

**UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE
DURANGO.**

Facultad de Economía, Contaduría y Administración.

División de estudios de Posgrado.

**“Como se genera y se generaliza el conocimiento
organizacional en la empresa BIOPAPPEL”.**

Tesis que presenta Rubén Oswaldo Carrasco Hernández
para obtener el grado de Maestría en Administración.

Asesor: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

Durango, Dgo., Febrero de 2022



UJED

Universidad Juárez
del Estado de Durango



Facultad de Economía,
Contaduría y Administración.

Validación de Trabajo Terminal

Trabajo de Tesis presentado por el C. **RUBÉN OSWALDO CARRASCO HERNÁNDEZ**, para la obtención de grado de **MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN** titulado **"CÓMO SE GENERA Y GENERALIZA EL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA DE BIOPPAPEL"**.

DIRECTOR DE TESIS: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

JURADO

PRESIDENTE: Dr. José Gerardo Ignacio Gómez Romero

VOCAL: Dr. Francisco Martín Villarreal Solís

SECRETARIO: Dr. Mario Alberto García Meza

SUPLENTE: Dra. Julieta Sánchez Cano

SUPLENTE: Dra. María Brenda González Herrera

Victoria de Durango, Dgo., a 05 de julio de 2022

ÍNDICE.

ÍNDICE DE FIGURAS

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO I	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO	7
El Conocimiento Dentro de la Organización	15
Características del Conocimiento	16
Modelo Organizacional	17
Las Empresas son Sistemas del Conocimiento	21
Toma de Decisiones	25
La Generación del Conocimiento y la Gestión del Mismo	29
Las Incapacidades para Aprender	33
Cultura Organizacional	38
CAPÍTULO III	48
MARCO SOCIO HISTÓRICO	48
Cámara de la Industria Mexicana del papel ¿Quiénes somos?	51
Nuestra Misión	52
Derivados	57
BioPappel una Empresa Sustentable	61
Localizando las Plantas de BioPappel	64

CAPÍTULO IV	67
METODOLOGÍA	67
Tipo de Estudio	68
Derivación de Variables	70
Muestra del Universo	74
Instrumento de Medición	75
Confiabilidad y Validez del Instrumento de Medición	76
CAPÍTULO V	78
RESULTADOS	78
CAPÍTULO VI	83
CONCLUSIONES	83
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

Índice de Figuras.

Fig. 1. Proceso de conversión del conocimiento dentro de la org.	25
Fig. 2. Participación de consumos de materias primas fibrosas	56
Fig. 3. Participación de consumo aparente	60

Índice de Tablas.

Tabla No.1 Indicadores y Variables para los tipos de Organización que Aprenden	71
Tabla No.2 Validación y Confiabilidad del Instrumento De Medición.	76
Tabla No.3 Dimensiones del Instrumento de Medición	77
Tabla No.4 Frecuencias de los diferentes estilos de generación del conocimiento 79	
Tabla No.5 Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una Muestra	80
Tabla No.6 Anovas.	81

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN.

Lo que se busca con este trabajo es analizar cómo se presentan la generación y generalización del conocimiento dentro de ella para así poder entender los procesos de aprendizaje organizacional y coadyuvar en la toma de decisiones.

El entorno que rodea a la organización es dinámico, cambiante y está sujeto a modificaciones tanto legales como sociales y culturales, y probablemente entre las más preponderantes se encuentra la competencia voraz que hay actualmente en el mercado, y que no solo es nacional sino también mundial por la globalización. Hoy en día las organizaciones buscan tener la capacidad máxima para solucionar y enfrentar los cambios que se genera a nivel mundial por medio de la competencia por lo que es necesario que busquen generar su propio conocimiento dentro de su organización para que puedan subsistir en este mundo global y cambiante.

El objetivo del presente estudio es analizar y explicar cómo la empresa BIOPPAPPEL genera conocimiento y como lo generaliza para poder alcanzar sus metas.

De lo anterior se desprenden las siguientes preguntas de investigación:

- 1.- ¿Cómo se genera el conocimiento organizacional en la empresa de BIOPPAPPEL?
- 2.- ¿Cómo se generaliza el conocimiento organizacional dentro de LA EMPRESA BIOPPAPPEL?

Dentro de la organización se busca generar el conocimiento ya que es un elemento primordial para que la empresa se convierta en inteligente y para conocer si todas las empresas pueden ser.

Se considera la teoría de las organizaciones a la cual se centra en un análisis de interrelaciones personales y no personales, dentro y fuera de la organización para conseguir que se adapten a la estructura organizativa y sea un elemento integrador de todas las actividades que se desarrollen dentro de ella.

Un pilar muy fuerte sobre la visión general del conocimiento organizacional se le puede atribuir a que las empresas se basan en todos los recursos disponibles y todas las capacidades que tienen las personas para encarar cualquier situación que se les presente.

Justificación.

Existen muchas variables que condicionan, que en la empresa sea fácil el de generar y de generalizar el conocimiento organizacional es por eso que con este trabajo buscamos la mejor forma posible de acceder a ese conocimiento organizacional, y que son determinantes para el desarrollo de su organización.

Para poder fundamentar este estudio mencionamos en el capítulo II el concepto de organización donde Weber (citado por Hall 1996) dice que son una relación social que puede estar cerrada o limitada a la admisión de terceros por medio de reglas dentro de la misma; hasta donde se reglamentación es impuesto

por la acción de los individuos cuya función es la de regular, o fungir como jefe y que cuenta con su personal administrativo, (p30).

Se realiza un recorrido por la historia de la teoría de las organizaciones donde analizamos como se concibe el trabajo y al ser humano en las varias etapas de la historia y existe un sin número de factores que se pueden tomar para el desarrollo del presente trabajo para que se tome en cuenta las distintas variables o temas que se pueden justificar y que cumplen con lo necesario para estar en la posibilidad de emitir un juicio acerca del propósito del estudio en cuestión; la primera etapa abarca desde 1900 a 1925 con la escuela científica en la cual la organización se considera solo lo relacionado al proceso administrativo, con lo cual se tiene un mejor control dentro y fuera de la organización así como lo económico, y se puede considerar solo al personal como un eslabón más en la cadena productiva pero no como el generador del conocimiento que busca en la actualidad las empresas.

El segundo periodo nos habla de la relaciones humanas(1925 a 1950), en donde el ser humano ya es una parte fundamental para que las organizaciones, por el descubrimiento de los grupos formales e informales y en el cual se le considera como una máquina que trabaja solo por estímulo, no sintiéndose capaz de poder generar el conocimiento por sí mismo sino por la existencia del estímulo, aquí nace la escuela del sistema social en donde la administración busca adaptar las necesidades de las personas, y también busca al tipo de líder que podrán tener y que se consideran puntos importantes para poder generar el conocimiento dentro de la organización; y la última etapa(1967 a 1996) es a partir de las aportaciones y los enfoques novedosos en el cual se marca las relaciones dentro de los grupos

que ya mencionamos y marcando la confianza y la interdependencia , así como la responsabilidad compartida por parte de todos los individuos involucrados en la organización.

A partir de este análisis también damos una revisión a la teoría general de los sistemas en donde podemos observar la continua interacción dentro y fuera de la organización hacia con su medio ambiente que la rodea y así se puede poner en práctica esta teoría, e integrando a la organización de forma general o integral en su entorno, estas corrientes permiten ver a la organización como un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con su medio ambiente, pero no llegaron a considerar al ser humano como parte fundamental de esta teoría.

