



## **Aprendizaje organizacional: caso una panificadora**

### **Organizational learning: the case of a bakery**

**Gilberto López-Orozco<sup>I</sup>, María Dolores Gil-Montelongo<sup>II</sup>, Carlos Arturo Bolio-Yris<sup>II</sup>**

Universidad Veracruzana, Facultad de Contaduría y Administración. Veracruz, México  
E-mail: [orozco560311@hotmail.com](mailto:orozco560311@hotmail.com), [gilm01@hotmail.com](mailto:gilm01@hotmail.com), [cbolio@uv.mx](mailto:cbolio@uv.mx).

Recibido: 22/01/2017

Aprobado: 24/04/2017

#### **RESUMEN**

En el presente trabajo, resultado de investigación, muestra la metodología para recolectar las experiencias adquiridas de los trabajadores del equipo de producción, para la elaboración de prototipos de una panificadora. Nonaka y Takeuchi, precursores de esta disciplina afirman que, las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación de conocimiento organizacional, al considerar el conocimiento como el recurso más relevante que posee una empresa, entendiendo este concepto como: La capacidad de una compañía para la generación nuevos conocimientos, darlos a conocer entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. Para el desarrollo de este trabajo se consideraron los modelos de: Nonaka y Takeuchi, Slater, Narver y una adecuación metodológica de los autores, con base a las siguientes fases: Orientación al aprendizaje, Compartir el conocimiento tácito, Crear conceptos, Justificar los conceptos, Construir un arquetipo, Expandir el conocimiento, evaluación y actualización del conocimiento.

**Palabras clave:** aprendizaje organizacional, conocimiento tácito, prototipo y expandir el conocimiento.

#### **ABSTRACT**

As a result of research, this paper shows the methodology to collect acquired experiences for the elaboration of prototypes in a bakery, from the workers in the production team. Nonaka and Takeuchi, precursors of this discipline, state that Japanese companies have been successful due to their abilities in the field of creation of organizational knowledge. This knowledge is regarded as the most relevant asset in a business. The concept is understood as the capability of a company to generate new knowledge, introduce it to the members of the organization and materialize it in products, services and systems. Models by Nonaka and Tkeuchi, Slater and Narver were considered in the development of this research. It also included a methodological adequation of the authors, based on the following phases: guide learning, share tacit knowledge, create concepts, justify concepts, build an archetype, expand knowledge, evaluate and update knowledge.

**Key words:** organizational learning, tacit knowledge, prototype and expand knowledge.

### **I. INTRODUCCIÓN**

El aprendizaje es una de las variables más comunes en nuestra vida, diariamente aprendemos cosas nuevas, la experiencia adquirida por el trabajo continuo nos convierte en expertos en la realización de las actividades, convirtiéndonos en especialistas (Teoría Tayloriana), para que pueda ser considerado organizacional, debe ser incorporado mediante artefactos epistemológicos (mapas, memorias y programas) que se encuentren en el ambiente de la organización, [1],

algunos autores consideran el conocimiento como el recurso más importante que posee una organización para conseguir y mantener una ventaja competitiva.

El objetivo principal de este trabajo consiste en el diseño e implantación de los prototipos para el equipo de producción de una panificadora a través del proceso de aprendizaje organizacional. La metodología que se propone con base a los autores [2], [3], [4], [5], adicionalmente una etapa de evaluación y actualización del conocimiento y el conjunto de actividades, propuestas por los autores para facilitar su aplicación en el desarrollo del prototipo de producción una panificadora, que dará como resultado el conjunto de prototipos que integran el manual de producción, para la fabricación de pan francés, biscochos y pastelería, mismo que permitirá la estandarización para la fabricación de los productos, propiciando la generación y difusión de nuevos conocimientos que facilitará la ejecución de las actividades.

En el trabajo se expone el modelo de aprendizaje organizacional, aplicado a los procesos que utiliza el equipo de producción, para la fabricación de los diversos tipos de pan que ofrece al público consumidor. Este modelo será desarrollado en siete fases: fase previa, orientación al aprendizaje, compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo, expandir el conocimiento y evaluación y actualización del conocimiento.

