

**Título del Trabajo:**  
**Gestión de la Calidad y Estrategias de Aprendizaje en el Medio Productivo**

**Trabajos científico académico**  
**Área de conocimiento:**  
**Ingeniería, Industrias, y Minería**

**Autora**  
**Mgtr. JULIA DEL VALLE AVILA**

**Centro para la Mejora Continua de las Organizaciones**  
**(CE.ME.C.OR.)**  
**Facultad de Ciencias Exactas Físicas y Naturales**  
**Universidad Nacional de Córdoba**  
**Av. Vélez Sársfield 1601, Ciudad de Córdoba**  
**ARGENTINA**

**javila@com.uncor.edu**  
**Julia\_avila2@hotmail.com**

## **Resumen**

Este trabajo es producto los resultados de proyectos de investigación sobre aprendizaje organizacional y la experiencia adquirida en tareas de asesoramiento a Pymes para la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad. Las condiciones en las cuales estas empresas fueron creadas y manejadas por sus dueños en el pasado se han modificado sustancialmente, y porque las firmas necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios, que no sólo está mucho más internacionalizado y competitivo.

La necesidad de transformación en las Pymes, significará modificar comportamientos y pautas de funcionamiento muy arraigados en las empresas y poner en marcha un proceso deliberado de construcción de nuevas capacidades competitivas. Estas deberán basarse en los conocimientos y aprendizajes (activos intangibles) disponibles en la empresa y en el acceso a sistemas de soporte y apoyo técnico, y convalidarse en las nuevas condiciones y dinámica de la demanda y de los mercados. Debemos preguntarnos: ¿qué enseña nuestra organización a sus miembros? ¿Cómo nuestra organización facilita o inhibe el aprendizaje de su gente? ¿Cuáles son las prácticas organizativas que reforzarán la vieja organización y el nacimiento de la nueva?

En el trabajo se desarrollan propuesta y líneas de acción para gestionar el cambio haciendo eje en la capacidad de aprendizaje de la organización y las condiciones favorables o adversas, que genera el tipo de liderazgo.

Sostengo que una organización viable es un diálogo entre sus propuestas y el mercado. Donald Schön describe este proceso como una "reflexión en la acción". Un liderazgo efectivo es precisamente aquel capaz de establecer un diálogo inteligente entre la empresa y el mercado, de modo de cambiar la empresa para responder a las necesidades del mercado y cumplir con los objetivos de la empresa

**Palabras clave: CALIDAD, GESTIÓN, CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE**

## **1. Introducción y Objetivos**

El vasto universo de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), posee en su gran mayoría una estructura y propiedad aún familiar y están fuertemente representadas en la producción de bienes como calzado, maquinas herramienta, muebles y vestuario. Las empresas de esta categoría han tratado de adaptarse a la apertura de la economía y a un régimen competitivo más riguroso, disciplinado por la competencia externa. Tienen una muy insuficiente percepción de la naturaleza de los cambios del régimen global de políticas públicas y sus esfuerzos por adaptarse al nuevo modelo de organización industrial, en general, han sido imperfectos. Con una estructura gerencial y empresarial de corte familiar que ha tenido dificultades para asimilar las complejidades de principios organizativos como producción y demanda sincronizadas (*just-in time*) y de gestión total de la calidad.

En la búsqueda del éxito y la supervivencia, sólo unas pocas además de invertir y mejorar considerablemente sus plantas fabriles y sus capacidades tecnológicas, optaron por re - entrenar a su personal y transformar en profundidad sus principios de gestión y administración empresarial.

### **1.2. Objetivos**

Basada en mi experiencia de muchos años de trabajo apoyando a las Pymes en el diseño, desarrollo e implementación de sistemas de Gestión de la Calidad, en todo los casos al hablar de las dificultades que se presentan para ello a nivel de operaciones, debimos dirigir nuestra mirada a los procesos de apoyo de gestión , es decir a la infraestructura “hard” o infaestructura de gestión, (que se basa en la estrategia y estilos de liderazgo de dirección), en la capacidad de aprender en forma colectiva, así como en las creencias de las personas que forman la organización, es decir la cultura organizacional.

El objetivo de este trabajo es proponer líneas de acción para gestionar la capacidad de aprendizaje organizacional, cuya falencia es el principal escollo a la hora de implementar sistemas de Gestión de la Calidad ya que éste debe apoyarse sobre un proceso de aprendizaje a todos los niveles de la organización. Estas líneas de acción consisten en:

- Redefinir procesos y nuevas prácticas de trabajo, eficientes y mas ajustadas a las necesidades del cliente externo e interno.
- Generar métodos de aprendizajes dentro de la organización, enfocado a resolver sus problemas.
- Promover nuevos estilos de liderazgo que crean el ambiente propicio para el aprendizaje, permitan compartir los conocimientos y la delegación adecuada en la toma de decisiones.