Los variados enfoques que revisamos aquí, se pueden desarrollar a lo largo de la historia desde el nacimiento de las organizaciones lo cual podemos ver todos los cambios que ha sufrido en su entorno y como estas se adaptan a esos movimientos, aunque muchas no pueden lograr esas modificaciones por razones variadas y que hace que se estancan y no sigan creciendo o funcionando económicamente. Aquí hacemos mención de la historia de la teoría de las organizaciones desde cómo se concibe al ser humano en sus labores dentro de la organización.

Desarrolla el contexto histórico y la difusión de la teoría general de los sistemas, incorporando el enfoque reduccionista, los diferentes enfoques que incluye el funcionalismo en la ciencia y las diferentes tendencias que buscan de manera importante la aplicación de la teoría general de los sistemas. Adicionalmente se explicitan las definiciones más utilizadas en la teoría, los diferentes enfoques de los sistemas utilizados en la teoría organizacional, así como el rol cumplido por los sistemas en el reconocimiento del entorno como factor clave en el análisis de las organizaciones, los sistemas administrativos,

la relación de la teoría general de sistemas con la teoría del caos y el pensamiento antrópico, el papel del administrador en relación con la teoría general de sistemas y algunas aplicaciones en el contexto colombiano.(Zapata Domínguez, 2005, p13)

Recordemos que una organización es un sistema que está inserto en un sistema mayor. Por ejemplo, la organización BIOPAPPEL es parte de un sistema que está inserto en los Estados Unidos Mexicanos que está inserta en el continente americano, que está inserto en un planeta llamado Tierra, etcétera. Para que la organización que estamos estudiando, debe establecer ciertas relaciones con la localidad donde se ubica, el estado al cual pertenece dicha localidad y el país donde se encuentra dicho estado, es decir, debe ubicar el contexto donde se desenvuelve. Cada sistema debe relacionarse con el sistema donde a su vez pertenece, el cual es su entorno exterior.

Para el capítulo III hacemos mención de la historia del papel, así como su importancia y el impacto que tiene con su producción, también comentamos brevemente la historia de la empresa BIOPPAPPEL desde sus inicios cuando se conocía como Celulosa y papel de Durango hasta la actualidad. El papel se empezó a conocer para el año 500 en donde el emperador chino Hedo o Ho Ti, fabricó por primera vez papel utilizando materiales como corteza de morera, tejidos de seda y trapos de ropa vieja y un molde fabricado de tiras de bambú. El emperador le había encomendado la misión de buscar nuevos materiales para transcribir, escribir o plasmar las palabras o acuerdos que podían surgir en la corte.

En el capítulo IV analizamos la metodología que se utilizó para el presente estudio de la forma cualitativa en donde se revisan las encuestas y con base al

sistema IBM SPSS 2.20 se realizan varias pruebas para el análisis en mención y dar los resultados del mismo, determinamos el tipo de estudio definiendo nuestras variables e indicadores y mencionamos una breve semblanza de lo que se encontró con el sistema y las pruebas piloto que se realizaron enfocándonos en lo primordial que es la base del estudio la generación y la generalización del conocimiento dentro de la empresa BIOPPAPPEL.

Y por último mostramos en el capítulo de resultados lo que obtuvimos con la aplicación del instrumento de medición en el capítulo V, donde mostramos los porcentajes obtenidos de manera general; y para finalizar con el capítulo VI hacemos mención de las conclusiones a las que llegamos.

CAPÍTULO II

MARCO TEORICO

UNA SOCIEDAD DINÁMICA, DE LAS LLAMADAS DEL CONOCIMIENTO Y LA GLOBALIZACIÓN

La globalización ha incitado uno de los debates más apasionados de la última década, ha sido tema de innumerables libros y causa de grandes manifestaciones en Europa y América del Norte. Los críticos, por ejemplo; Ornelas (2002) quien dice que se trata de mostrar los alcances y los límites del pensamiento dominante en el terreno de la economía mundial.

Bauman (1998) Afirma que conviene que los consumidores no puedan fijar su atención ni concentrar su deseo en un objeto durante mucho tiempo; que sean impacientes, impulsivos, inquietos; que su interés se despierte fácilmente y se pierda con la misma facilidad.

En este sentido, Milton y Friedman (1992) plantean que la igualdad de oportunidades es diferente a la igualdad de resultados. El Estado social al promover la equidad también restringe la libertad de crecimiento económico al planificar la producción y regular la oferta y la demanda.

Se plantea que el proceso ha propiciado la explotación de los habitantes de los países en desarrollo, ha ocasionado grandes alteraciones en su forma de vida y en cambio ha aportado pocos beneficios, mientras los defensores apuntan a la considerable reducción de la pobreza alcanzada en países que han optado por integrarse a la economía mundial, como China, Vietnam, India y Uganda.

El cometido del presente estudio es la identificación de las redes de conocimiento asociadas a la administración del conocimiento, basado en la actividad de detección, seguimiento y evaluación de las redes dentro de una organización. Las consideraciones principales giran en torno a la administración del conocimiento, las redes del conocimiento y el desempeño organizacional, el conocimiento mismo y la naturaleza de las redes. (Herrera, Silva y Fernández 2000, p.45)

Asombrosamente, tratándose de un término de uso tan extendido como la globalización, al parecer no existe una definición exacta y ampliamente aceptada. De hecho, la variedad de significados que se le atribuye parece ir en aumento, en lugar de disminuir con el paso del tiempo, adquiriendo connotaciones culturales, políticas y de otros tipos además de la económica. Sin embargo, el significado más común o medular de globalización económica –aspecto en el cual se concentra este trabajo– se relaciona con el hecho de que en los últimos años una parte de la actividad económica del mundo que aumenta en forma vertiginosa parece estar teniendo lugar entre personas que viven en países diferentes (en lugar de en el mismo país). Este incremento de las actividades económicas transfronterizas adopta diversas formas.

Comercio internacional: Una parte cada vez mayor de los gastos dedicados a bienes y servicios se consagra a importaciones de otros países, y una porción creciente de la producción de los países se vende a extranjeros en calidad de exportación. En los países ricos o desarrollados, la proporción del comercio internacional respecto del producto total -exportaciones más importaciones de mercancías en relación con

el PIB- aumentó de 32,9% a 37,9% entre 1990 y 2001. En los países en desarrollo, la proporción aumentó de 33,8% a 48,9% en ese mismo período. (Banco Mundial 2003).

En primer lugar, para hablar de globalización resulta crucial definir cuidadosamente las distintas formas que ésta adopta. Comercio internacional, inversión extranjera directa (IED), y flujos del mercado de capitales plantean cuestiones distintas y tienen consecuencias diferentes: beneficios potenciales, por un lado, y costos y riesgos por el otro, los cuales demandan valoraciones y respuestas diferentes.

En general, el Banco Mundial privilegia una mayor apertura de comercio y de IED porque los datos indican que los beneficios en materia de desarrollo económico y reducción de la pobreza tienden a ser relativamente mayores que los costos o riesgos potenciales (aunque también se preste atención a las políticas específicas para mitigar o calmar, reducir, atenuar costos y disminuir estos riesgos que toma la empresa).

El Banco es más cauteloso respecto de la liberalización de otros flujos financieros o de mercado de capitales, cuya alta volatilidad puede fomentar en ocasiones ciclos de auge y depresión, y crisis financieras con grandes costos económicos, como sucedió durante las crisis de los mercados emergentes del este asiático y en alguna otra parte en 1997-98. Aquí debe ponerse más énfasis en la creación de instituciones y políticas nacionales de apoyo que reduzcan los riesgos de las crisis financieras, antes de emprender una apertura de cuentas de capital ordenada y cuidadosamente escalonada.

