

**“El asesoramiento para actualizar el aprendizaje organizacional y mejorar la competitividad en empresas de Celaya Guanajuato”**

M.A. MARIBEL QUEZADA MORENO \*

DR. RICARDO CONTRERAS SOTO

DRA. JOVITA GEORGINA NERI VEGA

**RESUMEN**

Las condiciones de inseguridad en la permanencia de las organizaciones en México son reflejo de un mercado complejo, diversificado y exigente. La economía de un país que esta sustentada en la micro, pequeña y mediana empresa, muestra un entorno donde el empresario debe actuar cauteloso y dinámico para evitar las situaciones de estancamiento de su organización. A través de una investigación cualitativa cuyo objetivo es identificar las necesidades de asesoramiento para mejorar el aprendizaje organizacional en empresas micros, pequeñas, y medianas en Celaya Guanajuato, muestra que propone articular las experiencias y conocimientos de sus integrantes con las de los asesores para lograr una red de información que oriente a las mejores oportunidades y fortalezca a la organización. Esta investigación muestra la realidad a la que se enfrenta el empresario y resalta la falta de innovaciones y la falta de proyectos integrales que empujen a las empresas hacia la competitividad.

**Palabras clave:** ASESORAMIENTO, APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL, COMPETITIVIDAD

**ABSTRACT**

The conditions of insecurity in the permanence of the organizations in Mexico are reflected of a complex, diversified and demanding market. The economy of a country that this sustained in the micro ones, small and median company, shows surroundings where the industrialist must act cautious and dynamic to avoid the situations of stagnation of his organization. Through a qualitative investigation whose objective is to identify the advising needs to improve the organizational learning in micros companies, small, and medians in Celaya Guanajuato, sample that proposes to articulate the experiences and knowledge of its members with those of the advisers to obtain an alert network that orients to the best opportunities and fortifies the

---

\* Universidad Autónoma De Querétaro

organization. This investigation shows to the reality which faces the industrialist and emphasizes the lack of innovations and the lack of integral projects that push wings companies towards the competitiveness.

**Key words:** ADVISING, ORGANIZATIONAL LEARNING, COMPETITIVENESS

## INTRODUCCION

Las organizaciones actuales necesitan sistemas eficientes que integren los conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas y experiencia de su personal con la práctica eficiente para la optimización y cuidado de recursos y para lograr, en una época tan compleja, ser competitivos en un mercado divergente. El aprendizaje organizacional es un sistema generador de innovaciones, competitividad y sustentabilidad y se estructura con la implementación de procesos para hacer que la información fluya, se capture y se convierta en conocimientos nuevos, que se analizan y sirven para crear estrategias, proponiendo bases más firmes, para lograr que las acciones sean acertadas y con menos riesgo. Fomentar el aprendizaje organizacional incluye articular acciones internas relacionadas con conceptos intra e inter personales. La noción intra personal es donde el empleado no es un observador que pasivamente recibe órdenes, sino que puede expresar sus ideas porque tiene un potencial, la creatividad, que debe aplicar para lograr sus metas y las de la organización. La noción inter personales es la unión de voluntades para llevar a cabo los resultados que desean aprendiendo a aprender en equipo. La integración de equipos inicia dentro de la misma organización, equipos multi funcionales, equipos departamentales, equipos de apoyo y equipos de asesorías, pero complementando estos equipos de asesores requiere personal externo que ingrese nuevos conceptos y nuevas alternativas de decisión para el diseño de estrategias. La presente investigación orienta hacia la realidad de un entorno local que repercute en la región y en la situación de este país. A través de conocer las necesidades de asesoría que tienen las organizaciones, se puede detectar en que áreas la micro, pequeña, mediana y grande empresa requiere mayor conocimiento y las necesidades empresariales de asesoramiento para establecer un sistema de aprendizaje organizacional actual con el que de forma flexible pueda adaptarse a los ritmos de actividad de las empresas. Las situaciones detectadas con esta investigación demuestran la lucha por la sobrevivencia, la estabilidad, el crecimiento, la permanencia y la competitividad de las empresas para sostenerse en el mercado.

### I. MARCO TEORICO

#### 1.1. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS

El aprendizaje organizacional es un complejo sistema, (Argyris y Schoon, en García, M. 1997:341) *“una organización es eficaz si sabe aprender, y aprender no solo es la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, sino la capacidad de detectar y corregir errores y aportar nuevas soluciones a viejos problemas”*

Los nuevos paradigmas para enfrentar los cambios constantes están dirigidos hacia la modificación del comportamiento humano intencional y premeditado lo que le da sustentabilidad a toda estrategia. Ampliar la definición y considerar (Dodgson, M. 1993:77-95) *“el aprendizaje organizacional es la forma en que las empresas construyen, proveen y organizan el conocimiento a través de rutinas alrededor de sus actividades y dentro de su cultura, adoptan y desarrollan eficiencia de la organización utilizando el uso de las amplias habilidades de sus empleados.”* No se trata solo de tener el conocimiento, sino transmitirlo. Así la estrategia organizacional basada en el aprendizaje, busca como producir conocimiento, como entenderlo y como institucionalizar ese nuevo conocimiento. La organización va formando su propio camino a seguir por medio de la planeación estratégica (López, J. 2006:10) explica que *“la organización debe dimensionar el conocimiento desde su naturaleza en procura de su correcta aplicación. Debe igualmente identificar las potencialidades intelectuales de sus trabajadores y desarrollar mediante el ingenio y la investigación ideas productivas conducentes a la invención de nuevos productos útiles a la sociedad”*. Con el aprendizaje organizacional no solo se logran innovaciones, se preparan los integrantes de la organización a detectar dentro de lo rutinario, los detalles que pueden mejorarse, a proponer acciones que impulsen cambios y a actuar dando respuesta rápida, acorde con los nuevos requerimientos y las nuevas capacidades para la toma de decisiones asertivas.