## II MÉTODOS

El presente trabajo es parte de una investigación terminada, realizada con el objetivo de identificar el modelo de organización de la empresa, para proponer un cambio organizacional acorde a las necesidades de la empresa, en este caso se sugirió la formalización de la organización, entre ellos, la elaboración de prototipos que integran el manual de producción, que permita la estandarización para la fabricación de los diversos productos que se ofrecen a los consumidores.

La investigación se realizó en una empresa, dedicada a la producción y comercialización de pan francés, bizcocho y pastelería, con 6 sucursales, además, como complemento para brindar un mejor servicio, ofrece productos de salchichonería y bebidas de la marca Coca-cola como refresco, jugo, agua purificada y bebidas energéticas, así también productos lácteos (leche de la marca Alpura, Lala y Nutri Leche y yogurt Danup).

El número de personal de la organización es de 18, distribuidos de la siguiente manera: en la gerencia 3 personas (un Director General, un Gerente de Tienda y una Contadora), área de piso de ventas 7 (una Promotora, tres en Salchichonería, dos en Caja, y una Jefa de Piso), área de producción 7 (un Maestro de Pastelería, un Maestro de Bizcocho, un Oficial de Bizcocho, un Ayudante de Bizcocho, un Maestro de Francés, dos Ayudantes de Francés y Limpieza), área de mantenimiento 2 (un Intendente y un Chofer-Intendente). Considerando el giro y el número de trabajadores, se considera una pequeña empresa. [6].

La estructura física se considera adecuada, edificio como punto de venta, almacenamiento y oficinas generales, cuenta con exhibidores, anaqueles, enfriadores, hornos y mezcladoras industriales para la fabricación del pan, instalaciones eléctricas, hidráulicas y equipo de oficina.

Funciones principales de la empresa: Compras, ventas, producción, administrativas y contables.

Se aplicaron entrevistas al 100% del personal de la empresa detectando lo siguiente: Cuenta con la misión, visión y objetivo por escrito, el gerente general tiene el objetivo bien definido. La panadería y pastelería está organizada por áreas-departamentos, por lo que resulta posible precisar la relación entre cada una de las áreas de trabajo, esta organización se diseñó e implementó en el 2013, En el área gerencial se encuentra el Director General, Gerente de sucursal y Encargado Contable Administrativo, sin embargo, la gerencia cuenta con organigrama, con sus manuales administrativos y presenta centralización de toma de decisiones.

Presenta problemas fuertes de comunicación, falta de motivación al personal, falta de incentivos, problemas de relaciones humanas, falta de inducción al personal de nuevo ingreso.

### Aprendizaje organizacional

En el análisis de las aportaciones de los principales investigadores en la materia, que se han constituido en los pilares que soportan el estado actual de los estudios sobre aprendizaje organizacional el autor [7], indica que, el conocimiento organizacional es considerado como un factor de la producción tan importante o más que la tierra, el trabajo y el capital y como una fuente de energía posmoderna, a la altura de la electricidad o el petróleo en su época.

El autor [8], comenta que el aprendizaje organizacional permite adquirir conocimientos y capacidades únicas, para resolver problemas y actuar a favor del crecimiento y progreso de una empresa.

Los autores [9], expresan que, los individuos aprenden como parte de sus actividades diarias, especialmente a medida que interactúan entre sí y con el mundo exterior. Los grupos aprenden cuando sus miembros cooperan para lograr objetivos comunes y todo el sistema aprende cuando obtiene la retroalimentación del medio ambiente y se anticipa a los cambios. Por lo tanto cuando el conocimiento es recién aprendido se traduce en nuevos objetivos, procedimientos, expectativas, estructuras de roles, y éxito.

El autor [10], apunta que el aprendizaje organizacional, como proceso sustantivo de vital importancia en las organizaciones, contribuye significativamente, mediante la creación, diseminación y socialización de conocimiento relevante, a la elevación de la calidad y la diseminación de los demás procesos sustantivos en las mismas.

Los autores [11], disertan que, el aprendizaje empresarial de emprendedores en la formación personal y social, ocurre mediante diferentes experiencias desarrolladas por los emprendedores a través de la búsqueda comparada de información en sitios, aprendiendo con personas con las cuales se tiene afinidad profesional, participando de cursos de formación emprendedora, aprendiendo con la familia y procurando explotar los recursos locales.