En segundo lugar, el grado de participación de los distintos países en la globalización también dista de ser uniforme. Para muchos de los países más pobres y menos desarrollados, o más pobres, sino en la amenaza de ser excluidos de ella. En 1997, la mínima participación de estos países en el comercio mundial, con una cifra que asciende al 0,4%, correspondió a la mitad de su participación en 1980. La tasa de crecimiento de estos países también está muy por debajo de las que disfrutaban los países en desarrollo más globalizados.

Durante la década de los noventa, los países menos globalizados presentaron como promedio tasas de crecimiento negativas, mientras que los países en desarrollo más globalizados aumentaron su tasa de crecimiento per cápita de 1% en los sesenta a 3% en los setenta, hasta 4% en los ochenta y 5% en los noventa. Por otra parte, el acceso de los primeros a la inversión extranjera privada sigue siendo insignificante. Lejos de condenar a los países con un aislamiento y una pobreza continua, la tarea es urgente para la comunidad internacional en general es ayudarlos a integrarse aún más en la economía mundial, brindándoles asistencia para ayudarles a crear instituciones y políticas de apoyo, así como para continuar ampliando su acceso a estos mercados internacionales que se globalizan día con día por su apertura. Y con todos esos esfuerzos se apoye con mayor énfasis a los más necesitados (Banco Mundial 2003).

En tercer lugar, es importante tener presente que la globalización económica no es una tendencia totalmente nueva. De hecho, y en un nivel primario, ha formado parte de la historia humana desde tiempos remotos, cuando poblaciones muy dispersas se involucraron gradualmente en relaciones económicas más amplias y

complejas. En la era moderna, la globalización floreció a tempranas fechas hacia finales del siglo XIX, principalmente los países que hoy son desarrollados o ricos. En muchos países, los flujos comerciales y del mercado de capitales en relación con el PIB se acercaban o superaban a los de años recientes. Ese temprano despuntar de la globalización se revirtió en la primera mitad del siglo XX, época de creciente proteccionismo en un contexto de amargas luchas nacionales y de poderío, guerras mundiales, revoluciones, auge de ideologías autoritarias y gran inestabilidad económica y política. (Banco Mundial 2003).

En los últimos cincuenta años, el curso de los acontecimientos ha cambiado nuevamente favoreciendo una mayor globalización. Las relaciones internacionales se han calmado (al menos en comparación con la mitad de siglo anterior) debido al respaldo de la creación y consolidación del sistema de Naciones Unidas como medio de resolver pacíficamente las diferencias políticas entre los Estados, y de instituciones como el GATT (actual OMC), que proporcionan un marco reglamentario para que los países manejen sus políticas comerciales. El fin del colonialismo sumó innumerables nuevos actores a la palestra mundial, a la vez que eliminó una mancha vergonzosa asociada al temprano episodio de globalización del siglo XIX.

La Ronda Uruguay del GATT de 1994 presenció por primera vez la participación de los países en desarrollo en una amplia gama de temas de comercio internacional multilateral.

El ritmo de la integración económica internacional se aceleró en la década de los ochenta y los noventa, cuando en todas partes los gobiernos redujeron las barreras políticas que obstaculizaban el comercio y la inversión internacional. La apertura al mundo exterior forma parte de un cambio más generalizado hacia una mayor confianza en los mercados y la empresa privada, especialmente a medida que muchos países en desarrollo y países comunistas se percataron de que los altos niveles de planificación e intervención gubernamental no producían los resultados de desarrollo esperados.

La crisis financiera internacional ha contribuido al desprestigio general del pensamiento económico liberal. Ese desprestigio es notorio en la economía como disciplina académica, donde el pensamiento liberal de inspiración neoclásica ha sido la corriente de pensamiento predominante en las últimas décadas. Y así mismo alcanza al pensamiento económico liberal inspirado en escuelas como la austriaca y la institucionalista, aunque estas últimas difieran de la neoclásica en términos metodológicos y conceptuales. (Gelles 1999, p.245)

Entre los ejemplos más notables de esta tendencia están las amplias reformas económicas emprendidas por China desde finales de los años setenta, la pacífica disolución del comunismo en el bloque soviético de fines de los años ochenta y el arraigo y crecimiento estable de las reformas de mercado en la India democrática en los años noventa. La globalización también ha sido alentada por el progreso tecnológico, el cual está disminuyendo los costos de transporte y comunicaciones entre los países. El marcado descenso en el costo de las telecomunicaciones, y del procesamiento, el almacenamiento y la transmisión de la información, facilitan aún más la localización y el aprovechamiento de las oportunidades comerciales en todo el mundo, la coordinación de las operaciones en

lugares dispersos, o la venta de servicios en línea que antes no podían comercializarse a nivel internacional.

Finalmente, dado estos antecedentes, quizá no sea sorprendente (aunque tampoco muy útil) que el término “globalización” se utilice a veces en un sentido económico mucho más amplio, como otra manera de referirse al capitalismo o a la economía de mercado. Cuando se utiliza con esta connotación, las preocupaciones manifestadas tienen que ver más con temas clave de la economía de mercado, como la producción por parte de empresas privadas y con fines de lucro, la frecuente reestructuración de los recursos según la oferta y la demanda y el impredecible y rápido cambio tecnológico. En este sentido, indudablemente que es importante analizar las fortalezas y las debilidades de la economía de mercado como tal, y comprender mejor las instituciones y las políticas necesarias para que ésta funcione de manera más eficaz.

Además, las sociedades necesitan profundizar la reflexión sobre cómo manejar mejor las consecuencias que trae consigo el rápido cambio tecnológico.

Sin embargo, poco se gana cuando se confunden estos factores diferentes (aunque relacionados) con la globalización económica en su significado medular, que es la ampliación de los lazos económicos a través de las fronteras.

Conclusión. La mejor forma de hacer frente a los cambios ocasionados por la integración internacional de los mercados de bienes, servicios y capitales, es ser francos y abiertos hacia ellos. Como se señala en esta serie de reseñas informativas, la globalización genera oportunidades, pero también ocasiona riesgos.

A la vez que aprovechan las oportunidades de mayor crecimiento económico y el mejor nivel de vida que trae consigo una mayor apertura, las autoridades a cargo de formular políticas –en el ámbito internacional, nacional y local– también enfrentan el desafío de mitigar los riesgos para los pobres, vulnerables y marginados, y de aumentar la igualdad y la inclusión.

Aun cuando la pobreza disminuye en sentido general, pueden aparecer aumentos regionales o sectoriales sobre los cuales la sociedad tiene que actuar. Durante todo el siglo pasado, las fuerzas de la globalización desempeñaron su función entre aquellas que contribuyeron al enorme mejoramiento del bienestar humano, lo que incluye haber sacado de la pobreza a millones de personas.

En su avance, estas fuerzas tienen la posibilidad de continuar proporcionando grandes beneficios a los pobres, pero el éxito seguirá dependiendo fundamentalmente de factores como la calidad de las políticas macroeconómicas generales, el funcionamiento de las instituciones –tanto en su carácter formal como informal– la actual estructura de activos, y los recursos disponibles, entre otros muchos factores. Para poder lograr aproximaciones justas y factibles a estas necesidades reales muy humanas, los gobiernos deben escuchar la voz de todos los ciudadanos

Colectividades. Que se han establecido para la consecución de objetivos relativamente específicos a partir de una base más o menos continua. No obstante, queda claro que las organizaciones tienen características distintivas aparte de la continuidad y especificidad de metas. Estas incluyen fronteras relativamente fijas, un orden normativo, niveles de autoridad, un sistema de comunicación, y un sistema de incentivos que permite que varios tipos de participantes trabajen juntos en la consecución de metas comunes. (Hall 1996, p31)

El Conocimiento Dentro De La Organización.