La emanación del saber organizacional radica en la información que se origina en la práctica constante y de la aplicación que los integrantes de la organización le dan a esa información, se genera la experiencia y el aprendizaje organizacional. El aprendizaje organizacional es el resultado de un sistema de trabajo que es cambiante y renovador porque se forma de los saberes individuales, grupales, de las estructuras de colaboración, de sinceridad y de compromiso que permite que se capture ese conocimiento individual y se institucionalice para su utilización y beneficio de todos, al difundirlo incrementa la sapiencia de los integrantes, según propone (Martínez, S.2004:70) *“los mecanismos de aprendizaje organizacional son estructuras y procedimientos que permiten a las organizaciones coleccionar, analizar motivar, diseminar y usar información relevante para su desempeño de manera sistémica”*. Los integrantes deben involucrarse en un sistema nuevo que invita a los retos y al aprovechamiento de oportunidades en las diferentes operaciones y funciones de la

organización preparándola para ser más competitiva. La rápida adaptación del organismo es concebida por la utilización de dos fuentes de adquisición del aprendizaje, ( Sveiby en López, J.2006), establece Svei que *“respecto de las organizaciones el conocimiento puede ser desarrollado por ella misma o por un proveedor externo”*, así se definen los dos constructos de investigación, el aprendizaje organizacional de fuentes internas y de fuentes externas como lo es la asesoría.

## 1.2. FUENTES GENERADORAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: INTRA E INTER PERSONAL

El sistema para el aprendizaje organizacional debe tener la capacidad de capturar información de cada uno de los integrantes de la organización y además de las acciones que se realizan en los grupos de trabajo (Martínez, S. 2004:71) señala que *“El aprendizaje individual se da a través de un proceso cognoscitivo y el aprendizaje organizacional se da a través de un proceso social”*. De aquí que la memorización de rutinas y la adaptación a métodos cambiantes de trabajo mantienen activo el proceso de aprendizaje cognitivo; la relación con los demás y la interacción diaria permiten el desarrollo del aprendizaje organizacional solo si existe un sistema que lo impulsa. Cada persona tiene un modo particular de percibir la realidad y de capturarla, sus experiencias, las convierte en aprendizaje según la teoría cognitiva diferencial (Carroll, en Uribe, H. 2009: 256). *“El aprendizaje es diferencial porque cada persona tiene diferentes grados de facilidad o tasa de logro de dicho dominio, lo que marca diferencias individuales, ya que algunos presentan dificultades de aprendizaje a pesar de estar motivados y de manifestar interés por aprender”*. El aprendizaje que cada individuo interioriza, debe ser adquirido por la organización, la cual diseña el sistema para exteriorizarlo, lo que (Nonanka,I. 1998:5-17) menciona como *“conocimiento tácito y conocimiento explícito”*. Posterior a volverlo explícito, es darlo a conocer a todos los que necesiten ese nuevo conocimiento, para utilizarlo en el trabajo de equipo que a través de la pluralidad de ideas, enriquece los métodos de trabajo (Maruyama, M. 1992:58-93) *“una cuidadosa combinación de individuos, puede posibilitar beneficios mutuos a sujetos interactuantes como también a los grupos a los que pertenecen”*. El ambiente generado por la heterogeneidad provoca comportamientos y acciones nuevas, se transforman ellos mismos, crean un nuevo modelo, realizan acciones dentro del nuevo modelo, generando nuevos patrones de conducta y aprenden. El aprendizaje lleva a la generación de ideas como propone (López, J. 2006:18) *“el ingenio es la facultad humana de producir ideas a partir del conocimiento, en procura de la solución de problemas del entorno”*. Si las organizaciones logran generar sinergia entre sus integrantes y un sistema para la captura del aprendizaje individual, para la reflexión y el análisis de las ideas, las

propuestas para la solución de problemas fluyen de las diferentes percepciones de quienes están involucrados en la problemática, quien lo propone es (Martínez,S. 2004:71) *“el contexto en el que toma lugar el aprendizaje es importante como lo es la estructura organizacional, el estilo de liderazgo y los valores personales”* Es importante capacitar a cada uno de los empleados sobre la integralidad del negocio. La organización debe sensibilizarse y readaptarse a las circunstancias reales con el aprendizaje organizacional lo que (Zimmerman,A. 2001:94) señala *“la capacidad de escuchar el entorno, adecuar las estrategias, mejorar los procesos internos y adaptar la política de personal a los nuevos requerimientos”*

### 1.3. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DINÁMICO: LOS ASESORES EXTERNOS

En la mayoría de los casos los sistemas internos pueden dañarse por el exceso de confianza y la mimetización de sus integrantes, ( Argyris, Ch. 2001:39) donde explica *“la trampa de la competencia de March es cuando una pauta de factores esta claramente relacionada con la comprensión que tiene una empresa de sus éxitos, esa pauta tiende a reforzarse y por consiguiente a perseverar, incluso después de que deja de ser efectiva en el ambiente competitivo del negocio”*. Es decir si la empresa tiene estructuras sobre toma de decisiones ya dominadas por todos será difícil cambiarlas, si trabaja con una racionalidad limitada o por ejemplo el vinculo emocional del dueño con el negocio, impide que puedan adaptarse a las dinámicas del mercado competitivo debilitando gradualmente la posición del negocio en el mercado. La estrategia para no caer en esta trampa que lleva a las rutinas no detectadas y a las acciones dañadas repetitivas es considerar la capacitación externa y las asesorías de especialistas que no se encuentran involucrados en los vicios generados dentro de la misma. Estas formas cimientan el aprendizaje y construyen el conocimiento pero sobre todo generan una imagen más acorde con las expectativas del cliente actual que busca productos de calidad y de las exigencias internacionales procesos limpios que no dañen o alteren la naturaleza, es decir una empresa responsable según lo explica (Tapscott D. 1995:11) *“los clientes quieren adquirir bienes de aquellas compañías que sean éticas, ecológicas y buenas ciudadanas corporativas”*. La integridad y la ética de las organizaciones se ponen a consideración de las exigencias de las sociedades y exige un nuevo rumbo, marcado por la expansión del conocimiento en los profesionistas y la derrama de ese conocimiento en el mundo empresarial.

### 1.4. EL ASESORAMIENTO GENERA APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL ACTUALIZADO

El cambio constante exige readaptaciones en los modelos de trabajo de las organizaciones. Los nuevos paradigmas del mercado están enfocados a abastecer

zonas geográficas sobre pobladas, que además poseen pluralidad cultural donde los consumidores son más exigentes, las tecnologías son cada vez más actualizadas y la competencia más fuerte para dar respuesta a las necesidades de los clientes de forma más rápida y oportuna, son algunos de los problemas que los empresarios enfrentan. Las organizaciones, sin importar su tamaño según las consideraciones de (Rojas, M. 2002:5) requieren *“transformar la información en conocimiento, transformar el conocimiento en sapiencia, orientándose hacia la comprensión humana...privilegiar la formación por encima de la capacitación”*. Es decir los temas de capacitación deben ampliarse para mejorar el entendimiento y la actuación, cuando el trabajador comprende lo que hace y además valora la utilidad y las repercusiones de sus acciones, mejora la calidad de su trabajo y la relación con los demás colaboradores dentro de la empresa. (López, J. 2006:9-36) *“Hoy en las organizaciones algunos autores encuentran relevante no solo el pensamiento intelectual sino el pensamiento emocional... anteriormente las emociones eran vista como distractores, los sentimientos y pensamientos eran antagónicos no complementarios”*.

