APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA CASO APLICADO A LA EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA

YULIANA ANGULO SANCHEZ
JOSE ANTONIO NASTAR ESTRELLA

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURIA PÙBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2012

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL MARCO DE LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA CASO APLICADO A LA EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA

YULIANA ANGULO SANCHEZ
JOSE ANTONIO NASTAR ESTRELLA

PROYECTO DE GRADO

DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS
CONTADURÍA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
MAYO DE 2012

Contenido

RESUMEN 4

ABSTRACT 4

1 INTRODUCCION 6

2 JUSTIFICACION 7

3 OBJETIVOS 10

3.1 OBJETIVO GENERAL 10

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 10

4 MARCO DE REFERENCIA 11

4.1 MARCO TEORICO 11

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA 13

5 METODOLOGÍA 26

5.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN 26

5.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 26

5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN 26

6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS 27

7 CONCLUSIONES 28

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS 29

9 ANEXOS 30

9.1 ANEXO 1 30

9.2 ANEXO 2 54

9.2.1 RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO 54

RESUMEN

Este estudio fue desarrollado para generar un juicio acerca de cómo el cambio y la evolución en un mundo tan globalizado afecta directamente a las organizaciones. A través de la creación de conocimiento y unos factores de aprendizaje continuos, se logra remediar las múltiples barreras y constantes cambios que se presentan en el ámbito global para que las organizaciones consigan cada día las mejores oportunidades de progreso y sean más competitivas, fortaleciendo así sus procedimientos internos y generando valor a la organización.

Se optó por la búsqueda de información relacionada con la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional para definir el marco teórico junto con las variables de análisis de estudio.

El trabajo se realizó con mano a la organización café granja la esperanza S.A.C.I, con la elaboración de documentos donde se ve claramente como el conocimiento tácito se convierte en un conocimiento explícito en cada uno de sus procedimientos. Finalmente ver como a través de procesos de captación de información, un aprendizaje y la transmisión del conocimiento se logra generar un aprendizaje organizacional.

Palabras Clave: Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizacional, Conocimiento explícito, Conocimiento tácito.

ABSTRACT

This study was developed in order to generate a thesis about how the change and evolution of a globalized world affects organizations directly. Through the creation of knowledge and some factors of continuous learning, multiple barriers and constant changes present in the global field can be amended so organizations can achieve better opportunities to prosper. This will allow organizations to become more competitive, by fortalizing their internal procedures and generating value.

In order to define the theoretical framework of the presented research, along with the variables to be analyzed, the emphasis was chosen on information regarding knowledge management and organizational learning.

This work was made together with The Café Granja la Esperanza S.A.C.I organization, with the elaboration of documents where it can be seen clearly how tacit knowledge is

converted in an explicit knowledge in each of its procedures. Finally, it will be seen how through an information collection process, learning and transmission of knowledge leads to the organizational knowledge.

Key words: knowledge management, Organizational learning, explicit knowledge, tacit knowledge

1 INTRODUCCION

Hoy en día el mundo empresarial cada vez se torna más competitivo, por esta razón las organizaciones deben estar en un constante cambio, tener la disposición para aprender y mejorar su productividad para estar al nivel de la competencia. Un aspecto muy trascendental en las organizaciones es la manera en que asumen el aprendizaje, es importante reconocer que para lograr un aprendizaje organizacional se debe empezar por el aprendizaje individual, donde cada miembro de la organización asume su propio aprendizaje como una herramienta para desarrollar sus habilidades y de esta manera compartir el conocimiento con la empresa para lograr el aprendizaje organizacional.

En este trabajo de grado se realiza bajo la orientación de aprendizaje organizacional y gestión, donde se trata de evidenciar el aprendizaje organizacional como una herramienta útil para que las empresas adquieran nuevos conocimientos y puedan mejorar sus procesos dentro de la organización. A continuación se presentara la justificación, donde se describe la empresa con la que se aplico lo aprendido durante este proyecto, seguidamente por los objetivos, el marco de referencia, algunos resultados y a las conclusiones que hemos llegado con el trabajo realizado durante este proyecto.

2 JUSTIFICACION

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación "Aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento" que tiene como objetivo general analizar los factores determinantes del aprendizaje organizacional que han sido de gran aporte en la evolución de las compañías, donde el conocimiento es un componente generador de valor agregado.

La aplicación de este trabajo se hizo con la elaboración de algunos documentos como son los procedimientos y políticas de las cuentas por cobrar de la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I, en convenio con la universidad ICESI

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A. C.I.

Reseña Histórica.

Café Granja La Esperanza SA CI nace en el año 2002, encontrándose inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali bajo el número de matrícula 590191-3, y se dedica a la Producción y Comercialización de Cafés Especiales. Inicialmente se trabajó en el cultivo de Café Orgánico en dos unidades de Producción, una finca llamada La Esperanza, localizada en Trujillo Valle del Cauca, con certificación orgánica desde Agosto de 2003, y otra Finca, denominada Potosí, situada en Calcedonia, Valle del Cauca. Igualmente, la empresa cuenta con certificación Rainforest Alliance para las fincas La Esperanza y Finca Potosí.

A fines de 2006 la empresa incursionó en el desarrollo varietal de café, con dos nuevos proyectos de café especial, uno de café Geisha, en el Municipio de Trujillo Valle, finca llamada Cerro Azul y otro de café Moka, en el departamento de Cundinamarca, con lo cual amplía su portafolio de cafés para nichos de mercado altamente especializados.

En el 2008, en el predio denominado Las Margaritas en el Municipio de Caicedonia se amplía el desarrollo varietal en nuevas variedades, tales como Pacamara, Borbón Rojo, Borbón Amarillo, San Bernardo, Laurina, Geisha y Moka.

En el segundo semestre del año 2011, se aspira a tener las primeras cosechas de algunas de estas variedades. El área administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 9-21 de la ciudad de Cali.

El café, en presentación de excelso (Café Verde), ha sido exportado a países como España, USA, Canadá, Alemania, Corea del Sur y Japón. En el año 2010, se realizaron las primeras exportaciones de café Geisha y Moka a Japón, en cajas, empacado al vacio.

Responsabilidad Social.

Para el logro de las actividades, se generan empleos permanentes para 70 familias, aunque en las épocas de cosecha se incrementa a más de 150 ; el 95% de los empleos son generados en el Campo, para gente que vive en los municipios de Trujillo y Caicedonia, Valle del Cauca, contribuyendo así al mantenimiento de un tejido social alrededor de las labores agrícolas del cultivo de café; las personas beneficiarias del empleo son mayormente población asentada en los citadas poblaciones, que por su nivel de estudio y formación, no tendrían mayores oportunidades en la ciudad ó en otras áreas productivas, y los cuales necesitan que haya una agro-industria cafetera sólida, cuyos empleos sean permanentes.

En la medida que se posiciona bien el café en los mercados internacionales, esta política de generación de empleo se mantendrá invariable y con posibilidades de incrementarse año a año. Actualmente, en el área administrativa, la empresa genera 17 empleos directos, con todas las prestaciones sociales. Conscientes de su responsabilidad social, contribuye al desarrollo de las actividades educativas de la Escuela de la Vereda La Bohemia, municipio de Trujillo, Valle del cauca, así como con ayudas diversas para los ancianatos de Trujillo y RiofrÍo, de los cuales son benefactores.

Responsabilidad Ambiental.

En las distintas unidades de producción la empresa adelanta procesos de producción limpia, bajo el escrutinio de varias certificadoras, uniéndose al movimiento mundial de hacer producción sostenible, cultivan el café bajo sombra, y mantienen áreas boscosas, para además de producir café, producir oxigeno.

Misión

Café Granja La Esperanza S.A C.I es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales, con énfasis en la producción de café orgánico y su colocación en los mercados internacionales.

Visión

En el 2012 alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

Estrategias

- Desarrollar nuevas líneas de cafés especiales para ampliar su portafolio en nuevos nichos de consumo altamente especializado
- Ampliar la oferta de café orgánico mediante la conversión de la totalidad de sus fincas a éste proceso
- Mantener las certificaciones internacionales como valor agregado diferenciador.
- Ampliar el portafolio de productos especializados en los mercado ya penetrados y acceder a nuevos destinos

3 OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un documento guía donde analizaremos los factores determinantes del aprendizaje organizacional que han sido de gran aporte en la evolución de las compañías donde el conocimiento es un componente generador de valor agregado con la ayuda de procedimientos y políticas de la empresa Café granja la esperanza.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aportar con información para el desarrollo del documento guía de acuerdo a los temas de gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

- Investigar como el aprendizaje organizacional ha sido implementado para generar valor en las compañías.

- Plasmar la información recolectada en documentos tales como los procedimientos de cuentas por cobrar y las políticas pertinentes para esta actividad.

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEORICO

Gestión del conocimiento

Son los diferentes procesos que se presentan en una organización y que permiten que el Capital Intelectual crezca notoriamente. Esto se logra mediante el aprendizaje organizacional que se da a través de los procesos de captación, un aprendizaje de forma individual y la transmisión del conocimiento a toda la organización para que así se logre una mayor competitividad.