Esta pregunta ha sido considerada por las mentes más privilegiadas del pensamiento occidental, desde Aristóteles y Platón hasta la actualidad (¿El conocimiento se encuentra dentro de la organización?).

Recordemos una cita del libro “La teoría del conocimiento” de Platón: “Supongamos ahora que en la mente de cada hombre hay una pajarera con toda suerte de pájaros. Algunos en bandadas aparte de los demás, otros en pequeños grupos, otros a solas, volando de aquí para allá por todas partes” (Platón, citado por Varela 1988,. p. 45)

Podemos suponer que los pájaros son tipo de conocimiento y que cuando éramos niños este receptáculo estaba vacío; cada vez que un hombre obtiene y encierra en la jaula una clase de conocimiento, se puede decir que ha aprendido o descubierto la cosa que es el tema del conocimiento; y en esto consiste saber”.

El diccionario de la real academia española año 2001 define conocimiento como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe”. El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona (o en otro tipo de agentes). Esto hace que sea casi imposible observarlos.

Para Muñoz y Riverola (1997, p.90):

El “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”. El conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Como vemos existen múltiples definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes y pragmáticas como una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil en la acción (Davenport y Prusak, 1998).

Características del Conocimiento

Para Andreu y Sieber (2000), lo fundamental son básicamente tres características:

- El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio “hacer”, ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando “convencidas” de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas “piezas”;
- Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento “se consuma” como ocurre con otros bienes físicos, permite “entender” los fenómenos que las personas perciben (cada una “a su manera”, de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también “evaluarlos”, en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y
- Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento porque esa acción tiene en general por objetivo

mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.

Modelo Organizacional

Todo cambio organizacional empieza con una apertura mental de las personas que trabajan dentro de ella, solo estas personas logran cambiar sus habilidades conductas y relaciones dentro del trabajo que desempeñan y nadie puede tomar ese rol de cada persona que desempeña en su trabajo, como afirma Zimmermann. (1998. p 23)

Durante el tiempo las organizaciones se han dado cuenta que el éxito de las empresas ya no solo depende de sus habilidades de manufactura, capital, proveedores que les den insumos baratos, relaciones gubernamentales, y la relación que tienen con sus clientes, porque aunque estos factores hayan sido y sigan siendo importantes, muchas empresas que no han tenido a la mano estos recursos han logrado ser muy exitosas, ya que su éxito ha residido en sus

habilidades y su perfeccionamiento en el campo de la Creación de Conocimiento Organizacional para la empresa en sí.

La Creación de Conocimiento Organizacional es la capacidad que tienen las empresas para generar nuevo conocimiento, llevarlo a sus empleados y compartirlo en acciones que lleven a nuevos productos, servicios o sistemas de producción mejores. Por tanto, la organización con una gran capacidad de crear, adquirir y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar el nuevo conocimiento aprendido puede definirse como una organización inteligente. En este tema, hay una gran diferencia en la visión de la creación del conocimiento entre las empresas occidentales y las orientales, aunque la diferencia se ha estrechado con el tiempo. La visión occidental, se ha enfocado mucho más en el conocimiento Explícito en tanto que la oriental se ha enfocado mucho más en el conocimiento Tácito pues le es más factible realizar sus actividades de esa forma.

La conclusión a la que estos ensayos apuntan es que lo central es una circularidad inalienable entre el acto de conocer y vivir, entre el universo de lo vivo y el conocer como objeto de estudio. Dicho de otra manera, el fenómeno de la vida, como un todo, quiere decir, precisamente, que el acto de vivir precede a la explicación del origen de la vida sobre la Tierra. Que el conocer precede a la comprensión del conocer visto como mecanismo biológico y neurona. Que la experiencia vivida es la base misma de la exploración científica de la conciencia". (Varela 1988, p.56)

El conocimiento explícito en pocas palabras es el que puede ser explicado con palabras, números, formulas científicas, procedimientos establecidos, especificaciones, etc. Por lo que es mucho más fácil de aprenderlo o transmitirlo.

Por otra parte el conocimiento tácito es el que viene de las instituciones, experiencia individual, es la experiencia que adquiere un artesano con los años o

cualquier trabajador al trabajar mucho tiempo en el mismo oficio, son los esquemas y modelos mentales, percepciones que cada persona tiene; dado que cada quien tiene una percepción de la realidad así como la del futuro. Esto hace que sea un conocimiento difícil de transmitir a sus empleados y además de plasmar en documentos formales para crear un historial.

Gestión del Conocimiento.

Las organizaciones usan de una u otra manera la información que poseen de ellas mismas y de su ambiente ya que esta información les es de utilidad para la toma de decisiones, pero para que estas organizaciones puedan transformar esta información en conocimiento aprovechando el verdadero valor de sus recursos informativos y tecnologías de información necesitan usar esa información de manera estratégica por lo que revisaremos los procesos que debe seguir la información para transformarse en conocimiento.

Osorio Núñez M. (2003) La gestión del conocimiento identifica y explota, en el trabajo cotidiano, el conocimiento creado en la organización y el adquirido en el exterior, generaliza las mejores prácticas, propicia el incremento del capital intelectual de la organización y su valor de mercado, a la vez, que facilita la generación de nuevos conocimientos y su materialización en productos y servicios”.

Los puntos principales son:

- Las organizaciones utilizan la información para percibir cambios de su ambiente externo, por lo cual es indispensable asegurar el suministro confiable de información con el cual se puedan descubrir los cambios más importantes e interpretar su significado para desarrollar respuestas apropiadas.

- Utilizar la información estratégicamente con el fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a las organizaciones la capacidad de diseñar nuevos productos y servicios, mejorar las ofertas existentes o los procesos de producción.
- Utilizar el conocimiento ya generado para la toma de decisiones.

Estos tres puntos: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones están estrechamente relacionados y en flujo de la información entre estos puntos trayendo la información del medio ambiente externo, asimilándola y progresivamente llevando a acciones de la empresa es lo que no va a llevar a la creación de conocimiento organizacional.

Durante la percepción es necesario interpretar la información de las noticias y mensajes de nuestro medio ambiente decidiendo que información es relevante, para poder generar explicaciones posibles a partir de experiencias pasadas. Esta información debe ser discutida para llegar a una interpretación común entre los miembros del equipo.

En la creación del conocimiento, se lleva la información a un nuevo conocimiento discutiendo y compartiendo el conocimiento personal, experiencias previas en conjunto con la nueva información y el grupo que se encuentra realizando tareas.

Durante la toma de decisiones se revisan las conclusiones anteriores para revisar sus ventajas y desventajas, y llevarlas finalmente a una acción empresarial.

Las organizaciones utilizan la información y el conocimiento para estimular la innovación, incrementar su eficacia y eficiencia y mejorar su posición en el mercado. El aumento de la calidad de sus productos y servicios, que responden en mayor medida a las necesidades de los consumidores, así como el empleo de tecnologías más sofisticadas, que permiten elevar la productividad y reducir sus costos, obedecen en gran parte al uso de la información apropiada. (Santos, Dante y Torres Ponjuán, 2009 p. 13).