El asesoramiento externo permite introducir a la organización información diferente que oriente a acciones prácticas y se adapte al sistema interno. La propuesta de capacitación (Cano,G., Castillo,G. y Peña,A. 2000:106) sigue dos etapas: *“acompañamiento durante la duración de un proyecto por un capacitador-coordinador y la capacitación por medio de talleres participativos que aportan instrumentos de gestión y administración”*.

Las asesorías analizan la situación de la organización para identificar las condiciones mínimas para estabilizarse, crecer y competir con las otras del mismo sector, considerar las situaciones de demanda de sus productos o servicios y evaluar la demanda insatisfecha o sobre oferta de sus productos/servicios para lograr una planeación de negocios acorde a las capacidades de la organización y de su mercado. Las asesorías pueden ser en una sola área o integrales ( Moragan, L. 1970:149) *“la asistencia global a una empresa en funcionamiento, con participación de diferentes asesores, según problemas específicamente atendidos en una secuencia conforme a un programa confeccionado en base al diagnostico.”* requieren conocimientos mas amplios en diferentes disciplinas para guiar a la formación de equipos de alto desempeño también llamados autoadministrados o interfuncionales y saber explorar las situaciones y conocer las percepciones que viven los empresarios, identificar los conocimientos de todos los colaboradores de la organización y las capacidades técnicas de los integrantes.

La instrucción que las organizaciones otorgan en la actualidad enfatizan más en el proceso de capacitación que en el de formación como lo menciona (Rojas, M. 2002:5)

*“... la obediencia antes que la interacción humana diferencial, énfasis en el contenido más que en el proceso, premia el conformismo por encima de la franqueza, las diferencias y desacuerdos, el cumplimiento de los acuerdos más que los logros y potencialidades, prioriza la tecnología antes que las relaciones humanas, estimula la racionalidad y presta poca atención a la intuición; enfatiza en la productividad más que en la autorrealización”*. Sin embargo si el sistema de aprendizaje organizacional que implementa la empresa, tiene como finalidad la sustentabilidad, la empresa debe rediseñar sus procesos, para lograr que su personal reciba una preparación integral respaldada por conocimientos, desarrollo de habilidades, incremento de sus capacidades y orientación para que logren una mejor calidad de vida que genera el compromiso con la empresa.

La realidad compleja de las organizaciones exige un sistema de aprendizaje que sea adaptable a su situación específica. Los diseños estructurales que tratan de administrar la vida cotidiana de las organizaciones deben definir (Argyris, Ch. 2001:81):

*“[...]la complejidad, los aspectos generales de todas las organizaciones y los específicos y únicos de cada organización concreta, que active las energías y las capacidades cognoscitivas de los seres humanos... que defina los cargos y los papeles de los ejecutores, las recompensas y los castigos... Estructurar con base en las disciplinas funcionales tales como recursos humanos, tecnología de la información, finanzas, contabilidad administrativa y operaciones donde cada disciplina administrativa funcional es una teoría causal acerca de cómo lograr que se haga algo... todos los diseños de las teorías administrativas de la acción aspiran a lograr que sus requerimientos sean explícitos y específicos de manera que se puedan enseñar a los seres humanos [...]*”

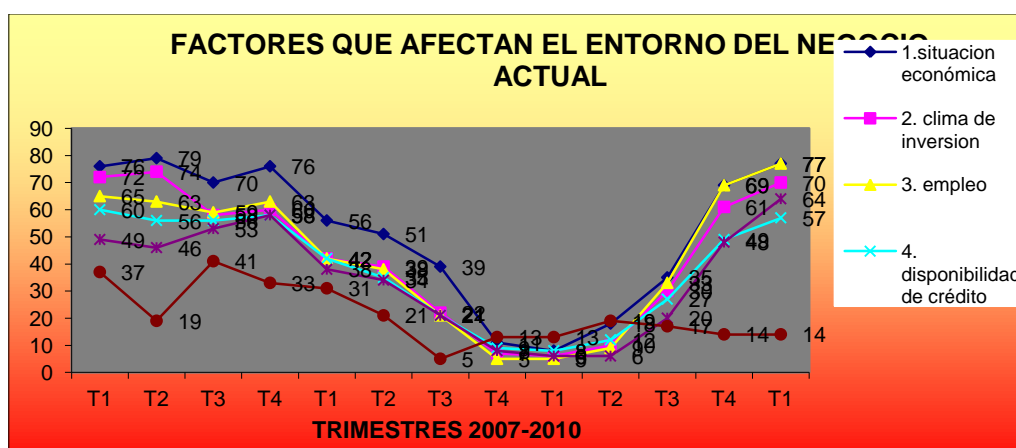
El proceso de estructuración de las organizaciones para establecer el sistema de aprendizaje debe estar respaldado por todas las herramientas administrativas para poder introducir información nueva, relevante y precisa que surta a los distintos departamentos para su análisis y prendimiento en los procesos de trabajo, organizados con todo un sistema administrativo que lo respalde como a continuación se muestra en la investigación realizada para definir las solicitudes de asesorías por parte de los empresarios, responsables y empleados de los negocios en Celaya Guanajuato enfocados a mejorar el conocimiento del sistema administrativo.

## II. DEFINICION DEL PROBLEMA

El ambiente de negocios que actualmente vive México es complicado para la gran cantidad de empresas micro, pequeñas y medianas que son mayormente las que respaldan la economía del país. Los empresarios prevén con cautela el fortalecimiento de sus organizaciones dentro de esta época de recesión que ha afectado a países con

economías dinámicas como Estados Unidos, España, Grecia y a nuestro país con una economía fuertemente dependiente del exterior. Los empresarios diseñan estrategias que buscan generar efectos para fortalecer su posición.