El Autor [12], expone que, la memoria organizativa, entendida como la información histórica almacenada, a la que se puede recurrir para la toma de decisiones actuales, debe sustituir al conocimiento insertado en la mente de personas concretas. Su objeto es poder recuperar y disponer de los conocimientos existentes dentro de la organización, lo que dependerá del grado de accesibilidad a los mismos para aquellas partes que lo requieran.

El autor [13], explica que, para lograr aprendizaje organizacional es necesario desarrollar mecanismos de captación, almacenamiento, interpretación, transmisión, producción y evaluación de información y conocimiento, que permita aprovechar al máximo el aprendizaje que se da a nivel de las personas y de los equipos de proyectos, donde estos últimos superan el desempeño individual cuando las tareas que se desarrollan requieren de habilidades múltiples, sentido común y experiencia.

Los autores [14], señalan que, el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Con Respecto al aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento los autores [15], indican que son términos habituales en el estudio de las organizaciones. Como ocurre con otras muchas disciplinas enmarcadas en el ámbito de las ciencias sociales, existen múltiples concepciones y perspectivas en el estudio de la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizativo, pero la relación entre ambas disciplinas trasciende dichos enfoques. Tras un análisis de los principales aspectos relativos al aprendizaje organizativo (AO) parece evidente su vinculación a la creación y gestión del conocimiento (CGC), llegando incluso a existir una perspectiva de estudio del AO que atiende dicha relación.

El autor [16], comenta que, el aprendizaje organizacional, entendido como un proceso de generación y transferencia de conocimientos que se da en distintos niveles: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional, puede verse facilitado o entorpecido por el contexto sociohistórico y cultural en el cual estos aprendizajes tienen lugar.

El autor [17], inicia por identificar los niveles de agregación del aprendizaje de la organización, como son: a) individual, b) interpersonal, c) de grupo, d) intergrupalo, e) de toda la organización, y f) entre organizaciones.

Afirma que el aprendizaje se da a través de los poseedores del conocimiento en los diferentes niveles de la organización: 1) gerencial, 2) técnicos; y 3) operativos.

Los autores [1], sostienen que el éxito en las organizaciones depende cada vez más del aprendizaje, y sin embargo, la mayoría de las personas no saben cómo aprender y no están conscientes de la existencia de este dilema, porque no comprenden qué es el aprendizaje y cómo producirlo.

Considerando lo anterior los autores [18], indican que el desarrollo del aprendizaje organizacional dentro de las empresas es fundamental, por tanto resulta de vital importancia impulsarlo en los tres niveles, individual, por grupo y organizacional, de tal manera, que pueda ser utilizado para promover un mejor desempeño dentro de los procesos inherentes a la organización, lo que influye de manera positiva en los resultados de las empresas.

Los autores [2], afirman que el conocimiento desempeña un papel preponderante en la adquisición de ventajas competitivas a través de los siguientes componentes: 1) Creación de conocimiento, 2) Innovación continua y, 3) Ventaja Competitiva.

Los autores [2], aseveran que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades en el campo de la creación de conocimiento organizacional, entendiendo este concepto como:

La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas.

Se puede concluir que el aprendizaje organizacional, son los conocimientos y experiencias adquiridas por los trabajadores en la empresa, proporcionándoles las condiciones adecuadas para que sus integrantes puedan generar el conocimiento, que les permita aplicarlo en beneficio de la organización, con el objetivo de hacer más eficientes los procesos y su ejecución.

### Modelos de aprendizaje organizacional

La autora [19], opina que En la denominada era del conocimiento, las organizaciones requieren crear y mantener ambientes que propicien el aprendizaje. Un requisito para ello es la participación activa y continua de los miembros que en ella laboran, disponiendo de espacios físicos, sistemas y medios de comunicación, así como disposición de los directivos para manejar estilos de liderazgo y trabajo en equipo que posibiliten de manera continua la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades por el personal con información proveniente del interior y del exterior de la organización.

El Autor [17] argumenta que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo.