Fundamentos

Fundamentos de la Gestión del Conocimiento

La razón principal por la que se origina una Gestión del Conocimiento es debido a los múltiples cambios que las organizaciones se han visto sometidas durante los últimos anos como consecuencia de la tecnología, la ciencia y la política. Estos cambios se han visto reflejados en el Mercado ya que las organizaciones no pueden pretender que los productos y diferentes prácticas que lo hicieron triunfantes las mantengan viables en un futuro. Con respecto a los clientes, se han vuelto más exigentes, quieren que las organizaciones sean más flexibles, que actúen con rapidez y calidad con sus productos o servicios.

Modelos

- Modelo Gestión del Conocimiento de KPMG consulting (Tejedor y Aguirre, 1998): en este modelo se estudia los factores que ayudan a la capacidad de aprendizaje para una organización y los resultados que esperan con ese aprendizaje.

- Modelo andersen (Arthur Andersen, 1999): se ve la necesidad de acelerar el flujo de la información en la organización. Los individuos tienen la responsabilidad de compartir el conocimiento a la organización y a la vez esta crea procesos para que sea efectiva dicha perspectiva del individuo.

- Knowledge management assessment tool (KMAT): aquí se evalúa el conocimiento organizacional a través de cuatro aspectos: liderazgo, cultura, medición y tecnología.

- Proceso de creación del conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995): crea el conocimiento mediante dos aspectos el epistemológico y el ontológico

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un área de la administración que surge por la necesidad de conocer cómo el conocimiento interviene en el desarrollo de la empresa. Este aprendizaje es un continuo estudio del entorno que permite a la organización estar actualizada de los cambios de este, debido a que todos los miembros de la empresa deben estar abiertos al cambio y esto incluye una disposición para aprender y mejorar cada día.

El aprendizaje organizacional requiere de varias etapas, la primera es una confrontación de los modelos mentales y las formas de trabajo actuales. La segunda es un desajuste entre lo que pensamos y lo nuevo. La tercera es una modificación en el que se da un cambio de conducta. Para llevar a cabo estas etapas es importante que se den algunos factores que facilitan el aprendizaje como son: búsqueda imperativa, preocupación por la medición, estado mental experimental, clima de apertura, educación continua, diversidad operacional, partidarios múltiples, liderazgo involucrado y perspectivas de sistemas.

Actualmente el aprendizaje organizacional es una variable que se mide por el “VACAO” que es el valor cognoscitivo agregado de aprendizaje organizacional.

Existen tres modalidades de aprendizaje organizacional:

1. Aprendizaje asimilativo: La empresa busca información externa y a partir de esto busca mejorar sus procedimientos internos.
2. Aprendizaje creativo: la empresa modifica la información exterior, para implementarla de acuerdo a sus necesidades.
3. Aprendizaje innovativo: se propone algo nuevo.

Modelos de aprendizaje organizacional

- Modelo de Crossan, Lane y White (1999): se identifican tres niveles en una organización en los que sucede el aprendizaje organizacional que son los siguientes: el individuo, el grupo y la organización. También identifica cuatro procesos de aprendizaje: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar.

- Modelo de Kim (1993): donde se establece una traslación del aprendizaje individual al ámbito de la organización.

- Modelo de Nonaka y Takeuchi (1995): donde se resalta que en el proceso continuo de creación de conocimiento es muy importante el nivel grupal. Este modelo identifica cuatro niveles de conocimiento organizacional: individual, grupal, organizativo e interorganizativo.

4.2 ESTUDIOS ANALIZADOS SOBRE EL TEMA

a) Lectura 1

Lectura: "Liderazgo estratégico y Aprendizaje organizacional"
Autores: Dusya Vera y Mary Crossan
Línea temática: Liderazgo/Aprendizaje organizacional
Palabras claves: Aprendizaje, liderazgo transformacional, liderazgo transaccional, cultura organizacional.

Objetivo General

Conocer cuál es el impacto del liderazgo transformacional y transaccional en la dirección de la compañía y como es su influencia en el aprendizaje organizacional.

Objetivos Específicos

1. Describir los comportamientos y prácticas específicas de los líderes estratégicos que facilitan o dificultan el aprendizaje organizacional.
2. Analizar los niveles de aprendizaje en la organización y cómo interactúan en un proceso estratégico para el aprendizaje organizacional.

Ideas principales

1. Los teóricos del liderazgo estratégico (Hambrick & Mason, 1984) afirman que los directivos son cruciales para los resultados de la empresa, debido a al poder que tienen sus decisiones, “en última instancia, dan cuenta de lo que ocurre en la organización” (Hambrick, 1989: 5).

2. Existe una diferencia entre la teoría del liderazgo y el liderazgo estratégico. La primera se refiere a los líderes en cualquier nivel de la organización mientras que la teoría del liderazgo estratégico se refiere al estudio de las personas en el nivel superior de la organización.

3. El liderazgo transaccional motiva a los individuos, principalmente a través del intercambio de recompensas y de gestión de activos (Avolio, Bass y Jung, 1999). Los lideres transaccionales establecen metas, articulan los acuerdos con respecto a lo que el líder espera de los miembros de la organización y como van a ser recompensados por sus esfuerzos (Bass y Avolio, 1993b: Howell & Hall Merenda, 1999).

4. El liderazgo transformacional es carismático, inspirador, intelectualmente estimulante. Estos líderes ayudan a los individuos a transcender sus propios intereses para una mejor visión de la compañía.

5. Crossan et al (1999) Considera que el aprendizaje organizacional es un proceso de cambio de pensamiento y de acción tanto individual como colectiva, integradas y afectadas por las instituciones de la organización. El reto básico de aprendizaje organizacional es la tensión entre la asimilación de nuevos conocimientos (exploración) y el uso de lo aprendido (explotación)

6. El aprendizaje se produce en tres niveles dentro de la organización: Individual, grupal y organizacional; estos niveles están unidos por cuatro procesos sociales que son de intuición, interpretación, integración e institucionalización, dentro de

estos procesos la cognición influye en el comportamiento de los individuos de la empresa.

7. El liderazgo transaccional se centran en el control, la normalización, la formalización y la eficiencia(Bass, 1985)

8. Los líderes transformacionales son intelectualmente estimulantes, ya que motivan a los individuos a replantear problemas, tomar riesgos y dar un nuevo enfoque a las situaciones de la organización; animan a la innovación y el aprendizaje (Argyris y Schon, 1978).

9. La cultura influye en el aprendizaje a través de los sistemas de recompensa diseñado para favorecer la curiosidad de la organización y aumentar la experimentación.(Hedberg, 1981)

10. Los líderes transformacionales tienden a fomentar culturas abiertas y estructuras flexibles que facilitan la implementación del cambio. Los líderes transaccionales tienden a fomentar la cultura cerrada donde generalmente implementan estrategias conservadoras, este estilo de liderazgo es ideal para las nuevas empresas ya que deben establecer rutinas para asimilar el aprendizaje y la institucionalización de conocimiento por primera vez.

b) Lectura 2

Lectura: Las organizaciones que aprenden
Autores: Andrew Mayo y Elizabeth Lank
Palabras claves: Cultura organizacional, aprendizaje individual, aprendizaje organizacional, equipos, tecnología de la información. (ver anexo 9.1)

Resumen

“Cada vez mas organizaciones están sujetas a las fuerzas del mercado global, quieran o no”.

“Liberalización y tecnología son dos fuerzas que dirigen los cambios masivos”.

“La tendencia a la liberalización también ataca a los monopolios establecidos y crea nuevas formas de competencia”.

“El único negocio de una organización es crear innovación”.

“Se necesita un enfoque centrado en el negocio que mire primero qué habilita verdaderamente el aprendizaje continuo de los individuos y de las empresas en las que trabajan, y segundo, que relacione el aprendizaje con los beneficios, en términos de medidas del éxito. Que incluyen: retorno de activo, imagen y marca, satisfacción del cliente, reputación como empresario, alianzas de éxito, crecimiento de la parcela de mercado, aumento de la productividad, innovación, supervivencia y crecimiento, moral de los empleados”.

“La organización que aprende reconoce que los individuos tienen valores distintos, y que algunas contribuciones vendrán de empleados “nucleares” y otras de suministradores “periféricos”.

“Ventaja competitiva real de las empresas es su capacidad de utilizar la información que tiene disponible”.

“La organización que fomenta el aprendizaje individual a través de equipos en beneficio de toda la entidad aporta ventajas para todos sus stakeholders, y se asegura el crecimiento y la supervivencia”.

“Líder transformacional puede inspirar a la gente a realizar auténticos saltos cuánticos hacia lo desconocido”.

“Se necesitan muchos mas lideres transformacionales en el mundo turbulento actual, en negocios que requieren transformación y renovación radical en lugar de dirección de cara al mantenimiento”.

Las formas en que se hacen las cosas aquí

La cultura es la forma en que se hacen las cosas, la personalidad y el comportamiento de la organización; es una colección de normas escritas y no escritas. Muchos cambios de programas y fusiones entre diferentes empresas fracasan porque se subestima el poder de la cultura.

Los valores y comportamientos que constituyen la cultura juegan un papel esencial en habilitar o bloquear el desarrollo de una organización que aprense que está en continua mejora.

Una estructura basada en equipos da flexibilidad y fluidez, donde la gente es capaz de aumentar y compartir su aprendizaje de forma natural, pero en cuanto más se divide una organización en divisiones y equipo, más difícil es garantizar que se compartan y utilizan los conocimientos a través de todos los limite.