Sin embargo existen factores que impiden el desarrollo y crecimiento de las organizaciones ya establecidas en México y generan un alto grado de inestabilidad social como es la inseguridad, la desaceleración del mercado más dinámico del mundo y del cual México tiene una dependencia directa, afectando el mercado nacional por la falta de exportaciones, el mercado regional, por la disminución de compra de materiales e insumos de los proveedores cercanos y el mercado local con desempleo, cierre de pequeños negocios y poco financiamiento para generar nuevas empresas, es una cadena que repercute en el empresario, el empleado, el cliente y el proveedor. El país enfrenta conflictos por los desacuerdos políticos, la caída del petróleo, la inflación, corrupción, los problemas sociales, aumento del déficit público y los reclamos salariales entre otros muchos factores que se vuelve realmente importantes, para que los empresarios tomen decisiones que sean asertivas para su organización. Lo muestra el estudio realizado por la empresa Deloitte (ver gráfica 1)

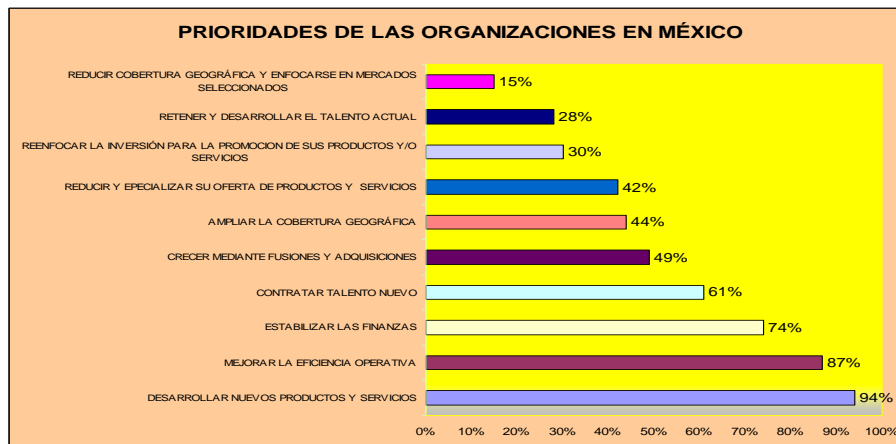


Grafica 1: Elaborado por: Empresa Deloitte. Barómetro de empresas

[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-x\)Barometro14\\_190710.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-x)Barometro14_190710.pdf) p4

El ambiente amenazante y complejo hace que las empresa tienden a redefinir su sistema de trabajo apoyadas en su gente, para estructurar un sistema interno resistente pero flexible, actual con base en su historia e individualidad, creativo para que reaccione con rapidez y competitivo que no solo enfrente la problemática exterior, sino que genere alianzas con otras organizaciones para unir una red local comprometida con la sustentabilidad regional. La investigación de la empresa Deloitte muestra las prioridades de las organizaciones en México.





Grafica 2: Elaborado por: Empresa Deloitte. Barómetro de empresas. La empresa que toma el pulso del sector empresarial. [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)Barometro14\\_190710.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)Barometro14_190710.pdf) p11.

Analizar la dinámica en la que viven las organizaciones actuales que muestra la gráfica 2 permite identificar la poca importancia que tiene el desarrollo del talento humano y su retención en algunas empresas. Este poco interés del empresario repercute en inseguridad en el empleado, poco compromiso y poco entusiasmo en su trabajo. El problema radica en identificar las áreas más importantes en que cada empresa micro, pequeña, mediana y grande, necesita el asesoramiento para implementar la estrategia de aprendizaje organizacional que incremente su competitividad.

### III. METODOLOGÍA

El método se enfocó desde una perspectiva cualitativa de exploración hermenéutica en la interpretación de la Doxa de las entrevistas y en la aproximación de la contextualización organizacional (en el trabajo amplio), en este artículo se presenta la cuantificación de los problemas que han tenido las empresas de este sector de manera descriptiva, tomando como eje la pregunta abierta: ¿le gustaría que lo asesoraran, en que?, que forma parte esta cuestión de una entrevista más amplia. La pregunta nos permitió agrupar las distintas estrategias de aprendizaje que mencionaron los sujetos entrevistados como necesidades directas dentro de las organizaciones, interesaba comprender desde esa perspectiva los límites y las potencialidades de las micros, pequeñas, medianas y grandes empresas, donde se reflexionan las respuestas obtenidas para establecer criterios de clasificación de los problemas encontrados, basándonos en ellos para el diagnóstico. Partiendo de dichos problemas se hizo una propuesta tipológica. Los testimonios de las entrevistas están en Times New Roman 9.

#### 3.1.MUESTRA

De acuerdo a los datos de INEGI (2005) se informa que en Celaya existen 1, 372 unidades económicas que tomamos como universo. La selección de la muestra es de 418 unidades económicas resultado del universo señalado, con un margen de error del

4%, y de confianza del 95%, basándonos en el muestreo del programa STATS consultado.

Universo	Nivel de Confianza	Error	Muestra
1372	95%	4%	418

Tabla 1: Elaboración propia. Universo y selección de la muestra

Nuestra muestra real es de 420 empresas. La entrevista se aplicó a personas que se encontraban como responsables del negocio, dueños de empresas responsables y encargados en segundo término.

### 3.2.TAMAÑO

Es importante señalar que la muestra es cercana a la proporción que se da en el censo 2004 en México<sup>2</sup> donde se señala: que las micro empresas son el 95.5%, las pequeñas empresas son 3.5%, las medianas son 0.8% y las grandes el 0.2%.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido Micro	265	62.9	63.1	63.1
Pequeña	114	27.1	27.1	90.2
Mediana	32	7.6	7.6	97.9
Grande	9	2.1	2.1	100.0
Total	420	99.8	100.0	
Sistema		.2		
Total	420	100.0		

Tabla 2: Elaboración propia. Tamaño de la muestra y de las empresas

Distribuidas en tamaño como lo señala la tabla anterior.

La distribución de la muestra por giro es la siguiente:

<i>Giro</i>	<i>Micro</i>	<i>Pequeña</i>	<i>Mediana</i>	<i>Grande</i>	<i>Total</i>
Panadería y Repostería	53	34	2	0	89
Alimentos	24	9	1	5	39
Tortillería	37	1	1	0	39
Elaboración y venta de Cajeta y Dulces					
Tradicional	23	10	0	0	33
Fabricación y reparación de muebles	16	6	0	0	22
Textiles	8	9	4	0	21
Fabricación y Venta de Artesanías	10	8	0	0	18

<sup>2</sup> Censos económicos 2004 INEGI. Micro, pequeña, mediana y grande empresa.