El autor [7], comenta que, el aprendizaje en las organizaciones, aunque reconoce su génesis en el estudio del aprendizaje técnico, taylorista, se ubica en la posmodernidad con un enfoque más humanista, que permite la supervivencia de la organización y de las personas que en ella trabajan. El nuevo mandato es aprender y generar conocimiento dentro de la organización, a través de un tránsito de las perspectivas positivista, racionalista y empirista iniciales a un enfoque reflexivo, de mejora continua, de aprender en la acción, es decir, metaaprendizaje.

Además, mientras más eficaces son en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación. Involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social, de allí la dificultad para observarlo.

Se hace posible a través de construcciones compartidas multidimensionales, conformadas al menos por tres componentes: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento, [3], [4], [5].

**La orientación al aprendizaje**, se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje factor clave, a fin de lograr que los miembros de la organización, comprendan su importancia y se involucren en su consecución.

**El conocimiento compartido**, se refiere a la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes, se asocia con tres elementos: una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida.

**La retención y recuperación del conocimiento**, se asocia con la memoria organizacional, esto es, con la estructura para el aprendizaje y con empleo de las tecnologías de la información, se basa en dos argumentos fundamentales: varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados y la memoria organizacional no es almacenada en un solo lugar, puede ser distribuida a través de diferentes partes de la organización.

El modelo de aprendizaje: "creación del conocimiento" o SECI (socialización, exteriorización, combinación e interiorización), propuesto por Ikujiro Nonaka; es ampliamente reconocido por su enfoque en la descripción que realiza sobre la manera en que se genera, transfiere y recrea el conocimiento en las organizaciones.

Los autores [2], señalan que la creación del conocimiento, debe entenderse como un proceso que amplifica organizacionalmente el conocimiento creado por individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimientos de la empresa. El conocimiento se crea por la interacción entre el

conocimiento tácito y explícito, mediante cuatro formas de conversión: de tácito a tácito, que se llama socialización; de tácito a explícito o exteriorización; de explícito a explícito o combinación y de explícito a tácito o interiorización, que son generadas como una espiral. Figura 1. El modelo SECI.



Fig. 1. El modelo SECI (Socialización, Exteriorización, Combinación e Interiorización) [2]

**La socialización**, inicia generalmente, con la creación de un campo de interacción, en el que los miembros de equipos comparten experiencias y modelos mentales.

**La exteriorización**, empieza con una reflexión colectiva que ayuda a anunciar el conocimiento tácito oculto.

**La combinación**, da inicio con la distribución por redes del conocimiento creado y el existente de otras secciones de la organización.

**La interiorización**, se origina al aprender haciendo.

El papel de la organización en el proceso de creación del conocimiento, es el de proveer el contexto adecuado para facilitar las actividades grupales, la creación y acumulación del conocimiento en nivel individual. Las condiciones organizacionales que facilitan la creación del conocimiento son: intención, fluctuación, slash, caos, autonomía, redundancia y variedad de requisitos que facilitan las cuatro formas para transformarse en la espiral del conocimiento.

Los autores [2], proponen el modelo del proceso de creación del conocimiento organizacional presentado en la figura 2. Modelo de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional. El modelo que debe interpretarse como un ejemplo ideal del proceso, tiene cinco fases:

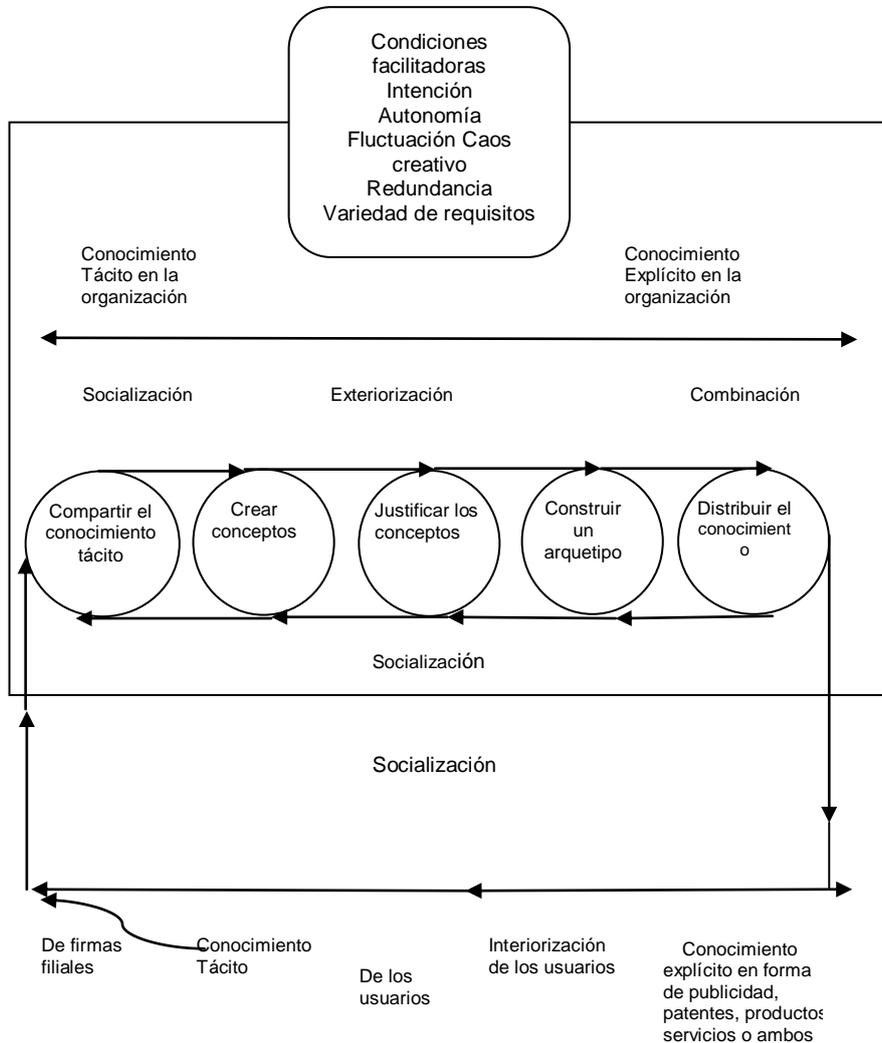
**Compartir conocimiento tácito**, que se adquiere a través de la experiencia de los trabajadores;

**Crear conceptos**, el conocimiento tácito se convierte en frases y se cristaliza en conocimiento explícito;

**Justificar los conceptos**, determinar si los conceptos son en verdad válidos para la organización y para la sociedad;

**Construir un arquetipo**, el concepto justificado se convierte en arquetipo (prototipo en caso de desarrollo de un producto y mecanismo operativo modelo en la innovación de servicios u organizacionales)

**Distribuir el conocimiento de forma cruzada**, la creación del conocimiento es interminable, una vez que se convierte en prototipo, pasa a un nivel ontológico [2].



**Fig. 2.** Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional [2]

**Barreras del aprendizaje organizacional**

Existen barreras para que el aprendizaje organizacional se desarrolle de manera eficaz, cuando la cultura organizacional de colaboración está ausente y el trabajo se da en un ambiente pleno de competitividad, la dificultad para acceder a la información y poder intercambiar y comunicarla es otra limitante, finalmente, cuando el director no está comprometido y no propicia las condiciones para que dentro de los procesos de socialización se genere el conocimiento, estas barreras del aprendizaje organizacional pueden presentarse en el momento de compartir conocimiento tácito y en la creación de conceptos. [20]

Con base a la metodología propuesta por los autores [2], [3], [4], [5], complementados por los autores posteriormente descritos, se aplica en la empresa con los resultados siguientes:

**III. RESULTADOS**

Para la generación del nuevo prototipo de producción se desarrollarán las actividades siguientes: El modelo propuesto por Nonaka y Takeuchi, complementado con una de las etapas de los autores [3], [4], [5], y adicionando los autores la etapa final evaluación y actualización del conocimiento, así como el conjunto de actividades para facilitar su aplicación en el desarrollo de

prototipos, propuestas por el autor para integrar el manual de producción, a continuación, se establece las etapas y las actividades propuestas que facilitarían su ejecución:

### **Orientación al aprendizaje**

a. Explicación a los trabajadores sobre el aprendizaje organizacional y de cómo se aplicará en el diseño de los procedimientos de trabajo.