La forma en que aprendemos aquí

Discutir que compartir en una cultura que cruza los límites de la organización es, como mínimo beneficioso para todas las partes.

Los elementos culturales son necesarios para capacitar a una organización que aprende a florecer y generar progreso, algunos de estos elementos son:

- Valores y creencias: Tener un “credo”
- Lenguaje: cómo habla la gente del aprendizaje
- Mensajes, expectativas y comportamiento de la alta dirección: que dicen y hacen
- Normas de comportamiento: qué es “correcto” y qué es “incorrecto”
- Compromiso con el tiempo y el dinero
- Propiedad del aprendizaje
- Políticas, el compartir y el NIA (No está inventado aquí)

Es muy importante conocer la diferencia entre educación, formación y aprendizaje, para esto se define cada una:

Educación: Exposición a nuevos conocimientos, conceptos e ideas de una forma relativamente programada

Formación: Aporta soluciones a una necesidad de aprendizaje que implique enseñar o mostrar la forma en que se hacen las cosa, está básicamente orientada a las habilidades.

Aprendizaje: Proporciona un marció de pensamiento abierto que empieza ya acaba con la necesidad real en lugar de la solución particular.

Lo que los jefes dicen y hacen

Los equipos actúan en forma concertada para establecer los valores de la organización que aprende. Bob Garratt en Creating a learning organisation ("Creando una organización que Aprende"), ofrece cinco condiciones clase que el equipo debe considerar:

- Formulación clara de la estrategia y la política
- Dedicar tiempo y espacio a pensar y aprender por si mismos.
- Demostrar su propio deseo de aprender de cada uno como equipo.
- Delegar cuestiones operacionales de solución de problemas a otros en lugar de intentar manejarlos ellos mismos.
- Establecer un clima que fomente el aprendizaje continuo a todos los niveles

Lo que es correcto y lo que es incorrecto

Los procesos formalizados tienen una gran influencia en cómo se comportan los directores pero especialmente en un entorno delegado, potenciado y cambiante, la aplicación de la interpretación individual deber ser significativa.

Tiempo y dinero

El poder de una organización que aprender yace en descubrir cómo aprovechar sistemáticamente la vasta colección de oportunidades de aprendizaje y el tiempo en muchas ocasiones prima en lugar del dinero.

El poder de la propiedad

Se plantean dos cuestiones: quién tiene la propiedad del aprendizaje de los individuos y quién del colectivo. Se define propiedad como la responsabilidad de ver que las cosas se hacen.

Aprendizaje individual

El poder de una organización que aprende reside en la anchura y en la profundidad de las oportunidades de aprendizaje que contempla y explota. Se da cuenta de que la mayoría del aprendizaje tiene lugar a través de la experiencia práctica del trabajo, y sin duda el director tiene la llave de una gran porción de esta experiencia. Todos los miembros de la organización pueden ser parte del proceso de aprendizaje, pero es el individuo quien debería poseer sus objetivos de aprendizaje y sus planes de aprendizaje personales, y debería hacerlos dinámicos y renovables.

Aprendizaje colectivo

Es responsabilidad dispersa y compartida por todos los integrantes de la organización

Orgullo y perjuicio

La información es poder, y las subdivisiones, a los equipos y a las personas les gusta tenerlo en sus manos, pero una organización tiene que aprender. Necesita crear un residuo de conocimiento y sabiduría que sea mayor que el que poseen los individuos

Cada organización tiene una cultura única, que se debe entender bien y con la que se debe trabajar bien si se quiere lograr el cambio. La organización que aprende afecta a todo el mundo, desde arriba hasta abajo.

La organización que aprende necesita gente potenciada que este respaldada en su aprendizaje continuo por sistemas, en lugar de reprimidas por ellas.

En la organización que aprende, las capas de nubes son tales que dejan ver zonas de cielo azul. Nada es impenetrable porque se entiende que el dialogo abierto es preferible, que el imponer en duda las practicas y el saber aceptado es importante. La empresa impersonal y omnipotente ha desaparecido.

Culturalmente, parece ser una obsesión particularmente angloamericana tener algo rigurosamente sistemático. Los sistemas deben construirse en base al establecimiento de objetivos individuales que se puedan medir, y que sean fáciles de evaluar al final de un periodo.

En una organización que aprende, el feedback de la actuación es claramente de vital importancia para entender qué y cómo podemos mejorar a través de las actividades de aprendizaje. Debemos concluir una visión más clara de los objetivos de los sistemas de evaluación pueden llevar a enfoques más flexibles. Necesitamos reconsiderar todo el proceso de gestión del lazo de actuación y desarrollo.

El proceso de feedback es una base fundamental de la organización que aprende, y de que cualquiera que busque ese ideal debe examinar atentamente los sistemas más apropiados de feedback.

Un plan de aprendizaje precisa los objetivos de aprendizaje que se pueden medir, de la elección de una solución de aprendizaje que se puedan medir, de la elección de una

solución de aprendizaje y de métodos punteros para la medición del progreso. El plan se debe basar en:

- Aumentar la capacidad de hacer el trabajo actual mejor, y quizás ampliarlo
- Áreas de aprendizaje que facilitaran el plan de crecimiento personal/profesional que se haya escogido (en el caso apropiado).

Mills y Friesen señalan la importancia del aprendizaje continuo a través de la adquisición de individuos y de la absorción de lo que aportan en términos de habilidades y experiencias. Una organización que aprende se da cuenta de la necesidad de tener una base de costes competitiva, pero también de tener un incremento de las habilidades y una innovación competitivas.

Una de las medidas más útiles en el cambio cultural es preguntar a la gente que siente y experimentan en realidad. Se trata de un proceso valioso en el aprendizaje organizacional en si, siempre y cuando la organización escuche los resultados y reaccione ante ellos.

La organización que aprende tiene que chequear constantemente sus políticas, procesos y procedimientos para asegurarse de que se esta fomentando en lugar de reprimiendo el aprendizaje.

Antes de los recientes desarrollos de la tecnología de la información, era muy difícil mantener memorias organizacionales y facilitar aprendizaje a través de los límites de las grandes organizaciones.

La tecnología se ha ido desarrollando a un ritmo elevadísimo y nuestra comprensión de cómo se puede servir mejor a las organizaciones también ha aumentado. Muchas de la actividad de las organizaciones están basadas en equipos. Un nuevo desarrollo en la tecnología de la información está dirigido a capacitar a los seres humanos para trabajar conjuntamente para encontrarse sin encontrarse (cara a cara) para trabajar a partir de la misma base de conocimientos, para comunicarse fácil y rápidamente. Este pasó adelante tecnológico, en el cual están basados muchos procesos de compartir conocimientos, es comúnmente llamado “groupware”.

El groupware es el nombre genérico del grupo de software que capacitan a gente diferente, estén donde estén para acceder y trabajar en base a los mismos documentos y a la misma información, y a comunicarse fácilmente los unos con los otros.

Cualquier organización que aprende debe tener datos de las habilidades de que dispone: esta información es tan vital como la información financiera, que habitualmente se sigue muchísimo más.

En una gran empresa, y particularmente en una global, la capacidad de esparcir el conocimiento a lo largo de la organización es una herramienta poderosa, una herramienta basada en la tecnología de la información que cada vez es más común, es el uso de tablones electrónicos para pedir ayuda o información. Un punto clave para la ventaja competitiva es aprender directamente del cliente.

Las personas que todavía creen que “el conocimiento es poder” y que intentan limitar en lugar de expandir el hecho de compartir conocimiento prono se encontraran excluidas del proceso espontaneo de compartir conocimiento que se está convirtiendo en un modo de vida.

Hoy en día la tecnología permite que la comunicación sea bidireccional, incluso con la gente que antes era inaccesible, nada puede impedir que una persona del nivel más inferior de la jerarquía se comunique directamente con el ejecutivo jefe a través del correo electrónico.

Como pasa en cualquier avance tecnológico, puede haber inconvenientes. La seguridad es un tema importante de las bases de datos de conocimientos, algunas de las cuales pueden contener información confidencial acerca de los competidores y los clientes. Debe haber unas normas claras sobre quien puede acceder a qué, y sin duda sobre qué tipo de información puede situarse en base de datos de conocimientos públicos.

Un asunto relacionado con los sistemas de gestión del conocimiento es el principio infame del “BEBS”, que siempre ha sido una característica de la informática. Si introduces basura, obtienes basura. La calidad de la información que entra en el sistema debe satisfacer ciertos modelos aceptados, o será inútil.

Una organización que aprende es una organización que está compuesta por personas que están continuamente aprendiendo.

La simple afirmación de que gente distinta aprende de distintas maneras debe ser aceptada en una organización que aprende. Hay tres acciones principales que se deben realizas:

- Dar a la gente la oportunidad de descubrir su estilo de aprendizaje más natural
- Ofrecer oportunidades de aprendizaje que se ajusten a gente con diferentes estilos de aprendizaje
- Admitir la necesidad de completar todo el ciclo de aprendizaje
- Ayudar a la gente a convertir el ciclo de aprendizaje en una espiral ascendente continua de aprendizaje.

La mayor parte del aprendizaje es consecuencia de la experiencia, y o de la información formal. Aunque el aprendizaje en acción es habitualmente una actividad basada en equipos, reporta muchos beneficios para el individuo: pensamiento estratégico, resolución de problemas, análisis, trabajo en equipo; y tiene la ventaja de estar directamente unido a las necesidades del negocio.