Herrería	16	1	0	0	17
Fabricación y venta de Nieves y Paletas	13	4	0	0	17
Industrial mecánica (Metales)	5	5	5	0	15
Materiales para construcción	4	7	0	0	11
Carpintería	8	1	1	0	10
Productos Lácteos	7	2	1	0	10
Industria química	1	2	3	0	6
Fabricación de empaques de cartón y sus derivados	1	1	3	0	5
Abarrotes	5	0	0	0	5
Fabricación y diseño de muebles metálicos	3	2	0	0	5
Metal Mecánico (Automotriz)	0	2	0	3	5
Torno y soldadura	5	0	0	0	5
Reparación de Bombas para Pozo Profundo	3	0	1	0	4
Fabricación, Reparación y Venta de Zapatos	3	0	1	0	4
Imprenta	2	1	1	0	4
Servicios	2	1	0	0	3
Elaboración y comercialización de Cristal y Vidrio.	1	0	2	0	3
Purificadora y venta de agua para consumo	1	0	1	0	2
Compra-Venta de Carne (Carnicería)	2	0	0	0	2
Mercería	1	1	0	0	2
Fabricación, venta, alquiler y reparación de lonas.	0	1	1	0	2
Cancelaría	2	0	0	0	2
Fabricante de Persianas y Cortinas	0	0	1	0	1
Sacos Plásticos	0	1	0	0	1
Compra-Venta de Semillas y Granos	0	1	0	0	1
Carbonería	1	0	0	0	1
Fabricación de equipos y piezas para laboratorio y mantenimiento	0	0	1	0	1
Fabricación de bolsas y envases de polietileno	0	0	1	0	1
Fabricación y venta de Velas	1	0	0	0	1
Venta de Fruta y Jugo	1	0	0	0	1
Agrícola	1	0	0	0	1
Electrodomésticos	0	0	0	1	1

Fabricación y venta de Hielo	0	0	1	0	1
Reparación y producción de gatos hidráulicos	1	0	0	0	1
Elaboración de Prótesis	1	0	0	0	1
Compra-Venta de materiales reciclados	0	1	0	0	1
Talabartería	1	0	0	0	1
Venta de pasto	0	1	0	0	1
Papelería	1	0	0	0	1
Sistemas de Riego	0	1	0	0	1
Renta de Equipo de Cómputo e Internet	1	0	0	0	1
Tienda Departamental	0	1	0	0	1
Total	265	114	32	9	420

Tabla 3: Elaboración propia. Empresas, giros y tamaños participantes en la muestra

Es importante aclarar que nuestra investigación está orientada principalmente al sector manufacturero.

### 3.3. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

El levantamiento de la información se hizo de forma escrita y grabada, se registró en un archivo procesador de palabras Word, donde se le asignaba un número a la entrevista y se archivaba en una carpeta. Se procedió a estructurar una base de datos en Excel de manera matricial (vertical preguntas y horizontal sujetos entrevistados). Posteriormente de acuerdo a la categorización se pasó a un programa Spss versión 17, para hacer tablas cruzadas.

El modo de análisis cualitativo para la clasificación en este caso se hace partiendo de la evidencia discursiva de los testimonios para operativamente acercarnos a la estructuración teórica conceptual, utilizando los criterios básicos que las personas aludían con referencia.

## IV. OBJETIVOS

Identificar las necesidades de asesoramiento en empresas micro, pequeñas, medianas y grandes para mejorar el aprendizaje organizacional

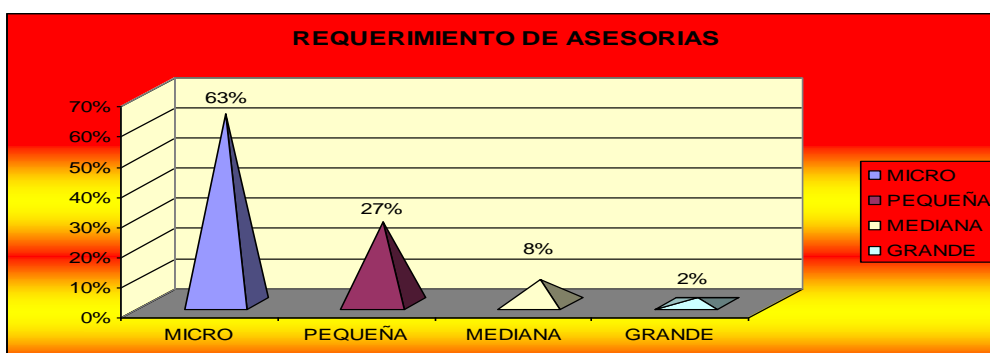
Identificar áreas administrativas en que los empresarios requieren mayor asesoramiento para mejorar la competitividad de sus empresas.

## V. RESULTADO

El presente análisis muestra el alcance de la investigación a través de una pregunta hecha a empresarios de la micro, pequeña mediana y grande empresa relacionada a que si les gustaría que los asesoraran y en qué , y los empresarios participaron activamente en darle respuesta.

El 73% de los empresarios contestaron que si necesita asesorías y el 27 % contestaron que no necesitan asesorías. El análisis identifica las respuestas de las empresas micro, pequeñas, medianas y grandes que a continuación se explica:

Las micros y pequeñas empresas en Celaya Guanajuato aceptan como necesaria la asesoría: un 63% de las microempresas investigadas consideran que requieren asesoría de especialistas externos, un 27% de la pequeña empresa acepta que requiere asesoría en áreas específicas, el 8% de la mediana empresa acepta la asesoría externa y solo el 2% de las empresas grandes entrevistadas reconocieron que requieren asesorías.



Gráfica 3: Elaboración propia. Requerimientos de asesoría por tamaño de empresa.

El poco requerimiento de asesoría para empresas grandes es porque la mayoría ya se encuentra asesorada como respuesta a certificaciones o a programas internos basados en la calidad como lo muestra uno de los entrevistados:

“Si, mira de hecho estamos recibiendo asesoría en desarrollo humano, ya empezamos a tomar un diplomado los principales líderes, vamos enfocándonos poco a poco al liderazgo, de cómo transmitir la información, las ordenes a nuestra gente de una manera muy creativa, diferente para formar una empresa donde te de gusto trabajar. (Entrevista 354) (Grande) (Alimentos, 160 personas, 14 años).”