El responsable del proceso central-director y gerente general, en reunión de trabajo explicó a los maestros y ayudantes panaderos, el objetivo fundamental de elaborar los prototipos a través de la recuperación de los conocimientos y experiencia adquirida en la ejecución del trabajo, resaltando la importancia de su participación.

b. El responsable del proceso central, dará a conocer a los trabajadores el objetivo general y la identificación del proceso.

Se explicó a los responsables e integrantes de los equipos de trabajo, lo que considera como aprendizaje organizacional, manual de producción, su contenido y la importancia que tienen para el desarrollo de las actividades del área de producción y para la empresa, indicándoles que la forma de trabajar sería a través de talleres, con mesas de trabajo integrados en equipo de acuerdo a las actividades desarrolladas, indicando el procedimiento y especificando los participantes cada una de las actividades, donde se anotarían los pasos a seguir para la ejecución de un prototipo.

### **Compartir el conocimiento tácito**

a. Identificación a los trabajadores que participarán como expertos en el diseño de cada procedimiento.

Se organizan por mesas de trabajo las líneas de producción los maestros y ayudantes panaderos en cada una, de la siguiente manera:

Bizcocho: Maestro, oficial y ayudante de bizcocho.

Francés: Maestro y ayudantes de francés.

Pastelería: Maestro de pastelería.

b. Reunión de los expertos para compartir su conocimiento sobre el procedimiento de trabajo y definir entre todo un modelo mental compartido.

Se reunieron los expertos en mesas de trabajo para compartir el conocimiento en los procedimientos asignados de acuerdo a la línea de producción en el punto anterior, se asigna a un moderador y a un secretario para que tome nota sobre lo que se acuerde, se establecen las tareas generales para desarrollar los procedimientos.

### **Crear conceptos**

a. Cada experto escribirá de manera detallada los pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

Cada integrante de la línea de producción menciona de manera detallada los pasos a seguir para desarrollar los prototipos y cumplir con el proceso, indicando los ingredientes que participan en la elaboración del producto.

b. Lo someterá al consenso ante el resto de los expertos, para complementar o corregir el procedimiento y escribir entre todos, la primera versión del procedimiento de trabajo.

Con base a la creación de conceptos, los miembros del equipo deben reconsiderar las premisas fundamentales de cada integrante, ésta variedad de requisitos ayuda al equipo a proveer distintas perspectivas para observar el problema. La redundancia de información permite que los miembros entiendan mejor el lenguaje figurativo y lograr un modelo mental compartido. En esta fase los conceptos que se crearon en cooperación fueron los siguientes: "estandarizar los procedimientos para la fabricación de pan", "aplicación de un prototipo de producción" e "iniciar y formalizar el desarrollo de aprendizaje en la panificadora y pastelería".

### **Justificar los conceptos**

a. Evaluación colectiva de la alineación de los procedimientos con la estrategia de la organización. Los integrantes de la mesa de trabajo con el maestro de cada línea de producción, evalúan si el prototipo aprobado es la mejor manera de elaborar la masa o el pan y la contribución al objetivo del área de producción y de la organización.

b. Presentación del resultado del procedimiento socializado al responsable del proceso central, que analizará si se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la organización y en caso necesario aportará comentarios para su corrección.

Los integrantes de la mesa de trabajo, hacen una presentación al maestro de la línea de producción correspondiente, explicándole en forma detallada el procedimiento, el responsable del grupo o equipo analiza si el procedimiento descrito, está dentro de las políticas establecidas en la organización, haciendo algunas puntualizaciones con el objetivo de mejorar el procedimiento, aprobándose entre los integrantes de la mesa de trabajo.

### **Construir un prototipo**

a. Presentación del procedimiento establecido al Gerente General de la organización, que determinará si los prototipos son los adecuados para la ejecución en la empresa.

Los integrantes de la mesa de trabajo y el responsable del grupo o equipo de cada línea de producción, presentan al Director General y Gerente General, que analiza el procedimiento y determina la utilidad, aplicabilidad en la empresa y si contribuye para lograr los objetivos del área de producción haciendo las puntualizaciones necesarias para mejorar los procedimientos.

b. Aprobación de la integración de los prototipos al manual de producción.