La adaptabilidad es una capacidad clave en este mundo cambiante y toda persona debe re perfilar sus habilidades de forma constante para continuar siendo un factor para la empresa.

Los procesos de aprendizaje auto gestionado necesitan ser parte de la estructura de una organización que aprende. Si cada individuo de esa organización se responsabiliza totalmente de su desarrollo, la organización tiene muchas más posibilidades de estar actualizada. Un pequeño grupo de gente de personal y de directores que intentan ingeniar cambios de habilidades, como si las personas fueran maquinas que simplemente se pudieran reprogramar, tiene muchas menos posibilidades de alcanzar los resultados deseados.

La unión entre el aprendizaje individual y el organizacional empieza en el punto en que un individuo comparte el aprendizaje con alguien. Por eso el énfasis en el entrenamiento tiene que extenderse por toda la organización que aprende, y no solo ser dominio de los directores.

La organización que aprende supone que muchos cerebros aplicados a un problema tienen mas probabilidades de resolverlo que uno solo. Así lo comentan kastzanbach y Smith en The Wisdom of teams (“La sabiduría de los equipos”):

El equipo es la unidad básica de actuación para muchas organizaciones. En el se funden las habilidades, experiencias e ideas de mucha gente. Es el complemento natural de la iniciativa y el logro individual porque suscita mayores niveles de compromiso con fines comunes.

Un equipo es un grupo de individuos que trabajan en colaboración y que tienen un objetivo compartido. Los equipos tienen la tremenda ventaja de acumular la cartera de habilidades y conocimientos adecuada para aplicarla a un tema concreto, mientras que una sola persona está limitada por su propia capacidad y su base formativa.

La formación de equipos debería ser un propósito fluido, dinámico, basado en los requisitos que surgen del cliente: no debería haber restricciones en cuanto a quien está invitando a formar parte de un equipo, ya que la mezcla de habilidades para alcanzar un resultado debería ser el conductor principal.

Existen tres facetas del trabajo en equipo que incrementan la capacidad de aprendizaje de una organización:

- La transferencia de conocimientos y habilidades entre los miembros del equipo que poseen distintas bases formativas.
- El aprendizaje colectivo al que se somete todo el equipo al trabajar hacia una meta común, como la mejor compresión que logra una fuerza de trabajo de su puesto de mercado cuando investiga alguna oportunidad de negocio particular.
- El aprendizaje continuo que experimentan los miembros del equipo al hacer los equipos más eficaces, en otras palabras, aprendizaje en proceso en lugar de aprendizaje satisfecho.

Los grupos de gente con un interés común están tendiendo a unirse más fuertemente, creando a menudo redes semiformalizadas que pueden estar totalmente fuera de la esfera de los diagramas organizacionales oficiales. Estas redes cruzan habitualmente límites organizacionales y sirven de autopista de la información crucial para la gente que está en ellas.

Los equipos de trabajo, las redes informales, las comunidades de trabajo; todos contribuyen de forma distinta a la creación de un flujo de conocimiento a través de la organización

La estructura organizacional debe estar centrada en maximizar la respuesta al cliente, la innovación y el aprendizaje

“Las organizaciones grandes y maduras (llamadas “burocracias”) están fundadas en la racionalidad y la lógica, y solucionan los problemas afinando los procedimientos o pasándolos al siguiente nivel.”

“eliminar las capas de dirección es una herramienta popular de la transformación organizacional actual. Así pasan las organizaciones de ser piramidales a ser planas.” (Menos capaz significa menos filtrado y mayor disponibilidad de información, y probablemente que se comparta mas).

“las herramientas de la tecnología de la información pueden permitir un “espacio de comunicación” de muchos centenares de personas de organizaciones preparadas. Se necesita acceso para la coordinación y para los conocimientos.”

Muchas organizaciones maduras están compuestas de diferentes generaciones de madurez. Donde las generaciones más jóvenes reciben más de lo que dan y la generación más vieja es la inversa, donde tienen el papel más importante de compartir sus conocimientos y experiencia con los demás.

“Las presiones competitivas que activan sobre las organizaciones actuales exigen alianzas más complejas y que se atraviesan mas fronteras que nunca.”

“La razón fundamental para una adquisición puede estar unida al aprendizaje, es decir, para obtener acceso a la tecnología, los mercados o los conocimientos de un tipo u otro.”

“La planificación estratégica proporciona medios para compartir en la misma dirección, a través de la existencia potencial de discrepancias y conflictos, y centrándose en los puntos hacia el acuerdo.”

“Aprendizaje organizacional significa cambiar el comportamiento organizacional. El aprendizaje individual es condición necesaria pero no suficiente para el cambio organizacional. El cambio de comportamiento mutuo requiere un aprendizaje mutuo. Darle vuelta a las cosas, entender el entorno y sus cambios y tomar decisiones conjuntamente será mucho más eficaz que el aprendizaje poco a poco de los individuos. Las organizaciones pierden mucho ímpetu y energía al no entender cuando se necesita un aprendizaje colectivo.”

No cabe duda que los recursos humanos en una empresa representan el activo principal y la mayor fuente de crecimiento y de ganancias. Su aprendizaje continuo, dadas las oportunidades para aprovechar su aprendizaje, representa el valor añadido del activo. No obstante, sin dichas oportunidades, corren el riesgo de convertirse en desventajas. Para que las organizaciones tengan ganancias con sus actividades de aprendizaje deberá estudiar los costes escondidos y los ingresos perdidos que se derivan de las “deficiencias de aprendizaje”, evaluar el valor añadido de los equipos, hacer de la inducción una disciplina rigurosa en la organización y siempre comparar costes y beneficios de las propuestas de aprendizaje formal con otras opciones.

“El cambio cultural es normalmente evolutivo, ya que necesita un tiempo para que la nueva forma de hacer las cosas se adopte. Por lo tanto, “crear una Organización que Aprende para una cierta fecha” es un objetivo irreal y, como ya hemos señalado, se trata mas de un camino que de un destino.”

“La contribución no solo está en satisfacer las necesidades. Mucha de la cultura capacitadora debe ser creada desde la perspectiva de toda la organización. Por eso el “departamento de aprendizaje” es un agente de cambio en nombre del equipo de dirección.”

5 METODOLOGÍA

El presente estudio se realiza bajo la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva.

5.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Aprendizaje organizacional

5.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo a través de procesos de captación de información, un aprendizaje de forma individual y la transmisión del conocimiento se logra generar un aprendizaje organizacional?

5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de recolección de la información se realizó a través de la investigación bibliográfica para conocer los trabajos realizados sobre esta temática y definir el marco teórico junto con las variables de análisis del estudio. Posteriormente se elaboraron fichas de lectura de los papers analizados.

En el trabajo de campo se trabajó con fuentes primarias adquiridas a través de una socialización con los funcionarios de la organización e integrantes del proyecto para la recopilación, confirmación y corrección de la información, para realizar el análisis y posteriormente realizar las conclusiones del estudio.

6 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

El estudio realizado se empleó en la empresa Café Granja La Esperanza. El resultado fue la elaboración de una base documental basada en procesos, procedimientos y políticas para el área de Cuentas por Cobrar para estipular físicamente las actividades y las responsables de cada una de ellas.

En nuestro primer encuentro nos reunimos con los integrantes de la organización para pactar el contenido del trabajo a realizar. El tema de la reunión se centró en el sistema de gestión de calidad (Norma ISO), con la cual se busca darle prestigio a toda la organización cumpliendo los requisitos estipulados por la norma. El propósito de esta reunión fue establecer unas estrategias las cuales eran: socialización educativa, preparar la documentación, realizar auditorías internas de calidad y con esto obtener un mejoramiento continuo en la compañía. Nuestra labor se enfocó en la preparación de la documentación del área de cuentas por cobrar (anexo 9.2) la cual se realizó en forma conjunta con las personas internas de la organización, responsables del proyecto, los coordinadores de las actividades y los orientadores del proceso.

El aprendizaje organizacional surge por la necesidad de conocer cómo el conocimiento interviene en el desarrollo de la empresa. A través de la socialización con los integrantes de la organización se realizó la captación de información y la transmición del conocimiento que tiene la organización en cada uno de sus procedimientos. Se puede ver claramente como se aplica el Modelo de Nonaka y Takeuchi, donde el conocimiento tácito al ser compartido con el grupo colaborador se convierte en un conocimiento explícito que fue pactado mediante la realización de los manuales de procedimientos, procesos y politicas anexadas.

7 CONCLUSIONES

Este documento contiene una teoría con conceptos que nos permite comprender claramente cómo a través de la gestión de conocimiento se logra un aprendizaje organizacional y qué tan importante es para las organizacionales en tiempo de constantes cambios.

Esta teoría se ve claramente gracias al trabajo realizado con la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A.C.I., en el momento que se recopiló toda la información y se elaboró los manuales de políticas, procesos y procedimientos, que harán de ella una empresa enfocada en programas de calidad y en continuo mejoramiento.

El aprendizaje en las organizaciones es de gran importancia para el mejoramiento en los procesos dentro de la organización, el aplicar políticas de aprendizaje permite mejorar la curva de aprendizaje, mejorando los procesos productos y servicios.