TABLA DE CONTINGENCIA REQUERIMIENTO DE ASESORÍA EN LAS EMPRESAS POR TAMAÑO						
		Tamaño				Total
		Micro	Pequeña	Mediana	Grande	
1	Asesoría en Administración	35	20	6	1	62
2	Asesoría Sindical	0	1	0	0	1
3	Asesoría sobre Seguridad	0	0	3	0	3
4	Asesoría sobre Contabilidad	5	1	0	0	6
5	Asesoría Fiscal	4	0	1	0	5
6	Ya cuentan con Asesoría	26	12	4	2	44
7	Asesoría en Sistemas de Calidad	6	3	1	0	10
8	Asesoría en tecnología	15	6	3	1	25
9	Mejoras en el Producto	15	4	0	0	19
10	Mejoras en la Producción	11	11	3	0	25
11	Asesoría en Mercadotecnia	39	22	2	1	64
12	Asesoría Financiera	24	4	2	0	30
13	Apoyos Gubernamentales	8	1	1	0	10
14	Asesoría para Exportación	2	2	0	0	4
15	no requieren asesorias	53	19	2	2	76
16	Sintomatología casos	22	8	4	2	36
Total		265	114	32	9	420

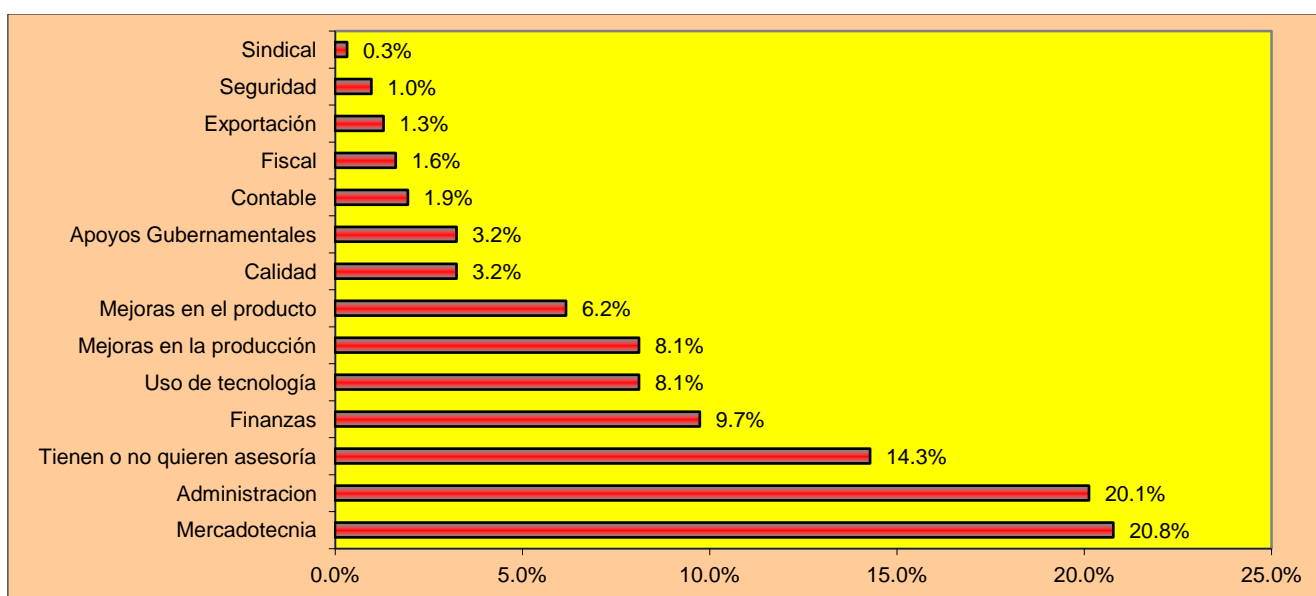
Tabla 4: Requerimientos de asesoría por tamaño.

La tabla muestra que la Microempresa es la que más necesita el asesoramiento en Mercadotecnia. Requiere el incremento en las ventas como lo muestran las siguientes entrevistas:

“Lo único que me gustaría sería tener trabajo. (Entrevista 4) (Micro) (Reparación de bombas para pozo, 3 personas, 13 años)”

“Pues sí, como en hacer más ventas, porque estamos estancados en que a veces trabajamos 1 día, 2 días, 3 días. (Entrevista 49) (Micro) (Mueblería, 3 personas, 9 años)”

“Pos, en ese mismo problema de la venta desleal y en la presidencia, hay pláticas en la presidencia se da un acuerdo de que el comercio está abierto. Pero se acerca mucho a nosotros estamos establecidos a los que no salimos a vender a casa por casa pues nos tenemos que quedar aquí... y no se como le tendríamos que hacer si todos nos saldríamos a vender casa por casa. (Entrevista 187) (Micro) (Tortillería, 2 personas, 3 años).”



Gráfica 4: Elaboración propia. Resultados de las áreas de asesoramiento requeridas.

Es el área de mercadotecnia la más solicitada con un 20.8%. Las asesorías administrativas son solicitadas en un 20.1% buscan que las asesorías le den forma a la estructura de trabajo para el mejor entendimiento de lo complejo, aquí la opinión de entrevistados:

“Si me gustaría un asesoramiento en cuestión de la administración porque tenemos muchas fugas también. (Entrevista 22) (Pequeña) (Fabricación de Cajeta, 21 personas, 3.2 años)

Claro pues la ayuda buena siempre ayuda y mas de un experto en este ramo.  
(Entrevista 137) (Micro) (Herrería, 4 personas, 30 años)

Si, claro que sí me gustaría, y no solamente a mí, sino a toda la empresa para seguir y tener un mayor conocimiento en cuestión de negocios. (Entrevista 115)  
(Mediana) (Fabricación de bolsas de polietileno, 80 personas 15 años)”

El 14.3% de los empresarios entrevistados explicaron que no necesitan asesorías porque a los mismos empresarios les gusta enfrentar retos, se apoyan en su conocimiento adquirido de su propia experiencia. También aprenden de las competencias desarrolladas en sus empleados quienes algunos ya son considerados especialistas, de la integración de equipos multi funcionales y de sus colaboradores que son su propia familia en muchas ocasiones. Otro de los medios recurrentes para obtener asesoría la obtiene de sus afiliaciones a Cámaras o Asociaciones.