Las empresas que son capaces de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones pueden describirse como una organización inteligente, porque posee la información, el conocimiento y el desarrollo, por lo que está bien informada, y es mentalmente perceptiva y clara de ideas.

La organización inteligente tiene información y conocimiento que le otorgan una ventaja especial para maniobrar con inteligencia y mucha creatividad, además de ser capaz de adaptarse de manera oportuna y rápida a los cambios del medio ambiente, entrar en un proceso de aprendizaje continuo que le permita desechar los esquemas mentales obsoletos, así como innovar creativamente gracias al conocimiento y experiencia de todos sus miembros.

Las Empresas son sistemas de Conocimiento

El objetivo de las organizaciones consideradas como sistemas de percepción es crear e identificar sucesos que se repiten para estabilizar su medio ambiente y hacerlo pronosticable. Un suceso perceptible es aquel que se asemeja a algo que ha sucedido antes (Weik, 1995, 170).

Las organizaciones pueden percibir su medio ambiente por medio de una serie de procesos interrelacionados entre sí que son diferenciados por cada

empleado: Cambio Ecológico, que requiere que los miembros de la organización busquen la manera de comprender el significado de los cambios en el medio ambiente. Una vez comprendido dicho significado se pueden tomar medidas para aislar o agrupar los fenómenos naturales o no naturales y analizarlos aún mejor para tomar la mejor decisión.

La representación se basa en construir, organizar, aíslan sus variables y agrupar otras, con el fin de generar datos sobre las variaciones del entorno

La selección intenta reducir la ambigüedad de los datos obtenidos en la representación, a través de mapas, estructuras, comparando los datos con la experiencia previa para seleccionar un esquema razonable de interpretación.

La retención es el proceso de guardar y acumular estos conocimientos obtenidos de una percepción satisfactoria para su uso en un futuro.

Con el flujo lineal de la información por estos 4 procesos se puede tener una percepción satisfactoria, pero la retroalimentación puede ayudarnos a obtener mejores resultados, retroalimentando los procesos anteriores con las conclusiones de procesos posteriores.

La creación del conocimiento se genera con la interacción entre el conocimiento tácito y explícito que recapitulando el conocimiento tácito es el conocimiento personal, difícil de formalizar y difícil de transmitir a otros, está formado de conocimientos subjetivos e intuiciones que tiene una persona cuando ha estado inmerso en una actividad durante un largo periodo.

Falconer (2000 p 65) afirma que: "la evolución de esta nueva disciplina basada en el conocimiento es heredera de la gestión de la información, aunque ha

protagonizado una transición propia y compleja para constituirse científicamente o para autodefinirse.

El conocimiento explícito es el conocimiento formal, fácil de transmitir y que suele codificarse en hojas de especificaciones, reglas, fórmulas matemáticas, etc.

Los dos tipos de conocimiento son complementarios, pero una organización no puede explotar al máximo el conocimiento tácito mientras este no se convierta en conocimiento explícito, por lo que es muy importante para las organizaciones fomentar el proceso de conversión de conocimiento tácito en explícito, con el que se puede impulsar la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Zhou y Fink (2003; p 86) plantean que la gestión del conocimiento y el capital intelectual, En su interrelación contienen todos los aspectos de la actividad intelectual de una organización, desde la creación de conocimiento hasta la influencia que ejerce en sus resultados. La gestión del conocimiento abarca las actividades relacionadas con la creación, captura, transformación y uso de este activo intangible, con el objetivo de lograr una organización más inteligente

La conversión del conocimiento puede ser de cuatro modos conversión conocimiento de:

- Tácito en tácito mediante la socialización
- Tácito en explícito mediante la exteriorización
- Explícito en explícito mediante la combinación
- Explícito en tácito mediante la interiorización

La socialización es el proceso de adquirir el conocimiento tácito de otros compañeros de trabajo a través de compartir sus experiencias, así como el aprendizaje que aprendían los oficios de los artesanos, por medio de la imitación, observación y la práctica.

La exteriorización es el proceso de hacer público el conocimiento tácito mediante conceptos explícitos si es posible o metáforas, analogías, modelos, etc. Principalmente la exteriorización se activa por el diálogo y por la reflexión colectiva.

La combinación es un proceso de crear conocimiento explícito por medio de fuentes explícitas, de tal manera que se comparte el conocimiento y se combina mediante los reportes, memorandos, juntas, reuniones, oficios, graficas, mapas conceptuales etc.

La interiorización es un proceso de incorporar a uno el conocimiento explícito en tácito, asimilando las experiencias obtenidas; y puede facilitarse si el conocimiento queda capturado en documentos o se transmite en forma de anécdotas, de modo que los individuos puedan volver a experimentar indirectamente la experiencia de los otros.

Los cuatro modos de conversión de conocimiento se encuentran igualmente relacionados, interactuando entre ellos, haciendo un flujo de información cíclico, llevando el conocimiento de tácito a explícito una y otra vez retroalimentando el conocimiento ya adquirido.

Figura 1.

Proceso de conversión del conocimiento dentro de la organización.



Fuente: Nonaka, Toyama, & Konno, (2000, pág. 113).

Toma De Decisiones.

Una vez que se tiene el conocimiento del medioambiente puede ser usado para actuar y tomar decisiones, haciendo sus elecciones ahora ya con un mayor conocimiento acerca de los efectos que ellas tienen en su medio ambiente y como el medio ambiente afecta en estas decisiones y la dirección de la empresa; por lo tanto, ahora podemos evaluar todas las posibilidades posibles y hacer una decisión racional.

La revolución tecnológica, el capital o las instituciones no hacen la diferencia, sino la manera en que la gente integra todos estos elementos para convertir la adversidad en oportunidad. Distintas ópticas teóricas colocan el acento en el empleado y proponen estructuras que sirvan de detonante a la iniciativa de los trabajadores; así, la persona se convierte en eje y constructores de su propio crecimiento. Se trata de que el trabajador adquiera seguridad en lo que sabe y puede hacer, ello le permitirá acceder a otras fuentes de empleo con mayores márgenes de oportunidad. (Vázquez Gómez, 2003 p.33)

Este proceso se podría dar con mucho esfuerzo, porque prácticamente no pertenece al mundo real ya que las personas que toman las decisiones están limitadas por sus habilidades, hábitos y reflejos. Se suelen buscar soluciones satisfactorias o bastante buenas, pero no la óptima, o se toman las decisiones aplicando rutinas, reglas y experiencias pasadas, porque así se ha hecho siempre, y son estas rutinas y reglas rígidas lo que obstruye el aprendizaje y la creatividad de la empresa.

Sin duda las empresas hacen el esfuerzo de recopilar información para tomar decisiones, el problema es que no la utilizan, suelen pedir informes y reportes, pero no los leen con la atención necesaria; lo cual nos otorga un punto muy importante para mejorar el rendimiento de los trabajadores en la mayoría de las organizaciones.

La Estrategia de capacitación para el trabajo en equipo, se basa en la Ingeniería de formación y la aplicación de Proyectos de acción colectivos, por lo cual se ofrece un procedimiento útil para los directivos como formadores y para los centros encargados de su capacitación, que detalla una secuencia metodológica para capacitar en equipos de trabajo, de manera que se perfeccionen en competencias transversales, se obtengan soluciones integradas y se propicie el liderazgo de todos los miembros en espacios de aprendizaje continuo.(Linares y Medina, 2010 p. 16)

Las organizaciones podrían ver esto como un reto imposible, pero se podría empezar con uno mismo dentro del rol que uno juega en una organización para ir mostrando poco a poco y con hechos las ventajas que se pueden obtener generando conocimiento, así como lo expone Nordan en sus cuatro pasos, además estos pasos pueden abrir los ojos a muchos ejecutivos que no se toman el tiempo suficiente en la toma de decisiones entendiendo la importancia que tiene el proceso

de la generación de las ideas para el conocimiento organizacional que será útil en el futuro. Los puntos son:

1.-Hay que entender el proceso de creación del conocimiento, y ver en qué áreas no ayudaría a mejorar el rendimiento de la empresa.

