 17 Issue1

MINER, ANNE S.; BASSOFF, PAULA; MOORMAN, CHRISTINE (2001) **“Organizational Improvisation and Learning: A Field Study”** en Administrative Science Quarterly, Jun 2001, vol. 46 Issue 2

MINTZBERG, HENRY (1979;1992) **“Diseño de Organizaciones Eficientes”** 3ra Reimpresión, Editorial “El Ateneo” Buenos Aires, Argentina

MINTZBERG, HENRY; QUINN, JAMES BRIAN (1993) **“El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos”** 2da Edición Editorial Prentice Hall. México

MIZRUCHI, MARK S. (1999) **“The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coercive, Mimetic and Normative Isomorphism”** En Administrative Science Quarterly, Dec

MOINGEON, BERTRAND (1999) **“L’Apprentissage Organisationnel”** en Le Management Aujourd’hui: Théories et Pratiques. Éditions Demos, Sciences Humaines, 1999 Paris, Fr.

MONTAÑO HIROSE, LUIS (1993) **“La Modernidad Organizacional. Una Aproximación al Estudio de las Realidades Locales”** en Estrategias Organizacionales, Serie de Investigación II, UAM Iztapalapa, México.

MONTAÑO HIROSE, LUIS (1994) **“Modernidad, Postmodernismo y Organización. Una Reflexión Acerca de la Noción de Estructura Postburocrática”** en Argumentos para un debate sobre la modernidad. Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa. México, D. F. México

MONTAÑO HIROSE, LUIS (1994) **“Modernidad, Postmodernismo y Organización. Una Reflexión Acerca de la Noción de Estructura Postburocrática”** en “Argumentos Para un Debate Sobre la Modernidad” Universidad Autónoma Metropolitana - Unidad Iztapalapa. México

MORE, NANCY C.; LUTHANS, FRED (1985) **“Refining The Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies”** en Academy of Management Review, vol 10

MORIN, EDGAR (1992) **“La Methode: Essais 3.- La Connaissance de la Connaissance.”** Éditions du Seuil, Paris, France

MOSSHOLDER, KEVIN W.; KEMERY, EDWARD R. et al (1998) **“Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediatonal Role of Procedural Justice”** en Journal of Management, vol 24

MUKHERJEE, AMIT SHANKAR; LAPRÉ, MICHAEL A.; VAN WASSENHOVE, LUK N. (1998) **“knowledge Driven Quality Improvement”** en Management Science, Nov1998, vol 44, No 11

MYERS, PAUL S. (1996) **“Knowledge Management and Organizational Design”** Editorial Butterworth – Heinemann. New York, USA.

NEVIS, EDWIN C.; DIBELLA, ANTHONY J. (1995) “**Understanding Organizations as Learning Systems**” en Sloan Management Review, Winter 95, vol. 36

NONAKA, IKUJIRO; TAKEUCHI, HIROTAKA (1999) “**La Organización Creadora de Conocimiento**” Oxford University Press, México

NOOTEBOOM, BART (2001) “**Problems and Solutions in Knowledge Transfer**” Erasmus Research Institute of Management. Rotterdam, The Netherlands

OSTERLOG, MARGIT; FREY, BRUNO (1999) “**Motivation, Knowledge Transfer and Organizational Forms**” Institute of Empirical Research in Economics, University of Zurich. Switzerland

PANDE, PETER S.; NEUMAN, ROBERT P.; CAVANAGH, ROLAND R. (2000) “**The Six Sigma Way**” editorial Mc Graw Hill. New York, N. Y. USA

PARKER, ANDREW; CROSS, ROB; WALSH, DEAN (2001) “**Improving Collaboration with Social Network Analysis; Leveraging knowledge in the Informal Organization**” en Knowledge Management Review, May/jun2001, vol 4

PELS, DICK (1995) “**The Politics of Critical Description: Recovering the Normative Complexity of Foucault’s Pouvoir/Savoir**” en American Behavioral Scientist, jun/jul95 vol 38

PERNICE, REGINA (1996) “**Methodological Issues in Unemployment Research: Quantitative and/or Qualitative Approaches**” en Journal of Occupational & Organizational Psychology, dec96, vol 69