El aprendizaje en las organizaciones es importante porque permite acumular experiencias que benefician a la empresa, mejorando procesos productos y servicios. Cuando las organizaciones aplican políticas de aprendizaje están mejorando continuamente, pues dejan constancia la forma en la que se debe proceder, además de los errores que se presenta y la forma de solucionarlos para que en el futuro se prevengan o se corrijan satisfactoriamente.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

- GIBSON, James L. Organizaciones comportamiento, estructura, procesos.

- Aprendizaje Aprendizaje organizacional para una época de cambios. [En línea] http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/2/1%20Aprendizaje%20organizacional%20para%20una%20epoca%20de%20cambios.pdf[Citado el 11 de septiembre de 2011]

- ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? [En línea]http://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1G9L25B8J-7SM7ZL-BZ1/ModeloAOCastaneda-Perez.pdf [Citado el 11 de septiembre de 2011]

- La generación de conocimiento en la organización [En línea] http://www.uv.es/balbastr/Moreno%20et%20al.pdf [Citado el 11 de septiembre de 2011]
- http://www.gestiondelconocimiento.com/index.php3

9 ANEXOS

9.1 ANEXO 1

9.1.1.1 El Benchmarking completo de la Organización que Aprende

INTRODUCCIÓN

Vivimos en un mundo e que el ritmo de cambio se está acelerando increíblemente. En las empresas, la adaptabilidad es la clave del éxito y el aprendizaje continuo es la clave de la adaptabilidad. Por lo tanto, cabe esperar una ganancia significativa como consecuencia de las inversiones realizadas para crear una Organización que Aprende.

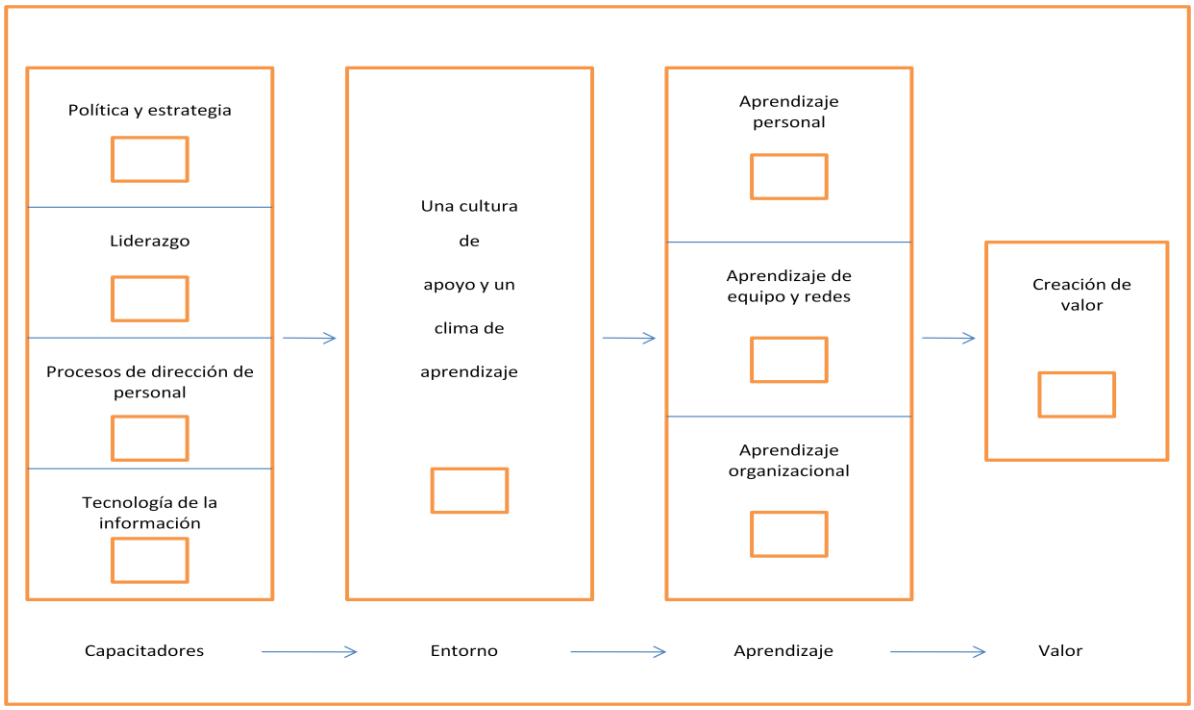
El reto es determinar donde mejor centrar la inversión de tiempo, dinero y esfuerzo, cuando todo es escaso. Cada organización se encuentra en un punto de partida único, con historias, culturas y personas diferentes, y frente a cuestiones empresariales distintas. Este apéndice está diseñado para intentar ayudarle a diagnosticar dónde podría tomar acciones más útiles para que su camino como Organización que Aprende tenga el mayor impacto posible.

EL MODELO COMPLETO DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

El modelo está basado en los varios capítulos de nuestro libro, y reúne los “Puntos Fuertes” como conjunto de áreas de acción claves que son componentes prácticos importantes de la Organización que Aprende. Se agrupan como se expone a continuación:

CÓMO UTILIZAR ESTE CUESTIONARIO

Poniendo pesos relativos a los componentes del Modelo Completo de la Organización que Aprende y respondiendo posteriormente las preguntas, será capaz de identificar:



- Cuáles componentes son más importantes para su organización en la creación de un entorno de aprendizaje continuo
- Dónde están los mayores huecos entre lo ideal y la realidad actual
- Cuáles acciones tendrían, en consecuencia, el mayor impacto en el camino hacia su ideal.

El cuestionario también le ofrece una herramienta para hacer benchmark de diferentes partes de su organización tanto interna como externamente.

Paso Uno: Pensando el Modelo

Como primer paso, tome el Modelo Completo de la Organización que Aprende (véase anteriormente) y asigne 1.000 puntos entre los diferentes componentes, reflejando la importancia relativa que usted otorga a los diferentes componentes de su organización. Dos preguntas que le pueden ayudar a atribuir estos pesos son:

- ¿cuán crucial es este componente para mover a nuestra empresa hacia el ideal?
- ¿cuál creemos que sería nuestra ventaja competitiva si sobresaliéramos en esta área en particular?

Introduzca sus pesos relativos en las casillas del modelo. Una vez completado este paso, el número total de puntos en todo el modelo debería sumar 1.000

Paso Dos: Puntuando los Puntos Fuertes

Para cada Punto de Fuerza, debería realizar la siguiente evaluación de la organización de la que quiera hacer Benchmark (en una escala continua):

100% Es totalmente cierto y es un modelo a imitar

75% Evidencia considerable; se está haciendo un esfuerzo intencionado

50% Alguna evidencia; se está haciendo algún esfuerzo consciente

25% Poca evidencia, principalmente anecdótica

0% Ninguna evidencia; no se hace ningún esfuerzo especifico.

Tendrá usted entonces un puntuación porcentual para cada pregunta. Como las preguntas están agrupadas según los componentes del Modelo, usted deberá hacer la media de los porcentajes de todas las cuestiones de una sección para determinar una media de la sección. La media de la sección deberá entonces ser aplicada al número total de puntos que usted asignó a ese componente del modelo.

Cuando haya completado esto para las nueve secciones diferentes, sume los puntos de cada casilla para determinar su

Índice de Aprendizaje Organizacional

Se puede utilizar este índice para hacer benchmark tanto interna como externamente, además de para hacer un seguimiento del progreso. Intervalos de seis meses serian apropiados para volver a medir el progreso.

Para determinar las áreas prioritarias para la acción, identifique los componentes donde la separación entre sus puntos actuales y los ideales es mayor. Puede entonces revisar las respuestas a las preguntas individuales de esa sección e identificar aquéllas con las puntuaciones porcentuales menores.

Los *Puntos de Fuerza han sido escritos para una organización. Los lideres individuales, los especialistas en recursos humanos o los equipos pueden sin embargo encontrar útil la adaptación de las preguntas de los "Puntos de Fuerza" para que se puedan aplicar a sí mismos.*

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA

1.1 Definiendo la Organización que Aprende que quiere conseguir

¿Tiene su empresa una plantilla que describa las características del tipo de Organización que Aprende que querría ser?	
¿Tiene su organización un marco o un plan de implementación práctica para conseguir el estado deseado?	

1.2 Creando ventaja para los clientes

¿Se compara con los mejores competidores en innovación en beneficio del cliente?	
¿Realiza su empresa encuestas regulares para conocer las percepciones de los clientes de la respuesta a sus necesidades?	
Cuándo son viables, ¿anima su organización las asociaciones con clientes para el aprendizaje mutuo?	

1.3 Creando ventaja para los empleados

¿Responden los empleados positivamente a través de encuestas de opinión u otros métodos de comunicación sobre sus perspectivas de los procesos de aprendizaje y sobre cómo les ayudan?	
¿Se consideraría a su empresa como un lugar preferible para trabajar?	
Cuando alguien abandona la empresa voluntariamente, ¿es extraño que dé razones como la falta de oportunidades de crecimiento?	

1.4 Creando ventaja para los accionistas

¿Está estructurada su organización de forma que estimula la libertad y asumir riesgos, y minimiza las capas de dirección que añaden poco valor?	
¿Puede mostrar una mejora continua de la productividad en todos sus grupos de empleados?	

¿Busca y cuantifica su empresa los costes derivados de duplicación y superposición innecesaria?	
¿Son las habilidades y las capacidades de su gente tales que son buscadas por las otras organizaciones?	