2.-Es necesario mantener las cosas simples, no ser tan ambicioso como para proponer un gran cambio en la empresa, porque los proyectos que llevan varios años nunca son completados. El problema a solucionar que se elija debe de ser un problema que sea de importancia para la empresa, pensando siempre en los conceptos de éxito que tiene la empresa para poder enfocar el proyecto hacia allá. Se espera que un proyecto que solucione un problema importante de la empresa, sea de gran ayuda para ganar seguidores que se comprometan con la creación de conocimiento.

3. Hay que esperar a que uno tenga el conocimiento y experiencia dentro de la empresa suficiente para poder abordar el proyecto con certeza y seguridad, ya que si el proyecto fracasa va a ser muy difícil dar credibilidad a la ventaja que otorga la generación de conocimiento a los ejecutivos en ocasiones posteriores.

4. Si la gente no quiere comprometerse ni seguir el proyecto, siempre es posible resolver problemas del área de trabajo de uno mismo y conforme los resultados se hagan evidentes se llegarán a tener más seguidores.

No es una tarea fácil, y uno necesita estar en una posición estratégica en la organización para que sea más fácil, así como lo expone Julio Thomas, "No sólo se necesita un héroe, se necesita un héroe con un rol de liderazgo en la empresa", porque dice que hay una enorme diferencia cuando una persona sin un puesto

estratégico dice: "¿Por qué no hacemos esto?" y cuando alguien con el puesto indicado y los recursos dice: "¡Hagamos esto!".

Ortrun Zuber-Skerritt (2011) tiene una metodología con la que cree que se puede dar un ambiente propicio para que la creación del conocimiento llegue a la toma de decisiones con efectividad, dicha metodología van muy de la mano con la de Ken Nordan, pero se enfoca más a un nivel personal, son características y actitudes que ayudarían a los ejecutivos a poder tener una mejor creación de conocimiento y su vez una mejor toma de decisiones, aunque es más ambiciosa que la de Nordan y por lo tanto significa una mayor reto. Los puntos que expone son:

- Reflexión sobre y en la acción: Planear bien la acción y evaluar que ha salido bien y que ha salido mal en ella y por qué.
- Colaboración y un uso efectivo de los procesos y los métodos: Seguir los métodos y los procesos de la creación de conocimiento colaborando con los demás empleados clave de la organización.
- Confianza y retroalimentación: La retroalimentación con otros miembros de la empresa y la confianza que existe con ellos son fundamentales para una colaboración exitosa.
- Imaginación y Liderazgo: La imaginación y la intuición son características fundamentales en el rol de líder.
- Apertura y exploración de nuevas oportunidades: Estar abierto a nuevas oportunidades es la única forma de aprovechar el conocimiento recaudado para llevarlo a la acción. La ignorancia y ser de mente cerrada son el mayor obstáculo para la innovación.

- Creencias no positivistas: No estar cerrado a la nueva creación de conocimiento, ni creer dogmáticamente en los procedimientos y métodos ya establecidos como absolutos.
- Éxito y resultados de equipo: el éxito como la meta en los resultados del equipo y los resultados del equipo como retroalimentación para nuestro proceso de creación de conocimiento.

La Generación del Conocimiento y la Gestión del Mismo.

La generación y la gestión del conocimiento dentro de cualquier tipo de empresa, ofrece un panorama variable del manejo de la información que generan las organizaciones pues surge del funcionamiento diario de la misma y se vincula con el entorno que ella se genera.

El grado en que el capital humano que esta y se forma dentro de la organización, se pueden generar y generalizar el conocimiento que nace por la actividad propia de la compañía y es una opción más que no garantiza el mantenimiento de la misma en su mercado al que está establecido, pero les ayuda con una preparación más fina, entusiasta y activa para confrontar su entorno global. Cualquiera que sea su aprendizaje este lo puede ubicar en la pequeña o mediana empresa pues la generación de este conocimiento es parte fundamental de sus cimientos para poder crecer como una organización inteligente.

Estos cambios corrieron parejos con gigantescos cambios en el poder mundial, a medida que las naciones industrializadas colonizaban, conquistaban o dominaban el mundo creando una jerarquía de poder mundial que todavía existe en parte para poder seguir creciendo como organización. (Toffler,99,p.34).

Cuando en el mundo se generan cambios siempre existe la posibilidad de que se cree un nuevo modelo mental de generación del conocimiento y este a su vez traiga consigo un paradigma también nuevo, y a su vez lo puede absorber con muchas perspectivas muy amplias pues busca la forma de reconciliar todos los conocimientos tradicionales y los nuevos en una sola teoría. Estos nuevos cambios están a la par con la globalización del mundo y sus economías, desde hace más de 40 años que se está generando y gestionando los conocimientos dentro de la organización para que a su vez tenga herramientas de donde pueden sacar información valiosa para cualquier tipo de problema que surja dentro de la misma.

En la sociedad actual vuelve a tomar ventaja el factor humano, por lo que los hombres son cada vez menos intercambiables. Para seguir siendo competitivas, las empresas deben movilizar los recursos humanos dentro de la organización (Crozier, 2000 p 50).

El uso de estas nuevas teorías del conocimiento hace que se genera una fuente nueva de riqueza de la producción y esto hace cambiar por completo la estructura de la sociedad y por consiguiente de las mismas empresas y de estos se puede desprender que el aprendizaje se ha convertido en una clave muy importante para que las organizaciones sobrevivan y sean capaces de poder administrar esta herramienta pues sino se estarán condenados a desaparecer, pues sin la creación del conocimiento como una característica que pueda distinguirlas dentro de su mercado para que funcionen de la mejor manera y así puedan reaccionar a los cambios constantes que se dan en el mercado de consumo.

Choo (1999) el aprendizaje de un organismo social se produce cuando los miembros reaccionan a los cambios que suceden en el medio ambiente al detectar errores y corregir estos, así como al modificar estrategias, supuestos o normas.

En estos días las organizaciones tienen que aprender a capitalizar su experiencia para poder sobrevivir, de igual forma tienen que desenredar todas las ideas que se captaron y que el único capaz de crear este conocimiento es el ser humano, quien al integrarse en un ente social (organización) estos lo pueden difundir a toda la institución así como se generó para poder actualizarlo o mejorarlo y esta pueda sobrevivir, y que lo comprendan que este aprendizaje les puede garantizar su permanencia y o su crecimiento en el mercado.

Como si fueran entidades discentes pueden seguir la lógica del sistema como una disciplina que les permite verse como un todo integrando, entendiendo las relaciones de todos los elementos y su entorno para que con su capacidad puedan adecuarse a las exigencias del medio ambiente. Por desgracia o de una manera inexplicable hoy en nuestros días son muy pocos los directivos y/o líderes de las organizaciones que puedan entender esto como parte fundamental de su organización pues les ayuda para los cambios tan vertiginosos que suceden en el mercado y se pierden buscando las respuestas que el entorno les pueda exigir y pierden la visión de las cosas.