- PETTIGREW, THOMAS F. (1998) **“Intergroup Contact Theory”** en Annual Review of Psychology
- PICAS VIDAL, JOSEP M. (1999) **“Gestión del Conocimiento”** Barcelona: Ediciones de Bronce, España
- POLANYI, MICHAEL (1966) **“ The Tacit Dimension”** Peter Smith Pub. 1983 USA
- POWELL, WALTER W.; DIMAGGIO, PAUL J. (1999) **“Retorno a la Jaula de Hierro. El Isomorfismo Institucional y la Racionalidad Colectiva en los Campos Organizacionales”** en El Nuevo Institucionalismo en el Análisis Organizacional, Fondo de Cultura Económica, México.
- PRICE, JAMES L. (1997) **“Handbook of Organizational Measurement”** International Journal of Manpower, vol 18
- PRIES, LUDGER (1995) **“La Reestructuración Productiva como Modernización Reflexiva: Análisis Empírico y Reflexiones teóricas sobre “La Sociedad de Riesgo””** Colección CSH, Universidad Autónoma Metropolitana – Iztapalapa. México, D. F. México
- QI, XU (2000) **“On The Way to Knowledge: Making a Discourse at Quality”** Manchester Business School, UK
- REED, MICHAEL I. (2001) **“Organization, Trust and Control: A Realistic Analysis”** Lancaster University of Management School, UK
- RIVKIN, JAN (2001) **“Choise Interaction and Organizational Structure”** University of Pennsylvania. USA

ROBBINS, STEPHEN P. (1987) **“Comportamiento Organizacional: Conceptos, controversias y Aplicaciones”** 3ra Edición, Editorial Prentice Hall, México.

RUSSELL, GREGORY R.; MILES, MORGAN P. (1998) **“The Definition and Perception of Quality in ISO 9000 Firms”** en Review of Business, Spring 98, vol.19 Issue 3

SAINSAULIEU, RENAUD (1996) **“L’Identité au travail: Les effects culturels de l’organization”** 3eme edition Paris: Presses de Sciences Po

SAINSAULIEU, RENAUD (1999) **“Cultures et Identités”** en Le Management Aujourd’hui: Théories et Pratiques. Éditions Demos, Sciences Humaines, 1999 Paris, Fr.

SANCHEZ, JUAN; ALONSO, ALEX; SPECTOR, PAUL; VISWESVARAN, CHOCKALINGAM (2000) **“Organizational Behavior”** en Academy of Management Proceedings, 2000 USA

SANTAMARÍA GÓMEZ, ARTURO (2002) **“El Nacimiento del Turismo en Mazatlán 1923 – 1971”** Universidad Autónoma de Sinaloa. Culiacán de Rosales, México

SCHOENGRUND, CHARLES (1996) **“Aristotle and Total Quality Management”** en Total Quality Management, Feb 96, vol. 7 Issue 1

SEAWRIGHT, KRISTIE; YOUNG, SCOTT T. (1996) **“a Quality Definition Continuum”** Institute for Operations Research and the Management Sciences Utah, USA

SECRETARÍA DE ECONOMÍA (2003) **“Nuevas Normas ISO 9000”** México, D. F.

SEWELL, GRAHAM (1998) **“The Discipline of Teams: The Control of Team-Based Industrial Work Through Electronic and Peer Surveillance”**

SEWELL, GRAHAM (2000) **“Foucault, Management and Organization Theory”** en Administrative Science Quarterly, jun2000, vol 45

SIMMONSDS, PAUL G.; DAWLEY, DAVID D.; RITCHIE, WILLIAM J.;

ANTHONY, WILLIAM P. (2001) **“An Exploratory Examination of the Knowledge Transfer of Strategic Management Concepts from the Academic Environment to Practicing Managers.”** En Journal of Management Issues, Fall 2001, vol. 13

SINCLAIR, DAVID; ZAIRY, MOHAMED (2001) **“An Empirical Study of Key Elements of Total Quality-Based Performance measurement Systems: A Case Study Approach in the Service Industry Sector”** en Total Quality Management, vol. 12 No. 4

SISAYE, SALESHI (1995) **“Control as an Exchange Process: A Power Control Framework of Organizations”** en Behavioral Research in Accounting, vol 7

SMITH, PATRICIA C.; STANTON, JEFFREY M. (1998) **“Perspectives on the Measurement of Job Attitudes: The Long View”** en Human Research Management Review, Winter98, vol 8

SOLÍS PÉREZ, PEDRO C. (1993) **“Organizaciones Modernas: Nuevos Retos Para El Diseño De Estructuras y Procesos De Decisión”** en Estrategias Organizacionales, Serie de Investigación II, UAM Iztapalapa, México.