1.5 Entendiendo la competencia central

¿Ha evaluado sistemáticamente su organización sus competencias centrales y se utilizan éstas en la planificación estratégica?	
¿Evalúa su empresa todos los planes estratégicos en términos de la capacidad humana a entregar?	

1.6 Políticas claras

¿Tiene un informe de política definido que respalde específicamente el desarrollo de una Organización que Aprende?	
¿Comunica claramente a todos los empleados las formas en que fomentará y creerá tal desarrollo?	

Puntuación media % de política y estrategia: ___

Multiplicada por ___ puntos da un resultado de: ____

2. LIDERAZGO

2.1 Desarrollo del liderazgo

¿Proporciona su organización la oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo a cualquier persona que las requiera, sin tener en cuenta su posición jerárquica?	

2.2 Siendo visionario

¿Tienen los lideres de su empresa una visión clara y compartida de hacia dónde va la misma?	
¿Se ha desarrollado dicha visión con el paso del tiempo y con el input	

de muchos miembros de la organización, desde todos los niveles?	
¿Se comunica eficazmente dicha visión a todo aquél dentro de su esfera de influencia, utilizando procesos de comunicación bidireccional?	

2.3 Siendo arriesgado

¿Asumen sus líderes riesgos calculados?	
¿Aprenden de los errores y comparten ese aprendizaje con los demás?	
¿Fomentan el dialogo creativo y la proposición de ideas innovadoras y arriesgadas?	
¿Fomentan la experimentación?	

2.4 Aprendiendo

¿Establecen los líderes de su organización un ejemplo revisando y compartiendo constantemente los puntos de aprendizaje de las distintas experiencias?	
¿Aprueban los retos y desafíos?	
¿Tiene cada líder de su empresa un plan de desarrollo personal?	

2.5 Potenciando

¿Fijan los líderes de su organización una dirección clara en la que la gente tiene libertad para determinar cómo es mejor lograr los objetivos?	
¿Asumen los líderes sólo tareas que no se pueden enviar a los niveles más cercanos al cliente?	
¿Fomentan la independencia de actuación y desaprueban activamente el comportamiento dependiente?	
¿Confían en que la gente sea competente y asumen que siempre intentará darlo todo?	

2.6 Entrenando

¿Invierten los líderes de su organización un tiempo significativo en entrenar a los demás? ¿Piden entrenamiento para ellos mismos?	

2.7 Colaborando

¿Colaboran eficazmente los lideres de su organización con sus homólogos?	
¿Buscan relaciones simbióticas, en las que ambas partes salen ganando, en lugar de relaciones de parasitismo, en las que uno gana y otro pierde?	
¿Son hábiles gestionando fusiones y alianzas?	
¿Invierten tiempo en trabajar en red interna y externamente para conseguir contactos y aprender de los demás?	

2.8 Medidas de la actuación

¿Están siendo medidos los lideres de su organización según medidas empresariales tanto cualitativas como cuantitativas?	

2.9 Criterio de promoción

¿Demuestra claramente la gente que es ascendida a puestos de liderazgo las características de líder de la Organización que Aprende?	
¿Ha establecido un marco de desarrollo de la dirección que se centre en incrementar el valor personal y que esté claramente comprendido por todo el mundo?	
¿Reconocen los máximos líderes de su empresa la necesidad de articular y respaldar un nuevo perfil de cualidades de liderazgo?	
¿Invierte la organización en un método planificado y especifico para el desarrollo de la dirección en las personas con elevado potencial?	
¿Se recluta gente del exterior para cubrir puestos seleccionados y traer nuevas perspectivas?	

Puntuación media % de política y estrategia: ___

Multiplicada por ___ puntos da un resultado de: ____

3. PROCESOS DE DIRECCION DE PERSONAL

3.1 Evaluación de la actuación y feedback

¿Es el proceso de evaluación y discusión de la actuación uno que fomenta la entrada de datos de todas las fuentes relevantes para ayudar al desarrollo personal?	
¿Piensa la mayoría de directores y de staff que la cultura respalda un feedback abierto?	
¿Posee el individuo la propiedad principal del feedback?	
¿Existe una flexibilidad de elección en el enfoque al feedback de la actuación, en función de las preferencias y de la disposición personal?	

3.2 Planes de aprendizaje

¿Tienen los individuos de todos los niveles un plan de aprendizaje del que sean propietarios, y que cubra conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia?	
¿Especifican dichos planes los objetivos de aprendizaje y utilizan un abanico de soluciones de aprendizaje para alcanzarlos?	
¿Se revisan y renuevan regularmente?	

3.3 Describiendo papeles

¿Tienen todos los papeles en la organización un conjunto de responsabilidades especificadas en lugar de una serie de tareas?	
¿Tienen cada papel un perfil de los conocimientos, las habilidades, las actitudes y la experiencia que le son apropiados, dividido claramente en criterio de entrada y oportunidades de aprendizaje?	

3.4 Selección

¿Es un aspecto clave de la selección para los puestos la equiparación del criterio básico con los requisitos de experiencia los planes de aprendizaje persona?	

3.5 Inducción

¿Tienen los nuevos trabajadores y aquellos que cambian de puesto programas de inducción profesional individuales que operen a partir de sus necesidades de aprendizaje?	
Siempre que es viable, ¿se hace lo mismo para los nuevos equipos?	

3.6 Gestión de recursos

¿Tienen una definición clara de las habilidades y puestos que deberían ser recursos básicos para dar a su empresa una ventaja competitiva única?	
¿Dispone de recursos asociados que se identifiquen y se compartan en el éxito de la organización?	
¿Ayuda a sus recursos de media jornada en su aprendizaje continuo?	
¿Tiene una estrategia continua para adquirir gente nueva, tanto en términos de gente joven como de una alimentación premeditada de nuevas ideas a todos los niveles?	

3.7 Gestión de carreras

¿Tiene su organización “familias de puestos” que subrayen los requisitos básicos de entrada de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencia para las fases de valor incremental?	
¿Pueden acceder a ellas los individuos con el propósito de planificar su propia carrera?	
¿Son apropiados los sistemas utilizados para la planificación de sucesiones y la puntuación de potenciales para la Organización que Aprende que le gustaría tener?	

3.8 Recompensas

¿Tiene su empresa un sistema de remuneración que recompense el aprendizaje continuo y su aplicación en lugar de los trabajos fijos?	
¿Tiene una visión clara de lo que se debería recompensar por la paga base y lo que se debería por una bonificación variable?	

3.9 Recompensas no económicas

¿Tiene esquemas de premios que reconozcan los logros en aprendizaje que son valorados por los beneficiarios y respetados por sus colegas?	
¿Tiene su organización premios a la innovación que sean prestigiosos y estén valorados?	
¿Utiliza su empresa experiencias de aprendizaje especiales como parte de la cartera de recompensas?	

3.10 Encuestas de opinión

¿Utiliza su organización regularmente encuestas de opinión de los empleados que le permiten seguir la evolución de los cambios culturales?	
¿Incluye el cuestionario cuestiones que respalden cambios concretos destinados a conseguir una mejor Organización que Aprende?	

3.11 Planificacion de habilidades

¿Tiene cada parte de su empresa herramientas de diagnostico adecuadas para emparejar capacidades con exigencias del negocio?	
¿Tiene un proceso de planificacion estrategica que identifique y defina las capacidades de recursos humanos necesarias para el éxito?	
¿Existe un proceso sistematico para la planificacion de habilidades que derive de un plan empresarial hacia unos planes de desarrollo individual y del equipo?	
¿Se incluyen las necesidades de inversion en habilidades en el plan empresarial final?	

3.12 Procesos generales

Mirando a todos los procesos claves de su empresa que afecten a los empleados:	
¿Fomentan en lugar de castigar la experimentacion y el asumir riesgos?	
¿Situan la toma de decisiones tan cerca de la zona de impacto de las mismas como sea posible?	
¿Confian en que la gente utilice los recursos de la organización prudentemente?	
¿Fomentan que se comparta en lugar de reforzar los limites tribales?	

Puntuación media % de procesos de direccion de personal: ___

Multiplicada por ___ puntos da un resultado de: ____

4. EL USO DE LA TECNOLOGIA DE LA INFORMACION

4.1 Utilizando el “groupware”

Puntuación %

¿Motiva su organización a sus equipos para que aprovechen las aplicaciones groupware para un trabajo más eficaz?	
¿Ha aprovechado la tecnología de la información para respaldar el compartir conocimiento novedoso?	

4.2 Memorias organizacionales

¿Tiene medios para captar conocimientos en bases de datos accesibles por todos los trabajadores?	

4.3 Bases de dato de habilidades

¿Posee su organización una base de datos de habilidades?	
¿Le capacita dicha base de datos para listar las necesidades de	

aprendizaje o desarrollo además de las habilidades adquiridas?	
¿Se utiliza regularmente para llevar a equipos temporales a tratar los requisitos del cliente?	
¿Le permite ensamblar equipos de gente de diferentes partes de la organización?	

4.4 Disponibilidad y acceso a la información

¿Pone la infraestructura y fomenta el uso de los tablones electrónicos para facilitar que se compartan conocimientos a través de la organización?	
¿Se toma el compartir información suficientemente en serio como para invertir en una persona o un equipo responsable de que este proceso se lleve a cabo?	