## **2. Metodología para desarrollar las líneas de acción propuestas**

### **2.1. Nuevas prácticas de trabajo**

Para asegurar que las prácticas operativas se desarrollan correctamente y que se mantienen los procesos bajo control, se deben relevar los puestos, sus objetivos y definir los parámetros siguientes para los mismos:

<b>VARIABLES DE DISEÑO DEL PUESTO O FUNCIÓN</b>
AMPLITUD Y PERFIL DEL PUESTO: cuales son todas las tareas que debería realizar.
CONOCIMIENTO NECESARIOS: cuales son los conocimientos que debe tener la persona para realizar las tareas definidas.
TOMA DE DECISIONES: hasta que nivel de decisiones debe poder tomar para no retrasar las cosas y se sienta motivado.
INFORMACIÓN NECESARIA PARA REALIZAR LA ACTIVIDAD: con qué información debe contar para no cometer errores (sobre el producto, servicio, coordinación, etc.)
GRADO DE FORMALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos, instructivos,</li> <li>• Qué puede quedar librado a una comunicación informal y qué no, porque ocasiona errores o demoras.</li> </ul>

## 2.2. Métodos para el Aprendizaje Organizacional

A partir del marco teórico sobre el proceso de “aprendizaje colectivo” de Nonaka y Takeuchi (1995), que describen las etapas de éste proceso, de la siguiente forma:

Primero establecen una diferencia entre:

- Conocimiento **Explícito**: formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido
- Conocimiento **Tácito**: son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás

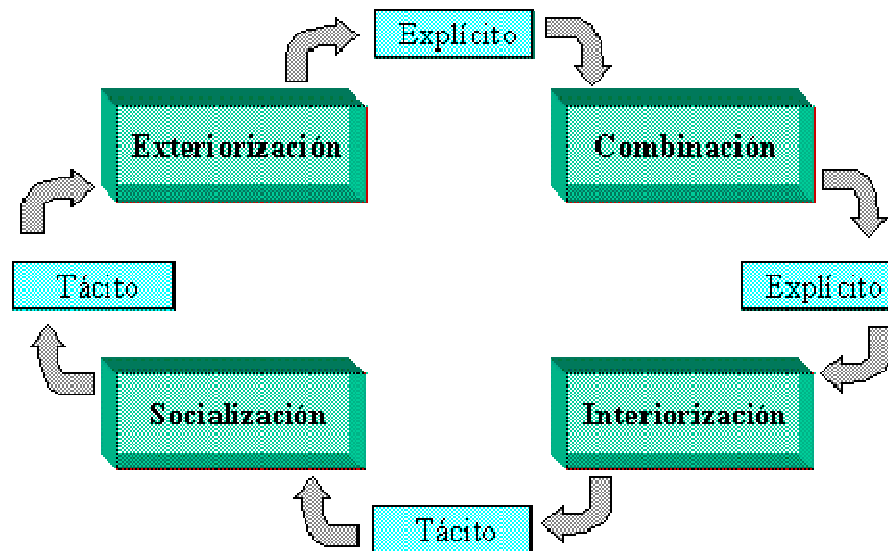
Segundo, identifican cuatro etapas, distintas y consecutivas:

- Socialización: Tácito a Tácito (asimilación)
- Exteriorización: Tácito a Explícito (expresión)
- Combinación: Explícito a Explícito
- Interiorización: Explícito a Tácito

A partir de estas etapas se propone poner en marcha este proceso relevando el conocimiento existente en la organización sobre un determinado tema o problema, compartirlo y socializarlo, para sumarle el conocimiento y aportes de un experto (conocimiento externo), formalizarlo en métodos de trabajo y luego implementarlos en las prácticas reales y cotidianas.

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:



**Figura : Procesos de conversión del conocimiento en la organización (Nonaka y Takeuchi, 1995)**

- La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización;
- La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento;
- La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.
- La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo

Para Nonaka y Takeuchi, lo expresado por Peter Drucker en el sentido de que, la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado, es justificado ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos japoneses han sostenido.

### 2.3. Nuevos estilos de Liderazgo

**Antes:**

- El líder se basaba en su jerarquía.
- Ejercía su autoridad sobre la base del mando
- Podía moderar el ritmo de los procesos.
  
- **Ahora:**
- Debe tener conocimientos que sean valorados.
- Tiene autoridad en base a la convicción, sin abandonar el poder.
- Debe tener velocidad, agilidad y habilidad para los cambios.
  
- **HOY EL LÍDER TIENE QUE MOTIVAR**
- **Tener en cuenta las causas por las que las personas se movilizan.**
- **Tener en cuenta que causas influyen en el grupo y en ese momento.**

**Un buen Líder es:**

- el respaldo del equipo
- potencia a las personas
- fomenta la responsabilidad y el espíritu de equipo
- fomenta un espíritu de pertenencia
- de orgullo por su trabajo y la empresa.