La escuela del comportamiento, el neo humano relacionista, los estudiosos de la cultura institucional y la teoría de la acción, solo conjuntaron las experiencias de los enfoques anteriores y los replantearon, pero no distinguieron la importancia de generar el conocimiento en las entidades sociales a partir del ser humano, “aunque los estudios de cultura organizacional admitieron la relevancia que tiene el conocimiento, no le han dado el lugar al que pertenece” (Nonaka y Takeuchi, 1999 p 51).

Esta teoría y la de contingencia permitieron ver a la institución como un conjunto de elementos muy relacionados entre sí y con su medio ambiente, pero cometieron el error de hacer a un lado al ser humano ya que es la parte primordial

de toda organización y relaciona todos los subsistemas y su entorno como una aplicación práctica de la teoría y le da consistencia que le permite ver a la organización de una manera muy integral.

La capacidad de aprendizaje de una organización según Yeung et al (2000) consiste en los factores o cimiento que es:

Generar ideas. - significa adquirir y descubrir nuevas e innovadoras formas de hacer las cosas, desde procedimientos, metodología, productos, etc.; y buscan de 2 maneras la experiencia directa y la segunda por medio de la experiencia de factores bajos los propósitos de exploración y explotación.

La exploración de campos nuevos se refiere a experimentar habilidades y tecnologías nuevas que representan una ventaja competitiva para la organización. Mientras que por otra parte la explotación se refiere al perfeccionamiento o mejora a sus procesos y tecnologías que potencialicen los productos que ya tiene la organización.

Yeung et (2000) Todas las organizaciones son distintas y cuentan con características al igual que los seres humanos que las hacen únicas. De igual forma estas aprenden con estilos distintos en lo que cita 4 estilos en que una organización adquiere conocimiento: la experimentación, la adquisición de competencias, las marcas de referencias (benchmarking) y las mejoras continuas.

Por eso podemos argumentar que la combinación de varias teorías o el intercambio de la información de estas ideas puede crear conocimiento mediante cualquier tipo de comunicación que se pueda utilizar en la empresa, por ejemplo,

reuniones, juntas, diálogos, memorándums, lluvia de ideas o solución de problemas entre muchas otras.

Entonces decimos que la forma de generalizar el conocimiento es la manera de aplicar lo que se ha aprendido, la difusión del conocimiento a través de los límites internos de cada organismo, tanto de forma vertical como horizontal y que estas ideas o conocimientos generados se puedan transferir a través del tiempo y sean perdurables, así como la organización aprendió ayer y hoy cuenta con personas generadoras del conocimiento.

Las Incapacidades para aprender.

Existen varios obstáculos con los que se tiene que enfrentar una organización para así poder crear o generar el conocimiento del cual ya muchas pueden sobrevivir y a estas barreras se les llama las incapacidades para aprender, existen 7 principales causas, las cuales se dividen de la siguiente manera las primeras cuatro impiden que la organización pueda generar ideas y las últimas tres impiden a la organización que pueda transmitir este conocimiento a través de su empresa.

1. Ceguera. - Es la dificultad para detectar la diferencia entre la situación real y la actual de la organización con respecto a la deseada o a la ideal.
2. Candidez. - Es la incapacidad para obtener la información de calidad del medio ambiente en el que se encuentra la empresa, ante situaciones complejas y se puedan aplicar soluciones simples a cada situación.
3. Homogeneidad. - Es el punto de vista y de enfoque de una sola fuente de información y no son suficientes para abordar un problema complejo; la

cantidad y variedad de información son necesarias para enfrentar situaciones complejas.

4. Acoplamiento estrecho. - La incapacidad de flexibilidad y adaptación en las estructuras jerárquicas rígidas de las organizaciones, así como la toma de decisiones muy centralizadas y las reglas y procedimientos extremadamente formales.
5. Parálisis. - La incapacidad de las empresas para tomar medidas e implantar procedimientos nuevos.
6. Supersticiones. - Es la incapacidad para interpretar incorrectamente el significado de la experiencia, es decir ante ambientes ya sea positivos o negativos y se creen en relaciones causales, sin bases ni sustento.
7. Difusión deficiente. - Es la incapacidad que se presenta cuando un integrante de la organización aprende, pero nunca lo difunde a los demás integrantes de la organización.

La ceguera es de vital importancia pues muchas de las ocasiones el personal cree que siempre está haciendo las cosas bien como le indicaron pero cabe la posibilidad que él tenga una mejor forma de trabajo que puede impactar en la organización, además es mucho tiempo en cual él ha trabajado de esa manera que ya no le importa si está bien o mal el cumple con sus tareas, pero en cambio si el sigue su manual de puesto o su guía es siempre lo mejor que la organización cree tener pues las cosas siempre funcionar de esa manera y así la empresa tiene produciendo de manera normal y eficientemente. Y se puede evitar si se le permita a cada persona tener iniciativa para resolver cada situación que se le

presente en la organización o pedir ayuda para resolver esa situación que día a día sucede en la empresa.

El personal muchas de las ocasiones caen en la Candidez pues no busca o no le gusta preguntar el por qué o el cómo de las cosas tiene miedo a los cambios que se generan dentro de la misma y esto hace que las organizaciones caigan en esta incapacidad pues ellos se tiran a la candidez y no buscan otra forma de resolver toda situación que se genera dentro de la organización. Y la forma en la cual la compañía la puede combatir es que cada individuo tenga la fuerza de voluntad de pedir ayuda o de ofrecer su ayuda siempre y cuando conozca del tema para que ese problema sea resuelto con una o varias ideas, y a la empresa le favorezca en su crecimiento y generación del conocimiento.

Con lo que respecta a la homogeneidad es de mayor importancia tener varios puntos de vista acerca de ciertas situaciones pues muchas de las ocasiones el personal solo se queda con un punto de vista más sin embargo es muy importante pedir ayuda o ver otras perspectivas nos sirve y podemos mejorar nuestras tareas y/o resolver varias tareas que se puedan mejorar con esta situación. Y si generamos la idea de que todos somos importantes para la organización cada uno sentirá que es el dueño de la misma y no caerá en el individualismo y ayudará a la institución a seguir creciendo como organización de producción.

Con esta incapacidad de la poca adaptación o flexibilidad del organigrama tipo militar muy rígida no permite que cada individuo tenga la iniciativa o tome

decisiones que le permitan generar mejor aprovechamiento de su trabajo no se siente comprometida pues al final su superior es el que tiene la última palabra para resolver situaciones complejas de la organización; pero si a la vez esta misma organización permite que se puedan expresar de tal manera que se les tome en cuenta pero que estén conscientes que su jefe diga cómo se hacen las cosas pero para ellos es muy importante sentirse parte de la compañía y se puede evitar con un panel de ideas por parte de todo el personal que se pueda programar por semana, quincena o mes.

La parálisis se presenta en cada situación inclusive de la vida diaria de cada persona para todas las situaciones de la vida y es de mala ayuda para la organización si cada persona no tiene iniciativa o no se siente comprometido con la misma pues no tendrá o no generara idea alguna para resolver problemas de la empresa ya que no está comprometido con la misma más sin embargo si desde el principio al momento del reclutamiento, la selección se toma en cuenta estas características que busca la empresa al momento de resolver una situación ya está capacitado y tiene el suficiente conocimiento para tomar decisiones muy necesaria o poder establecerse en los cambios que pueda generar la empresa para su mejor aprovechamiento.