Del total de opiniones sobre si necesitan asesorías el 9.7% menciono que necesita asesorías en el manejo de las finanzas. 15 entrevistados mencionaron que las asesorías deberían ser en administración del recurso financiero, asesorías de cómo obtener ganancias, información completa para la obtención de créditos y el pago de intereses, los entrevistados lo explican:

“Si, es como crecer, sacar un financiamiento donde no me presionen mucho, donde fuera mas factible y mejor se acomoda. (Entrevista 364) (Micro)  
(Metálico, 1 personas, 1.5 años)

Si, pero no se realmente en que, pero me gustaría algo que me ayude a que mis ganancias sean mayores. (Entrevista 240) (Pequeña) (Alimenticia, 11 personas, 25 años)”

En la actualidad la tecnología cubre un papel indispensable en la vida de las organizaciones, el 8.1% menciono requerir asesoría para el uso y mantenimiento de la tecnología, que el empresario tenga conocimiento de la tecnología nueva y que pueda recibir información sobre ciertas maquinas o equipo que específicamente la empresa utiliza.

El análisis de requerimientos de asesoría ubican al tema de mejoras en la producción con un 8.1% de opiniones de empresarios que buscan mejorar procesos, mejorar los costos productivos, aprender conocimientos nuevos e incrementar la cantidad producida.

Enfrentar los retos del mercado requiere hacer mejoras en el producto y el 6.2% de los empresarios opinaron que este tema es relevante para mejorar el sabor, el uso de conservadores, mejorar la imagen, requieren asesorías para innovar el producto e incrementar su diversidad.

El tema de la calidad ocupó un porcentaje de 6.2% . Las asesorías están orientadas a mejorar el desempeño de los empleados para alcanzar la calidad requerida por los clientes, cuidando los detalles en la elaboración de los productos, para alcanzar las metas de crecimiento.

Las empresas requieren asesorías que tienen que ver con los apoyos gubernamentales, un 3.2% de los empresarios buscan esa guía para beneficiarse de los programas de gobierno, sin embargo el tipo de asesoría solicitada debe cubrir el tiempo necesario para ver resultados y hacer que el empresario se encuentre total y oportunamente informado de tal forma que pierda el proceso la complejidad con la que el gobierno trabaja.

Las asesorías contables son importantes para darle orden a la gran cantidad de documentos que arrojen datos contables que permitan analizar el crecimiento de las organizaciones. El 1.9% consideró importante este tipo de asesoría.

Al igual que la anterior, la asesoría fiscal requiere un orden y cumplimiento de las obligaciones de los empresarios quienes a través de la asesoría se informan de los procesos para pagos de impuestos o para obtener permisos adherentes al negocio correspondiente. Las opiniones se escriben a continuación:

“Si en lo legal, impuestos, permisos, etc. (Entrevista 243) (Micro) (Panadería, 4 personas, 12 años)

Sí, en los impuestos y en la comercialización. (Entrevista 172) (Micro) (Fabricación de cajeta., 1 personas, 18 años)”

Los empresarios consideraron importante esta asesoría porque el tema fiscal enfrenta cambios constantes en el cálculo de los impuestos y sugieren una asesoría integral que proporcione conocimientos contables y financieros. El 1.6% lo solicitó.

El tema de exportaciones tiene un 1.3% y es una de las tres últimas sugerencias de asesoría, sin embargo la poca importancia que la mayoría de empresarios le dan al tema, no deja de ser importante porque se requiere mucho conocimiento pero con la característica de que ese conocimiento tiene que adaptarse a las condiciones actuales de la empresa que lo solicita. Otra de sus características cuando se habla de exportaciones es que la asesoría debe incluir todas las áreas anteriormente analizadas, su codependencia del área fiscal, contable, financiera, de innovaciones de calidad, etc. es necesaria e indispensable, también tiene como característica la integridad.

Los temas menos solicitados son el de seguridad con un 1% y el de asesoría para la formación de un sindicato que una sola persona lo propuso. Aún cuando no sean muy solicitados, su importancia es relevante, ambos temas son parte del equilibrio de la organización, la falta de seguridad tiene sus raíces desde la parte cultural, social,



psicológica, de actuación individual y grupal y las asesorías deberían hacerse para generar conciencia en los empleados (incluyendo al dueño) de los requerimientos para el cuidado del potencial humano. La asesoría sindical con un 0.3%, permite generar el trabajo a través de los consensos, gestiones y negociaciones, es altamente enriquecedor el conocimiento profundo de estos temas.

Se detectaron respuestas que dan a posteriores investigaciones de las empresas que consideraron que no requieren asesoría y las causas son:

Creer que tienen el saber total:

No todo lo tengo bien claro. (Entrevista 16) (Grande)(Alimentos, 205 personas, 12 años)

Pues, hay si no me gustaría que me asesoraran, porque ja ja, porque la cosas es que dice uno yo, yo, yo soy el que, yo soy el que mando, yo soy el que lleva la batuta y no pos no me gustaría.... (Entrevista 6) (Micro) (Platería y orfebrería, 4 personas, 14 años)

Por el no al cambio:

Pues realmente no porque ya tengo la receta de mis cajetas y no puedo cambiar porque cambiaría la esencia en sí la cajeta. (Entrevista 27) (Micro) (Fabricación de cajeta, 5 personas, 89 años)

La falta de iniciativa:

Pues realmente no hemos llegado a que alguien nos asesore en absoluto, no. (Entrevista 59) (Pequeña) (Industrial, 35 y 44 personas, 26 años)

Los costos de la asesoría:

No porque se iría dinero. (Entrevista 228) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas, 4 años)

No hay dinero para pagar asesorías. (Entrevista 223) (Micro) (Artesanía Cerámica, 5 personas)

## CONCLUSIONES:

La estrategia organizacional basada en el aprendizaje, busca como producir conocimiento, como entenderlo y como institucionalizar ese nuevo conocimiento. La identificación de las necesidades de asesoría es la primera etapa de dicha estrategia organizacional, que guía a identificar la pluralidad de necesidades en las distintas empresas acordes con las nuevas tendencias del mercado, que exigen abastecimiento a zonas geográficas, heterogéneas en cuanto a su poder adquisitivo, situación cultural y

nivel de competitividad. El asesoramiento externo introduce a las empresas información actualizada, integral que diagnostica analiza y guía hacia lo diferencial, la autorrealización de los integrantes de la organización y la potencialización del factor humano como fuerza que impulsa al progreso y un sistema adaptable a la situación específica de cada empresa.