4.5 Tecnología para el aprendizaje

¿Utiliza enfoques multimedia, y otros basados en la tecnología, para su organización, donde sea la solución eficaz en costes?	
¿Tiene centros de recursos de aprendizaje disponibles por todos los empleados?	

4.6 Explorando opciones

¿Pone a disposición de la gente de su organización guías de opciones de aprendizaje o guías de opciones de carreras basadas en programas de software para permitirle planificar su propio aprendizaje y desarrollo?	

4.7 Entendiendo a los clientes

¿Aprovecha la tecnología de la información para ayudarle a aprender sobre los requisitos de los clientes?	

4.8 Información para todos

¿Tienen sus empleados en cualquier momento dado la información que necesitan para tomar decisiones y para hacer un seguimiento de las medidas de actuación claves?	

4.9 Seguridad de la información

¿Se ha asegurado de que dispone de los niveles adecuados de seguridad para sus datos informáticos?	

4.10 Modelos de información

¿Ha establecido y comunicado modelos para la entrada a sus redes de información y a sus bases de datos de conocimientos?	

4.11 Control de la información

¿Dispone de procesos que dirijan la información a la gente que la necesita sin crear sobrecarga de información?	

Puntuación media% del uso de la tecnología de la información:____

Multiplica por ___ puntos da un resultado de:_____

5. UNA CULTURA DE APOYO

5.1 Apoyo explícito al aprendizaje

Puntuación %

¿Tiene la empresa un enfoque hacia el aprendizaje definido y comunicado?	
¿Está la cultura de su organización respaldando explícitamente un abanico de comportamientos de aprendizaje?	

5.2 Conjunto de valores

¿Tiene un conjunto de valores que incluya: -Un compromiso con el aprendizaje constante de las personas y de los equipos? -Compartir conocimientos y experiencia en la organización en beneficio de todos? -el deseo de ser una organización de aprende competitiva?	

5.3 Un lenguaje del aprendizaje

¿Existe un lenguaje habitual sobre capacidad que satisfaga las necesidades de su organización, y que sea utilizado a través de los procesos relevantes de dirección de personal?	
¿Tiene el término “aprendizaje” un uso corriente, y es utilizado de forma que las prácticas de aprendizaje correctas estén respaldadas?	

5.4 Lo que los jefes dicen y hacen

Cuando los tiempos son duros o cuando las presiones financieras de fin de año son elevadas, ¿se sigue protegiendo al presupuesto en aprendizaje?	
¿Muestran preocupación los máximos líderes por el nivel de recursos y de inversión en aprendizaje en relación a la competencia?	
¿Mueven a los especialistas de la organización a explotar nuevas formas de aprender?	
¿Buscan oportunidades de mencionar la importancia de un aprendizaje compartido continuo en discursos, cartas, hojas informativas de la empresa o en otros medios de comunicación?	
¿Incluyen artículos relacionados con los logros en aprendizaje en los esquemas de fijación de objetivos y de recompensa?	

5.5 Comportamientos “correctos”

¿Tiene una comprensión compartida de los comportamientos que respaldan y de los que no respaldan un clima de aprendizaje continuo?	

¿Utiliza esto para chequear de vez en cuando si los empleados creen que realmente se da apoyo a tales comportamientos?	
¿Se discuten los comportamientos que van claramente en contra de lo concertado con el individuo en cuestión?	

5.6 Tiempo y dinero

¿Estimula su organización a la gente a invertir tiempo en actividades de aprendizaje continuo y relacionado con el trabajo?	
¿Hay presupuesto definido de aprendizaje para el nivel más inferior de la jerarquía de la organización?	
¿Se contempla el presupuesto de aprendizaje como una inversión clave y que no se puede canjear?	

5.7 Propiedad del aprendizaje

¿Está claro para todos los individuos que todos necesitan ser propietarios de su aprendizaje?	
¿Enfatizan y potencian los procesos de apoyo tal propiedad?	
¿Hay un líder de programas y defensor organizacional de los principios de la organización que aprende?	

5.8 Compartir conocimientos y experiencia

¿Tiene su empresa un equipo de “gestión del conocimiento” con un director respetado y eficaz?	
¿Sabe cada individuo que se espera que acceda a una biblioteca de datos y experiencias de la organización?	
¿Está establecido a través de su organización un proceso para que la gente comparta su aprendizaje a través de la contribución a una base de datos o biblioteca adecuada?	

Puntuación media % de la cultura___

Multiplicada por ___ puntos da un resultado de ___

6. APRENDIZAJE PERSONAL

6.1 Fomentando la disponibilidad de empleo

Puntuación %

¿Se comenta en su organización de forma abierta el concepto de incrementar la capacidad de la gente de atraer nuevos contratos (disponibilidad de empleo)?	
¿Es uno de los objetivos organizacionales ofrecer desafíos y oportunidades para incrementar la reputación de los trabajadores a largo plazo?	

6.2 Entendiendo los estilos de aprendizaje

¿Ofrece su organización facilidades para valorar sus propios estilos de aprendizaje?	
¿Atiende a los diferentes estilos de aprendizaje en las oportunidades de desarrollo que ofrece?	

6.3 De formar a aprender

¿Se centra su organización en el aprendizaje y en sus vinculaciones a la actuación en lugar de simplemente en la formación?	

6.4 Abanico de opciones de aprendizaje

¿Están los empleados al corriente de un abanico de opciones de desarrollo, y las está utilizando?	
¿Están fomentando los directores de su empresa un amplio abanico de enfoques para el desarrollo del personal?	
¿Les respalda su organización con algún tipo de Guía de las Opciones de Aprendizaje?	

6.5 Aprendizaje fortuito

¿Se acepta y fomenta en su organización el dedicar tiempo a reflexionar acerca de las lecciones aprendidas?	
¿Se comparten las lecciones aprendidas con los demás?	
¿Se estimula a los empleados a poner en duda al statu quo?	
¿Tienen lugar cambios como consecuencia de ello?	

6.6 Aprendiendo de la vida

¿Se tiene en cuenta para las decisiones de reclutamiento al aprendizaje disponible a partir de actividades extra laborales?	
¿Se estimula a los trabajadores a que se impliquen en actividades fuera del trabajo?	
¿Se reconocen y comentan dichas actividades en la organización de trabajo?	

6.7 Aprendizaje en acción

¿Utiliza su organización el aprendizaje en acción para desarrollar las personas y el negocio?	

6.8 Aprendizaje auto gestionado

¿Tiene su empresa procesos de apoyo al aprendizaje auto gestionado?	
¿Hay una comprensión compartida de la dirección hacia la que tiende el negocio, en la que la gente pueda desarrollar sus habilidades?	
¿Son sus directores o líderes modelos a imitar de aprendizaje auto gestionado?	

6.9 Todos entrenando

¿Considera toda la gente de su empresa que el entrenamiento es una parte integrante de su papel?	
¿Recompensa el comportamiento orientado al entrenamiento?	
¿Contribuyen un grupo de gente de toda la organización, incluyendo directores de líneas, a los eventos de formación/aprendizaje?	
¿Existen muchas redes de trabajo o grupos de interés especial que se reúnan para aprender los unos con los otros?	

6.10 Cuestionando y desaprendiendo

¿Está la gente de su empresa preparada para cambiar o eliminar las "vacas sagradas", aquello que está profundamente arraigado a la empresa como producto de su historia?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje personal: ___

Multiplicada por: ___ puntos da un resultado de:___

7. **APRENDIZAJE DE EQUIPO**

7.1 Utilizando los equipos

Puntuación %

¿Reconoce explícitamente su organización el valor del trabajo en equipo? Por ejemplo, ¿Se otorgan premios de mejora de la calidad y otros mecanismos visibles de reconocimiento a equipos, aparte de las personas?	
¿Incluye su proceso de fijación de objetivos la posibilidad de fijar objetivos de equipo, no sólo objetivos individuales?	
¿Incluye su criterio para la promoción las habilidades individuales de trabajo en equipo?	

7.2 Utilizando los equipos para el aprendizaje

¿Se toman en consideración las oportunidades de aprendizaje a la hora de formar equipo?	

7.3 Aprendiendo juntos

¿Dedican tiempo los equipos de su empresa a revisar los puntos de aprendizaje que se extraen de las experiencias que tienen como grupo?	
¿Se almacenan de alguna forma estos puntos y se comporten con los demás?	

7.4 Eficacia del equipo

¿Disponen de apoyo facilitador los equipos que revisan la eficacia de sus procesos?	

7.5 Equipos heterogéneos

¿Invierte su organización en el desarrollo de una sensibilidad intercultural y de las habilidades relacionadas para respaldar los equipos “sin limites”?	
¿Involucra a gente de fuera clientes, suministrados, quizás competidores- en sus actividades internas?	
La gente que está implicada en un trabajo de equipo con gente de fuera, ¿trae las cosas que aprende de ellos a la organización?	

7.6 Redes de apoyo

¿Apoya y fomenta su empresa las redes informales?	
¿Existe un mecanismo para captar y compartir la información y el conocimiento que se construye a parir de esas redes?	