**Se enfoca en los objetivos de la organización:**

- Desarrolla iniciativas.
- Escucha a los demás.
- Valora las ideas de los demás.
- Recoge y suministra información.
- Su lenguaje es preciso y claro.
- Dirige al grupo a la consecución de un objetivo concreto.
- Controla y valora el tiempo.
- Busca la cooperación y la colaboración.
- Su negociación es objetiva, busca "nuestra solución".
- Separa el problema de las personas.
- Su lema es: "yo gano, tú ganas"

### 3. Análisis y resultados

La Espiral del conocimiento fue aplicada en empresas como DENSO MANUFACTURING ARGENTINA S.A, PAUNY S.A., BOGAMAC S.A. durante el proceso de desarrollo del sistema de Gestión de la Calidad, para su Certificación y mantenimiento. Cada empresa tiene un nivel o grado diferente de experiencia en la Gestión de la Calidad, la primera un sistema maduro, la segunda un

sistema recientemente certificado en el año 2012 y ampliado en el 2013 y la tercera en proceso de certificación.

En todos los casos a la hora de solucionar prácticas inadecuadas de trabajo, lo que se requería era aprender nuevos modos de hacer. Para ello era necesario incorporar nuevos conocimientos técnicos, nuevas habilidades y un contexto de liderazgo adecuado que permita el aprendizaje y la implementación de lo aprendido.

Por eso a la hora de implementar la herramienta se debió tener en cuenta otros aspectos, mas allá de lo técnico, que se describen brevemente en la tabla siguiente.

ETAPA	ACTIVIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Socialización: Conocimiento Tácito a tácito</li> </ul>	<p>Conocimiento tácito, competencias del personal existente (conocimientos, experiencia y actitud adecuadas para el trabajo), tiene que ver con el tipo de trabajador que incorpora y mantiene la organización. Criterios de selección, toma de decisiones en base a datos y la razón.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Exteriorización: Tácito a Explícito (expresión)</li> </ul>	<p>Exteriorización (tácito – explícito) , compartir el conocimiento de forma explícita, mide el ambiente favorable/desfavorable, para exteriorizar y compartir lo que sabe. Es un indicador del clima organizacional y si existe trabajo en equipo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Combinación: Explícito a Explícito</li> </ul>	<p>Combinación de los conocimientos existentes con otros nuevos (explícito a explícito). Evidencia si existen actividades destinadas a formación y capacitación. Si están enfocadas a las necesidades. Si están dirigidas a todos los niveles (o solo los operarios deben aprender). Si la gente considera que son útiles o no.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Interiorización: Explícito a Tácito (Asimilación)</li> </ul>	<p>Interiorización, asimilación del nuevo conocimiento combinado (propio y nuevo). De (explícito a tácito). Aplicado a las tareas y a la gestión, para resolver problemas, mejorar, etc.</p> <p>Aquí hay que tener en cuenta la voluntad de cambio de la dirección, si genera las condiciones para poner en práctica nuevos métodos de trabajo, que generen nuevos conocimientos que pasan a ser el capital intangible de la organización (se hace implícito nuevamente)</p>

**Es decir que para desarrollar nuevos conocimientos y habilidades hace falta tener en cuenta aspectos del organizacional y el tipo de liderazgo, no solo técnicos.**

#### **4. Conclusiones y Aportes**

El cambio es un proceso y como cualquier proceso hay que gestionarlo. Es decir planificar el cambio, realizar las acciones necesarias, hacer seguimiento y control de los resultados para posteriormente ajustar y corregir donde se identifiquen errores u oportunidades de mejora.

Por ello cuando una organización llega a un nivel de crecimiento donde el desorden de “hacer mas con las mismas capacidades” se pone de manifiesto, o cuando las condiciones de entorno cambian y son menos favorables, hace falta una mejora enfocada a un desarrollo en sus capacidades. El aporte de este trabajo y la tarea desarrollada en varias organizaciones PYMES, consiste en brindar una herramienta de aprendizaje que puede ser aplicada a la resolución de sus problemas, es decir ajustada a sus necesidades, recursos, cultura y también haciendo eje en las condiciones de liderazgo que hacen posible la aplicación eficaz de la misma. Mejora la calidad del producto y del proceso (tiende a evitar no conformidades de producto/ proceso) , la calidad de vida y el clima organizacional. Es decir que se desarrolla un proceso de capacitación enfocada a problemas y no “enlatada” que no hace distinciones de una organización a otra y que después quedan en horas de aula, o son muy difíciles de aplicar en el día a día.

#### **5. Bibliografía**

- Gore, Dunlap. Aprendizaje y organización. 2006. Editorial Granica.
- Gore, Ernesto (2004) La educación en la empresa: Aprendiendo en contextos organizativos”. Ed. Granica 2º Edición 2004.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1999) “La organización Creadora de Conocimiento, Cómo las Compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. Oxford
- Novak, Joseph. “Conocimiento y aprendizaje”. Alianza Editorial. Madrid,1998.
- Senlle, Andrés, 2001, ISO 9000:2000, Calidad en los Servicios, Gestión 2000
- ZOLUCIONA, Calidad y Medio Ambiente. 2001. La Norma ISO 9001 del 2000: Resumen para Directivos. Gestión 2000. Barcelona, España.