Se identificaron necesidades contundentes de asesoramiento en las micro empresas, que enfrenta situaciones difíciles para sobrevivir, mantenerse, mejorar, crecer o expandirse. Son los microempresarios quienes con sus opiniones muestran señales de necesidad eminente. La asesoría solicitada por la pequeña empresa es mas prudente y en general se debe a que son empresas con base familiar donde los conocimientos técnicos son adecuados, realizan productos de calidad suficiente, sin embargo la falta de visión les impide organizar y elaborar un plan afín a sus requerimientos para crecer y mejorar es decir el aprendizaje organizacional especializado esta en manos de pocas personas. La poca asesoría solicitada para empresas medianas se concluye que se da porque dentro de ellas, al igual que dentro de las empresas grandes, ya cuentan con diversidad de especialistas que organizan y planean el trabajo y cuyo motivo esta más enfocado al análisis de costos-beneficios.

Se logro con esta investigación en Celaya Guanajuato identificar las áreas administrativas en que los empresarios requieren mayor asesoramiento para mejorar la competitividad de sus empresas. Las empresas micro y pequeña expusieron su necesidad de asesoramiento en mercadotecnia, es decir las empresas necesitan ayuda para definir estrategias, con una mezcla de marketing mas acorde con su situación, basada en publicidad, promoción, estudios de mercado, análisis de la competencia, visualización de un mercado más definido y más acorde con las capacidades de la empresa, estudios constantes para conocer y analizar a los clientes y distribución más precisa. El conocimiento de marketing les debe dar las estrategias para incrementar la venta, identificar los indicadores de los clientes y enfrentar ventas desleales de la competencia. El aprendizaje organizacional debe enfocarse en el diseño de un plan que les permita incrementar las ventas. Las asesorías en administración y en mejoras productivas son solicitadas para eficientar la alta dirección, las estrategias para expansión y crecimiento, estrategias que den los lineamientos para el trabajo personal y en equipo. Consideran que la asesoría administrativa debe ser integral que encuentre soluciones a los grandes problemas a través del apoyo de las distintas especialidades, organizando y controlando para que las metas tengan un camino bien definido. Sugieren tres de las personas entrevistadas, que las asesorías administrativas deberían estar vinculadas con las universidades para integrar el conocimiento con la práctica resultando favorecidas ambas partes.

Igual de importante es identificar que es alto el número de empresas que señalaron no requerir ningún tipo de asesoría lo que trae implícito una falta de confianza para buscar el asesoramiento externo y provocar un mejor nivel de aprendizaje dentro de estas organizaciones. En cuanto a determinar el tiempo de duración de la asesoría debe considerarse la particularidad de la empresa para que sea el adecuado y el requerido hasta que la asesoría sea concluyente.

Las organización que busca eficiencia en sus procesos, repiten en las entrevistas del presente estudio como parte de la asesoría: la asesoría integral, la innovación y la preparación individual y por equipo. La asesoría integral implica conocimientos en diversas áreas, es decir asesoría con apoyo de especialistas diversos, de alto desempeño. La innovación se repite en temas como tecnología, calidad, mejoras en la producción y mejoras en el producto, innovar para incrementar la competitividad y ganar mercado es tema básico de todo tipo de empresa, de acuerdo al presente estudio. La formación individual y de grupo para eficientar el sistema de trabajo de todo tipo de empresas, se requiere que cada integrante desarrolle competencias, se comprometa con la organización y sepa manejar la información de manera oportuna y precisa.

La asesoría para dar conocimientos en lo individual es el primer paso para generar el compromiso del trabajador con lo que hace, entender por que lo hace y como afecta a los demás, para posteriormente trabajar en equipo, complementando conocimiento y transmitiendo aprendizaje organizacional para dinamizar a la organización sin importar su tamaño. El empresario esta obligado a estructurar un sistema de trabajo ampliamente funcional para lograr sus metas acordes con los mercados actuales, que se encuentran revolucionados por los cambios sociales, legales, demográficos, tecnológicos, económicos, competitivos, culturales ecológicos e incluso climáticos debido al crecimiento exponencial en la población mundial que además se concentran en zonas con muy alta densidad poblacional y eso provoca una mayor interacción de personas que aprenden de forma más rápida, pero también la convierten en aprendizaje más complejo que genera muchas innovaciones, con apertura de mercados a nivel mundial y oportunidades para las organizaciones que quieren trabajar con un sistema administrativo estructurado en el aprendizaje organizacional a través de la asesoría profesional y generando mayor competitividad.

A continuación se muestra en la siguiente figura 1 un análisis concentrado de todas los tipos de asesoría que las empresas en Celaya Guanajuato solicitan y las causas por las que se requieren



Figura 1: Elaboración propia. Modelo de Asesoramiento para Actualizar el Aprendizaje Organizacional y mejorar la Competitividad.

## REFERENCIAS

- Argyris, Ch. ( 2001 ) *Sobre el Aprendizaje Organizacional*. México: Oxford.University Press
- Cano G.J., Castillo G.J. y Peña A.B. (2000) *Capacitación para la Agroindustria de la Palma de Aceite en Colombia*. Colombia.
- García, M. (1997). Comentario a la Lectura de Argyris y Schön. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 77, 341.
- Dodgson, M. (1993). Learning, Trust, and Technological Collaboration. *Human Relations*, 1 (46), 77-95.
- López, J. (2006). Los límites de la imaginación y de la creatividad: el ingenio y la innovación en la gestión del conocimiento, el modelo de la inteligencia organizacional. *Revista Universidad Eafit*, 144(42), 10.
- Martínez, S.(2004) *Orientación al mercado un modelo desde la perspectiva del aprendizaje organizacional*, México. Ed. UAA.
- Maruyama, M. (1980), Mindscapes and Science Theories. *Current Anthropology*, 5 (21), 58-93.
- Moraga, L. (1970). *Formas de cooperación entre pequeñas empresas*. Paris: OECD Publishing.

Nonaka, I. (1998) The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*,5-17.

Rojas, M. (2002) Aprendizaje transformacional en la familia y en la educación, *Revista venezolana de análisis de coyuntura*. Recuperado de

<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=36480110&iCveNum=1677>

TapscottD, Caston A.(1995).*Cambio de paradigmas empresariales*. Colombia:

Mc.GrawHill

Uribe, H.(2009) Modelo para el análisis de una actitud cognitiva para el aprendizaje.

*Revista*,16 (3).

Zimmermann. A.(1998), *Gestión del cambio organizacional caminos y herramientas*.

Ecuador:Abya-Yala.