7.7 Comunidades de trabajo: gente con intereses comunes

¿Se reconoce que las comunidades de trabajo han añadido valor a los individuos que han estado en ellas?	
¿Se facilita o fomenta el contacto entre miembros de una comunidad de trabajo?	
¿Se tiene en cuenta sus necesidades de desarrollo como comunidad de trabajo?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje de equipo:___

Multiplicada por___ puntos da un resultado de ___

8. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

8.1 Estructuras organizacionales

Su estructura organizacional, ¿está centrada en maximizar la respuesta al cliente, la innovación y el aprendizaje?	
¿Fomenta el trabajo en equipo e inhibe los límites triviales y funcionales siempre que es posible?	
Las funciones de apoyo, ¿ofrecen servicios, comparten información y añaden valor?	
Donde hay límites en la estructura, ¿Son transparentes, y son mecanismos para que tenga lugar el dialogo (tanto formal como informal)a lo largo de ellos?	

8.2 Compartir mejores prácticas

¿Tiene su empresa, para cada proceso centrado en el cliente, formas de recoger y distribuir información en todos los niveles, para su interpretación colectiva?	
¿Dispone de una variedad de mecanismos para compartir mejor es prácticas en cada área de las actividades de la organización?	
¿Es normal en su organización que la gente joven tenga tutores y guías	

que les ayuden en su aprendizaje acerca de la organización, de cómo funciona, y de cómo alcanzar sus metas?	

8.3 Haciendo benchmark

¿Existe una metodología sistemática de benchmarking que opere constantemente por toda la organización?	
¿Incluye benchmarks internos, competitivos, funcionales y de procesos?	
¿Hay un patrocinio de los superiores y una dirección de programas?	
¿Esta supuesto en las expectativas de todo departamento, equipo o individuo que aprender del benchmark es un modo de vida normal, y como consecuencia se reajustan regularmente los objetivos a lograr?	
¿Hay benchmarks específicos relacionados con el aprendizaje?	

8.4 Aprendiendo de fusiones y adquisiciones

¿Dispone de una lista de chequeo para las “diligencias oportunas” a utilizar en caso de función, adquisición o alianza, que realice una evaluación del posible socio en comparación con las características de una organización que aprende?	
¿Tiene una empresa un enfoque sistemática que respete y absorba/disemine el aprendizaje acumulado del nuevo socio?	
¿Estaría preparada su organización para reorientar su estrategia, su estructura, sus sistemas y su cultura como consecuencia de la nueva asociación?	

8.5 Exploración externa

¿Tiene su organización un proceso creíble para examinar las tendencias externas que afecten a su negocio?	
¿Hay un mecanismo para compartir dichos descubrimientos entre los más influyentes y para aprender conjuntamente sobre las implicaciones del cambio?	

¿Se lleva a cabo la planificación estratégica como experiencia de aprendizaje compartida?	

8.6 Aprendizaje colectivo

¿Se asegura su empresa de que regularmente tengan lugar eventos "educacionales" para grupos adecuados a lo largo de los límites organizacionales internos?	
¿Busca su organización oportunidades para resolver los problemas colectivamente?	
¿Celebra eventos para aprender conjuntamente nuevas capacidades?	

Puntuación media % de la eficacia del aprendizaje organizacional:___

Multiplicada por___ puntos da un resultado de:___

9. VALORANDO EL APRENDIZAJE

9.1 Aprendizaje y cómputo de beneficios y pérdidas

¿Vincula su organización los planes de ingresos con la capacidad que se necesita para realizarlos?	
¿Examina su empresa los ingresos perdidos y los relaciona con la falta de conocimientos, habilidades, actitudes o experiencia en los individuos, o a un uso organizacional ineficaz de las mismas?	
¿Puede su organización evaluar y hablar de los costes que surgen de aspectos de ineficacia como una organización que aprende?	
¿Busca y cuantifica su organización los costes derivados de la duplicación y el solapamiento innecesarios?	

9.2 Factores y desventajas

¿Trata su organización a su gente visiblemente como activos, y muestra la preocupación para que estén siempre al alza y no se devalúen?	
¿Evalúa su organización sus desventajas humanas periódica y	

sistemáticamente?	

9.3 Calculando el valor añadido por el aprendizaje

¿El sistema de contabilidad mide el valor añadido de la gente y de los equipos?	
¿Se realizan intentos de estimas la amortización de la inversión en actividades de aprendizaje?	
A la hora de planificar cambios en la empresa, ¿se incluyen sistemáticamente las necesidades de aprendizaje del nuevo equipo de forma que se saque provecho de los conocimientos y de la experiencia ya disponible en la organización?	

Puntuación media % de valorar el aprendizaje:___

Multiplicada por ___ puntos da un resultado de:___

INDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

	A **RESULTADO**	**B** **IDEAL**	**C** **SEPARACIÓN**
Política y estrategia			
Liderazgo			
Procesos de dirección de personal			
Tecnología de la información			
Cultura de apoyo			
Aprendizaje personal			
Aprendizaje de equipo			
Aprendizaje organizacional			
Valorar el aprendizaje			
INDICE DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE		1.000	

En la columna A, inserte el resultado que ha calculado para cada sección del cuestionario. En la columna B, inserte el número de puntos ideal, que debe sumar 1000, que ha situado en cada componente del modelo completo de la organización que aprende. En la columna C, introduzca la diferencia entre las columnas A y B. Aquellas áreas en que haya la mayor diferencia en la columna C son aquellas en las que debería considerar fijar como prioritaria la actuación.

9.2 ANEXO 2

9.2.1 RESULTADOS DE PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO

MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

	Procedimiento	CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	01
	Cuentas por cobrar a clientes	Fecha Emisión	
		Página	54 de 57

1. **OBJETIVO.** Determinar las actividades y responsables que le permitan a la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A C.I, lograr una oportuna recuperación de la cartera, con el fin de garantizar la disponibilidad de efectivo.

2. **ALCANCE.** Comprende desde las actividades de la evaluación y creación de los clientes, la asignación de cupos, la autorización de pedidos y la labor de cobranza.

3. **RESPONSABLE.** Asistente Contable

4. **DESARROLLO.**

No	Actividad	Responsable	Registro/ Documento
	Creación de clientes		
1.	Solicitud de crédito por parte de un cliente. Se debe remitir la información siguiente: 1. Cedula o Rut para las personas jurídicas. 2. Estados Financieros de los últimos 2 años 3. Formato de apertura de cliente 4. Referencias bancarias y comerciales, al menos 2 5. Copia de las dos últimas declaraciones de renta	Asistente Contable	Formato de apertura de cliente
2	Si el cliente es aprobado, se crea en el sistema Agrowim; módulo de terceros	Asistente Contable	
	Cobranza		
3.	Llevar a cabo la cobranza directa a los clientes morosos,	Asistente	Listado de

	por medio de comunicación directa.	Contable	clientes
4.	Contacto permanente con los clientes para verificar su pago, sobre todo los que lo hacen por medio de transferencia electrónica. Entregar soporte de pagos recibidos a través de transferencia electrónica a la asistente Contable.	Subgerente	Soporte de pagos
5.	Recibir el dinero de las ventas de contado de parte de los clientes y consignarlo a las cuentas bancarias correspondientes, se debe de enviar el soporte de la consignación a la oficina de la ciudad de Cali.	Asistente administrativo de cada finca	Soporte de consignación
6	Elaborar factura de venta para el cliente y enviarla al lugar correspondiente (A la finca respectiva)	Asistente Contable	Factura de venta (generado por el sistema Agrowim)
7.	Generar los recibos de caja en Agrowin para cada pago recibido y enviar copia con la factura al lugar correspondiente (Fincas)	Auxiliar Contable	Recibo de caja (generado por el sistema Agrowim)
8	Revisión permanente del estado de la cartera de los clientes, con miras a evitar moras	Contador	Listado de clientes
9.	Hacer anualmente una circularización de la cartera con el fin de ejercer un control adicional a la misma. Informar a la Gerencia los resultados y las recomendaciones pertinentes	Revisor Fiscal	Informe anual de cartera

Registros:

Código:	**Nombre**
	Formato de apertura de cliente.
	Listado de clientes
	Soporte de pagos
	Soporte de consignación
	Factura de venta (generado por el sistema Agrowim)
	Recibo de caja (generado por el sistema Agrowim)
	Informe anual de cartera (elaborado por el Revisor Fiscal)

	Elaboró	**Revisó**	**Aprobó**
Firma / Nombre:	Yiseth Zea Díaz	Tulio César Conde Varela	Miguel Arturo Jiménez Guzmán
Fecha:	11-10-2010		
Cargo:	Asistente Administrativa	Subgerente	Gerente General

	Políticas	CÓDIGO:	
		VERSIÓN:	01
	Cuentas por cobrar a clientes	Fecha Emisión	
		Página	

1. Es responsabilidad del auxiliar contable de cuentas por cobrar realizar un cronograma de cobros de acuerdo a las fechas establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma.
2. Por todo cobro realizado deberá ser emitido un recibo oficial.
3. La información que se genere en la dirección de Ingresos y Recaudación deberá ser enviada a la Dirección de Contabilidad para su registro contable correspondiente.
4. La documentación oficial no podrá salir de la dirección sin la aprobación del subgerente.
5. El Departamento de Tesorería llevará un registro de los ingresos por concepto de pago de los clientes.
6. Toda nuevo cliente deberá ser aprobado inicialmente por la gerencia
7. Es deber del analista de crédito decidir el monto máximo del préstamo
8. El departamento de cartera deberá hacer seguimiento a los deudores morosos.