SPENCER, BARBARA A. (1994) **“Models of Organization and Total Quality Management: A Comparison and Critical Evaluation”** en Academy of Management Review, vol. 19

SPENDER, J. C. (1996) **“Organizational Knowledge, Learning and Memory: three concepts in search of a theory”** en Journal of Organizational change Management, vol 9

STENMARK, DICK (2000) **“Leveraging Tacit Organization Knowledge”** en Journal of Management Information Systems, Winter 2000/2001, vol 17

STEVEN, LUKES (1974) **“Power: A Radical View”** Editorial Mc Millan, London UK

STEWART, THOMAS A. (1998) **“La Nueva Riqueza de las Organizaciones: El Capital Intelectual”** Edit. Granica. Buenos Aires, Argentina

SWAP, WALTER; LEONARD, DOROTHY; SHIELDS, MIMI; ABRAMS, LISA (2001) **“Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace”** en Journal of Management Information Systems, Summer 2001, vol, 18, N° 1

TARONDEAU, JEAN-CLAUDE (1998) **“Le Management des Savoirs”** Collection Que sais-je? 1re édition Presses Universitaires Edit. Puf France

THOMPSON, KENNETH R (1998) **“Confronting the Paradoxes in a Total Quality Environment”** en Organizational Dynamics, Winter 98, vol. 26 Issue

3

- TOWNLEY, BARBARA (1993) **“Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management”** en Academy of Management Review, jul93, vol 18
- TRICE, HARRISON M.; BEYER, JANICE M. (1995) **“Writing Organizational Tales: The Cultures of Work Organizations”** en Organization Science, vol 6 No.2
- TSAI, WENPIN (2001) **“Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks: Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance”** en Academy of Management Journal, oct 2001, vol 44
- VAN DER WIELE, TON; BROWN, ALAN (2002) **“ISO 9000 Series Certification Over Time: What Have We Learnt?”** Erasmus Research Institute of Management, Rotterdam School of Management, The Netherlands.
- VON KROGH, GEORGE; NONAKA, IKUJIRO; NISHIGUSHI, TOSHIHIRO (2000) **“Knowledge Creation: A source of Value”** New York: St. Martin’s Press,
- WACHEUX, FRÉDÉRIC (1996) **“Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion”** Collection Gestion, Ed. Economica, Paris. France
- WEBER, MAX (1970) **“Economía y Sociedad”** Fondo de Cultura Económica, México
- WILLMOT, ROBERT (2000) **“The place of Culture in Organization Theory: Introducing the Morphogenetic Approach”** en Organization Articles vol 7(1), Sage, London U K

WILLMOTT, HUGH (1993) **“Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organizations”** en Journal of Management Studies, Jul93, vol 30

WRUCK, KAREN HOPER; JENSEN, MICHAEL C. (1994) **“Science, Specific Knowledge, and Total Quality Management”** en Journal of Accounting and Economics, 18

YANOW, DVORA (1995) **“Writing Organizational Tales: Four Authors and Their Stories about Culture”** en Organization Science, vol 6 No.2

YEHOUDA, SHENHAV (2000) **“Manufacturing Rationality”** New York, Oxford University Press. USA

YIN, ROBERT K. (1981) **“Life Histories of Innovations: How New Practices Become Routinized”** en Public Administration Review MIT

YIN, ROBERT K. (1993) **“Applications of Case Study Research”** SAGE Publications, London, UK

YONG, JOSEPHINE; WILKINSON, ADRIAN (2002) **“The Long and Winding Road: The Evolution of Quality Management”** en Total Quality Management, vol. 13 N° 1

YUNG, WINCO K. C. (1997) **“The Values of TQM in the Revised ISO 9000 Quality System”** en International Journal of Operations & Production Management, 1997, vol. 17 Issue 1/2

ZACK, MICHAEL H. (1999) **“Managing Codified Knowledge”** en Sloan Management Review, Summer99, vol 40

ZAIN,Z. MOHD; DALE, B. G.; KEHOE, D. F. (2001) «**Doctoral TQM Research: A Study of Themes, Directions and Trends** » en Total Quality Management, vol. 12

ZBARACKI, MARK J. (1998) “**The Rhetoric and Reality of Total Quality Management**” en Administrative Science Quarterly, Sept 98

PAGINAS DE INTERNET CONSULTADAS

<http://www.deming.org>

<http://www.dtiinfo1.dti.gov.uk>

http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/doctos/modelo_2002

http://www.efqm.org/model_awards/model/excellence_model.htm

<http://www.estrucplan.com.ar/articulos/deming.asp>

<http://www.fundameca.org.mx>

<http://www.geocities.com>

<http://www.mfinley.com>

<http://www.multiteca.com>

<http://www.philipcrosby.com.mx>

<http://www.qgrupoasesor.com>

http://www.quality.nist.gov/improvement_Act.htm

<http://www.thequalitytimes.com>

Índice de cuadros y tablas.