Los procedimientos son aprobados se integran al manual de producción, sirviendo como prototipo para la elaboración del pan, acordándose la revisión y/o actualización en el momento de algún cambio significativo, por la misma mesa de trabajo.

c. El Gerente General, aprueba la integración del manual de producción.

Se integra el manual de producción con los resultados de cada una de las mesas de trabajo aprobadas.

d. Formalización en documento escrito de los prototipos.

Se describe la estandarización de los procedimientos para la elaboración del prototipo de producción que tiene como objetivo la elaboración del manual de producción, la unificación que permite la intercambiabilidad de información a nivel colectivo y la especificación que persigue evitar errores de identificación creando un lenguaje claro y preciso.

### **Expandir el conocimiento**

a.-Se convoca a una reunión, con todo el personal de la empresa para dar a conocer el manual de mecanismo operativo modelo diseñado.

En reuniones de trabajo, se dio a conocer el manual de producción, el Director General y Gerente de tienda y el responsable del grupo o equipo de trabajo (maestros panaderos) resaltan la participación de cada uno de los ayudantes, se les explicó la importancia que tiene cada uno de los diversos procedimientos.

b. El responsable del proceso explicará a los trabajadores de la empresa, los procedimientos a seguir de cada mecanismo operativo modelo a partir de esa fecha, haciendo hincapié en la participación que tuvieron los trabajadores en el diseño del mismo.

Se les entregó un ejemplar del manual de producción a cada trabajador del área de producción, el gerente de tienda, les invita a consultarles en el momento que se requiera, haciendo hincapié que si tienen alguna observación se la hagan llegar al responsable de su equipo (maestro panadero) y éste a su vez al responsable del proceso central (gerente de tienda).

### **Evaluación y actualización del conocimiento.**

Durante el primer mes de implantación, diariamente los responsables de ejecutar los mecanismos, anotarán las observaciones que tengan los procesos durante su ejecución.

Se sugiere una reunión semanal durante un mes y posteriormente mensual durante tres meses con los responsables de los equipos de producción y el gerente de tienda, con la finalidad de realizar una evaluación.

Con base a las observaciones de los responsables de los equipos de producción, se realiza una modificación y/o actualización del manual de producción.

El manual de producción para los miembros de la organización, representa un modelo de aprendizaje debido a la transferencia del "Saber-cómo", el cual minimiza los riesgos de la empresa. Los manuales son la mejor forma de estandarizar los procesos en todas sus unidades y así cuando un integrante del equipo de producción tenga duda sobre la fabricación de un tipo de pan, podrá consultar el manual de producción, así los clientes siempre encontrarán la misma calidad de los productos, no importando a cuál sucursal acudan.

## **IV. DISCUSIÓN**

El modelo propuesto por los autores [2], aporta una metodología, que resulta de suma utilidad para encaminar los esfuerzos de una organización hacia el aprendizaje organizacional, por la capacidad que tiene de instituir las acciones que se realizan para captar el conocimiento e

incorporarlo en el diseño y difundirlo a través de la capacitación para que sea generalizado, sin embargo, para su aplicación requiere fortalecer las relaciones, mejorando la comunicación entre los trabajadores, clientes y proveedores con la organización.

Al comparar los diferentes enfoques de aprendizaje organizacional, se observa que el proceso establecido por los autores [3], [4], [5], es más general, sin embargo, establecen los autores una primera etapa de orientación al aprendizaje, que no está considerada en el modelo desarrollado por Nonaka y Takeuchi, por su parte, éste último es más explícito al desarrollar en cinco etapas los aspectos que los primeros desarrollan en dos, ninguno de los autores consultados establece como etapa la evaluación y actualización del conocimiento, considerándose que es necesario se realicen evaluaciones con los expertos o vendedores sobre las observaciones durante su ejecución que darán pauta a una actualización.

## **V. CONCLUSIONES**

Se describieron las características generales de la panificadora contemplando las condiciones generales en que se encuentra la organización, partiendo de información recopilada para la realización del diagnóstico del modelo organizacional como parte del proyecto de investigación.

Se analizaron las teorías sobre aprendizaje organizacional aportadas por autores nacionales e internacionales y se concluyó sobre el modelo desarrollado en siete fases: fase previa, orientación al aprendizaje, compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo, expandir el conocimiento y evaluación y actualización del conocimiento.