Capítulo I

1.1 Principales planteamientos filosóficos en la definición de conocimiento	22
1.2 Conocimiento y aprendizaje; acepción, categorías y supuestos	34
1.3 Fundamentos para desarrollar la transmisión de conocimientos	67

Capítulo II

2.1 Contribución del TQM con respecto a las teorías clásicas de la administración	129
2.2 Elementos relevantes de los programas y sistemas guías de calidad que impulsan la transmisión de conocimientos	132
2.3 Debacle del modelo de organización burocrática	155

Capítulo IV

4.1 Elementos del conocimiento postmodernista	176
4.2 Epistemologías posibles en investigación	182
4.3 Diferencias relevantes entre los enfoques cuantitativo y cualitativo de investigación	185
4.4 Clasificación de métodos de investigación	186
4.5 Formas y técnicas de recolección de datos	197
4.6 Tipología de sistemas de registro de datos de observación	199

Capítulo V

5.1 Indicadores económicos de la actividad turística en Mazatlán	225
5.2 Cursos y conferencias en la empresa	248

Índice de figuras

Introducción

- | | |
|---------------------|----|
| 1. Mapa conceptual | 18 |
| 2. Mapa dimensional | 18 |

Capítulo I

- | | |
|--|----|
| 3. Relación entre cultura, cerebro y espíritu | 23 |
| 4. Espiral de creación de conocimiento organizacional | 33 |
| 5. Procesos de conversión de conocimiento en la organización | 37 |
| 6. Recursos, capacidades, conocimientos y competencias | 50 |

Capítulo II

- | | |
|--|-----|
| 7. Diagrama de la trilogía de Juran | 100 |
| 8. Relación entre conocimiento y calidad | 170 |

Capítulo I V

- | | |
|--|-----|
| 9. Visión conjunta del investigador | 193 |
| 10. Gráficas de resultados de muestreo | 215 |
| 11. Pueblo Bonito Emerald Bay | 229 |
| 12. Pueblo Bonito Emerald Bay | 230 |
| 13. Organigrama del hotel | 231 |

Conclusiones

- | | |
|---|-----|
| 14. Dimensiones de análisis de los procesos de transmisión del conocimiento | 275 |
|---|-----|

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO SOBRE ACTITUDES PARA TRANSMITIR CONOCIMIENTO A COMPAÑEROS DE TRABAJO.

OBJETIVO: Determinar las actitudes prevalcientes para la transmisión de conocimiento entre compañeros de trabajo del mismo nivel, y de diferentes niveles jerárquicos.

OBSERVACIÓN: el presente cuestionario y las respuestas que usted indique, forman parte de un proyecto de investigación doctoral, anteponiendo que toda información proporcionada mantendrá el anonimato y será utilizada únicamente para fines estrictamente académicos.

INSTRUCCIONES: marque la opción que considere sea la adecuada, en algunas preguntas podrá contestar dos o más opciones; se solicita registrar con el número uno a la opción más importante, con el número dos la que le sigue de importancia y así sucesivamente. Cuando las preguntas sean de respuesta abierta, conteste de manera sencilla lo correspondiente. Gracias

1.-Antigüedad laboral en empresas del sector turístico:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de un año | <input type="checkbox"/> De uno a tres años |
| <input type="checkbox"/> De cuatro a siete años | <input type="checkbox"/> De ocho a diez años |
| <input type="checkbox"/> De once a quince años | <input type="checkbox"/> Más de 15 años |

2.-Edad:

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> De 16 a 23 años | <input type="checkbox"/> De 24 a 30 años |
|--|--|

De 31 a 40 años De 41 a 50 años Más de 50 años

3.- Puesto que desempeña: _____

4.-Escolaridad (sólo indique el nivel más alto logrado):

- Sin terminar la primaria Preparatoria terminada
 Primaria terminada Estudios profesionales sin concluir
 Secundaria terminada licenciatura
 Técnico profesional Estudios de postgrado

5.- En su trabajo; usted prefiere tratar con:

- Compañeros del mismo nivel
 Me es indistinto si son de niveles más altos
 Me es indistinto si son de niveles más bajos
 Me es indistinto que sean de cualquier nivel
 No me gusta tratar con nadie, ¡sea del nivel que sea!

6.- ¿Le agrada enseñar lo que sabe?

- Si no

7.-Si le agrada enseñar, ¿porque lo hace?

(Puede responder a más de una opción, señalando con un 1 la más importante, con 2 la que sigue de importancia, y así sucesivamente)

- Por ayudar a los compañeros

- Para que me reconozcan
- Para cerciorarme de que sabrán hacer bien las cosas
- Para sentir más confianza en mis métodos y habilidades de trabajo
- Para poder solicitarles posteriormente algo que pueda necesitar de ellos

8.- Si no le agrada compartir conocimientos, ¿es porque?

9.- ¿Le gusta que otros le muestren cómo hacer mejor las cosas?

- Si
- no

10.- ¿Donde le agrada más aprender?:

- En los cursos de capacitación de la empresa
- En la escuela, fuera del trabajo

11.- ¿De que forma le agrada más aprender?

- Observando a los compañeros, sin molestarlos
- Observando y preguntando y/o prestando atención a los compañeros

12.- Si a usted no le molesta aprender de los compañeros, ¿en qué momento le agrada más prestarles atención?

- En el trabajo, justo cuando se están desarrollando las actividades
- Fuera del trabajo en los momentos de convivir informal
- En los momentos de descanso dentro del área de trabajo
- Cuando el compañero quiera enseñarme
- Cuando algo salió mal y deseo remediarlo, o cuando me solicitan algo y

No sé como hacerlo

13.-De quien **no** le gustaría recibir enseñanza:

- () Los compañeros del mismo nivel
- () Los compañeros de niveles jerárquico más bajo
- () Los jefes inmediatos o de nivel superior
- () Los instructores de fuera de la empresa

14.-Explique brevemente porqué la respuesta anterior

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 2

Formato de entrevistas semi estructuradas; preguntas clave

Las entrevistas contenían un formato preestablecido con características que pueden calificarles de semiestructuradas. Las preguntas obligadas de inclusión fueron:

. Nombre, puesto, antigüedad en el sector, escolaridad y funciones del entrevistado.

. Que tanto y de que forma se comparte el conocimiento tanto en esa organización como en otras en las cuales hubiera trabajado.

. Que entendía por calidad y que se necesitaba para poder lograrla.

. Cuáles eran sus experiencias en lo referente a transmitir conocimientos, porque se hacía y donde pensaba que era mejor realizar la enseñanza para un aprendizaje más efectivo.

Que papel jugaba el jefe inmediato para motivar o inhibir la transmisión del conocimiento entre los colaboradores.

Anexo 3

Relación de entrevistados y puestos que ocupan en la organización

La lista de entrevistados y sus puestos que ocupan son los siguientes.

(Cabe observar que 5 de los entrevistados solicitaron el anonimato pleno de sus comentarios)

Armando Ramos..... gerente de división cuartos

Eusebio Sánchez.....chef ejecutivo

Zaide Martínez..... capitán de meseros

Daniel Lizárraga..... gerente de restaurante

José Lizárraga..... encargado de línea

Carlos Ontiveros..... mesero

Ricardo Hernández..... mesero turno vespertino

Javier Alcanzar..... cantinero

Salvador Rodríguez..... ayudante de cantinero

Dulce María Blancarte..... gerente de división cuartos

Wendy García..... jefe de recepción

Sonia Osuna..... supervisora de camaristas

Perla Ortiz..... encargada de Ropería

Héctor Humbert..... gerente nocturno

Lupita Téllez..... camarista

Martín R..... toallero

Luis Sánchez.....concierge

Rossy Guerrero jefe de telefonistas

Vanessa Bernal..... jefe de concierge

Aída Guzmán..... jefe de reservaciones
José Angel Lomelí..... encargado de SPA
Olivia Zapata..... ama de llaves
Mario Anzoátegui..... gerente de mantenimiento
Andrés Moreno..... asistente de mantenimiento
Guillermo Pérez..... Alberquero
Julio César M..... carpintero
Rosalino Escudero..... jardinero
Maria Sanz..... contraloría
Jesús Osuna..... auxiliar de auditoria ingresos.
José Ignacio Guzmán..... gerente de recursos humanos
Dolores Estavillo..... encargada de capacitación
Héctor Solís..... jefe de personal
Lourdes Fuentevilla..... ..vendedora de tiempo compartido
Daniel Contreras..... gerente de mercadotecnia ventas
Mario López.....asistent manager
Beatriz Jiménez..... gerente de Inn House
Bryan Oliver..... gerente general de ventas.
Más los 5 entrevistados solicitantes de pleno anonimato.