Con base a las fases de aprendizaje organizacional, propuestas por los autores [2], [3], [4], [5], y los autores del presente trabajo es posible captar el conocimiento existente en la organización y a través del análisis colectivo, se desarrollan los nuevos procesos de trabajo que se institucionalizaran en la organización para expandir el conocimiento, que refleje las mejores prácticas de la organización con vistas a su generalización. Se desarrollaron los prototipos de los diversos productos que se fabrican en la panificadora, integrándose en el manual de producción, mismo que se implementó junto con otros documentos administrativos en la organización.

## **VI. REFERENCIAS**

1. Argyris C, Schön D. *Organizational Learning: Vol. 2. Theory, Method and Practice*. Estados Unidos: Addison-Wesley; 1996.
2. Ikujiro N, Hirota T. *Organización creadora del conocimiento*. México: Oxford; 1999.
3. Slater SY, Narver J. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*. 1995.
4. Nicolini DY, Mezner M. The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*. 1995;48(2):727-46.
5. Jerez P. *Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencia e implicaciones* [Tesis doctoral no publicada]. Almería: Universidad de Almería; 2001.
6. López Orozco Gilberto, Gil Montelongo MD, BolioYris CA. *Mortandad Infantil: MPYMES*. En: *El Analisis Organizacional en México y América Latina*. México: HESS; 2015. ISBN 978-607-9011-42-0.
7. Moguel Liévano MdJ. Algunas Estrategias de aprendizaje en las organizaciones de alto desempeño. *Espacio I+D Innovación más Desarrollo*. 2012;V(10):2-5.
8. Chávez HN, Feregrino FJ, Velázquez RV. *Prácticas de Aprendizaje Organizacional en Empresas Competitivas*. En: *Memorias XI Coloquio Internacional de Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación en Análisis Organizacional*. Xalapa, Veracruz, México. Fundación para la Educación Superior Internacional, A.C. p. 114-38.
9. Araiza Garza MZ, De La Garza Martínez E, Hernández Castro NE, et al. *Las Dimensiones del Aprendizaje Organizacional y su relación con el Desempeño Operativo Percibido en Grandes Empresas Manufactureras*. En: *El Analisis Organizacional en México y América Latina*. México: HESS; 2015. p. 362. ISBN 978-607-9011-42-0.
10. Ley Testa E. *El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema*. En: *Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón*. 2011. p. 2.
11. Borges de Carvalho J, Salette Batista Freitag M, Camargo Filho A, et al. *El aprendizaje empresarial en los emprendimientos sustentables del sector turístico del cerrado brasileño. Estudios y perspectivas en turismo*. 2013;22:568-82.

12. Pérez López S. La influencia del liderazgo sobre el aprendizaje. El papel mediador del contexto organizativo. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*. 2012;22:141-54.
13. Stable Rodríguez Y. Modelo de aprendizaje organizacional para organizaciones de información. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*. 2011;22(3). ISSN 2307-2113.
14. Del Río Cortina J, Santisteban Rojas DF. Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas Medellín – Colombia*. 2011;19(26):247-66. ISSN 1794 – 8347.
15. Rodríguez Gómez D, GairínSallán J. Innovación, aprendizaje organizativo y gestión del conocimiento en las instituciones educativas. *Revista Educación PUCP*. 2015;XXIV(46):73-90. ISSN 1019-9403.
16. Ahumada. L. Liderazgo distribuido y aprendizaje organizacional: Tensiones y contradicciones de la ley de subvención escolar preferencial en un contexto rural. *Psicoperspectivas*. 2010;9(1):111-23.
17. Argyris C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford UniversityPress.; 1999.
18. Araiza Z, de la Garza E, Ramirez M. El aprendizaje organizacional y su relación con el desempeño operativo percibido: caso de grandes empresas manufactureras de la Región Centro del estado de Coahuila. En: *Memorias en XIX Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*. Durango, México.
19. Gómez Díaz MDR. Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Revista científica Pensamiento y Gestión*. 2016;40(1). ISSN 2145-941X.
20. Ramírez JP. Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos. *Pensamiento y gestión*. 2007;22:256-82. ISSN 1657-6276.