La incapacidad de la supersticiones es aquella en la cual muchas de las personas o personal de la organización cree que con su forma de trabajo que ya la tiene muy formada van a trabajar en otra organización pero es muy diferente cada empresa pues según sus reglamentos políticas y normas es la forma correcta en la cual se debe de trabajar para ellos y es difícil cambiar a cada

persona pues ya es un rasgo su forma de trabajo más sin embargo si se puede cambiar en la forma en la cual pueda pensar que es mejor hacerlo de la manera que se maneja de acuerdo a sus lineamientos pues la empresa ya comprobó que de esta manera son más eficientes y productivos a la hora de realizar sus actividades.

Con esta última incapacidad se presenta en la mayoría del personal somos muy individualistas y no se gusta de compartir tan fácil las cosas pues pensamos que al momento de estar enseñando a otra persona será nuestro remplazo pero nunca pensamos es porque la producción esta aumentado y se necesita más personal capacitado pues creemos que somos los únicos capaces para realizar la actividad diaria del trabajo que se realiza, pero siempre caemos en la situación individualista y como al final siempre nos enteramos que es porque esta aumentado la producción de la compañía, estamos con cierto miedo pues creemos que nos van a despedir, por eso esta incapacidad se puede evitar siempre desde un principio hacer ver a todo el personal que es para mejorar la producción si es el caso y así capacitarlo al 100%.

Como conclusión de las incapacidades es muy problemático que alguna persona o compañero de trabajo las presente pues al momento que este trabajador se pueda ganar un ascenso o algún premio los demás dirán o comentaran que es la persona menos indicada para ese premio pues siempre se la pasa jugando en su horario de trabajo no cumpliendo con sus tareas diarias y el personal supone que lo consiguió pues es amigo del jefe del departamento o de alguien con mayor jerarquía dentro de la organización. Pero si fuera la

persona con mayor fuerza de trabajo con mucho empeño la mayoría de su compañero estarían orgullosos del pues lo verán como un ejemplo a seguir y así ellos en algún momento tendrán también la iniciativa la capacidad de poder ascender dentro de la organización siempre y cuando no caigan en las incapacidades ya mencionadas anteriormente.

CULTURA ORGANIZACIONAL.

Esta teoría de la cultura organizacional es como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional. Y con ello fluya dentro de la organización para que funcione como un todo pues cada empresa tiene sus distintas culturas en función de su actividad de operación.

La cultura organizacional ha sido estudiada por un gran número de autores, y por consecuencia ha sido definida de muchas maneras.

Schein (1992) la define como “un patrón de suposiciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo determinado mientras aprende a lidiar con los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido, por lo tanto, será enseñado a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”.

Como dicen los autores que se mencionan esto le ayuda a la compañía para que sus colaboradores o trabajadores se sientan más cómodos y entusiastas con su desempeño dentro de la organización y que está en función de sus tareas

particulares pues es como un reloj cada uno camina de acuerdo a como se establecen sus actividades ya que personalmente se encuentran capacitadas para cumplir al 100% esas actividades y así la organización cumpla con sus objetivos, meta, misión y visión que son creadas desde el nacimiento de la empresa.

La cultura organizacional proporciona y estimula una forma de estabilidad en los empleados; crea un sentido de identidad organizacional y valores que se comparten y aceptan y a su vez, influyen en el comportamiento de los trabajadores. Esta cultura algunas veces es creada por el fundador de la compañía, otras más se desarrollan con el paso del tiempo de acuerdo a los retos y los obstáculos en el ambiente o a los equipos que trabajan en la misma. (Cameron y Quinn, 1999).

Además, la cultura organizacional se utiliza como transmisor de un sentido de identidad entre los trabajadores, facilita o ayuda a la generación de un compromiso organizacional es decir con un interés más grande que solo un interés personal entre individuos. Es importante crear esta identidad con la empresa pues no todos los miembros de la corporación tienen la misma autoridad o realizan las mismas tareas, pero todos saben que son parte de la organización y que están contribuyendo a la consecución de los mismos objetivos.

El comportamiento del empleado se da en un complejo sistema social. El comportamiento del empleado depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodean. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conducirá una persona en determinado ambiente. Más concretamente en el lugar de trabajo, las acciones del empleado serán afectadas por los papeles que se le asignen y el nivel del estatus que se le otorgue.

Existen 4 tipos de cultura organizacional según Cameron y Quinn (1999):

1. Cultura Jerárquica. Se encuentra en organizaciones en las cuales el mayor reto es generar resultados eficientes, confiables y predecibles. Para Weber esta es la forma de organización ideal pues es estable y eficiente. Las claves del éxito para ésta son las claras líneas de toma de decisiones, los procedimientos y reglas estandarizadas y los mecanismos de control y contabilidad. La cultura organizacional compatible con esta organización está caracterizada por estar en un lugar de trabajo estructurado y formal. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. Grandes organizaciones y las agencias gubernamentales son generalmente dominadas por la cultura jerárquica, como evidencia tenemos los numerosos procedimientos estandarizados y los múltiples niveles jerárquicos.

2. Cultura de Mercado. En este tipo de organización se está orientado al ambiente externo y al mismo tiempo al ambiente interno. Se enfoca en las transacciones con elementos externos como proveedores, clientes, contratistas y uniones. Se enfoca primordialmente en conducir transacciones con otros para crear una ventaja competitiva. Esta competitividad y la productividad solo se logran a través de un fuerte énfasis en la posición externa y el control. Es una cultura manejada por el enfoque al cliente, grandes retornos sobre los activos y una competitividad corporativa. Las suposiciones básicas en la cultura de mercado son que el ambiente externo es hostil, los consumidores son selectivos e interesados en el valor, la organización tiene que incrementar su posición competitiva y que la mayor tarea de la administración es llevar a la organización hacia la productividad,

los resultados y las ganancias. La cultura de mercado es un lugar orientado hacia los resultados. Los líderes son duros productores y competidores, ellos son fuertes y demandantes. Lo que une a toda la organización es el énfasis en ganar. El éxito está definido por la penetración y el lugar en el mercado.

3. *Cultura de Clan*. Es llamada clan por su similitud a un tipo de familia organizacional. Valores y metas compartidas, cohesión, participación e individualidad son característicos de estas organizaciones. Suelen parecer más un tipo de familia que una entidad económica. Las características típicas de las firmas de tipo clan son el trabajo en equipo, programas integradores de los trabajadores y un compromiso organizacional. En este tipo de cultura existen equipos de trabajo autónomos los cuales son premiados en base al éxito del equipo y no individualmente. La cultura tipo clan existe en un lugar amigable para trabajar donde la gente comparte mucho de ellos mismos. Es como una extensión de la familia. Los líderes son vistos como mentores y quizá, a veces como una figura paterna. La organización se mantiene unida por la lealtad y las tradiciones. El compromiso es grande y la organización se enfoca en el beneficio a largo plazo del desarrollo individual con una grande cohesión y moral. El éxito está definido en base del clima interno y la preocupación por la gente.

4. *Cultura Adhocrática*. En este tipo de organizaciones la mayor meta es la rápida adaptabilidad, la flexibilidad y la creatividad cuando existe ambigüedad y no hay certeza en la información. Un reto importante es producir productos y servicios innovadores y adaptarse rápidamente a nuevas oportunidades. Las organizaciones con cultura adhocrática no tienen el poder centralizado o relaciones de autoridad. El poder fluye de una persona a otra o de una tarea a otra dependiendo del problema

o la situación en que se encuentren. Tienen un gran énfasis hacia la individualidad, toma de riesgos y a la anticipación del futuro. No existe un organigrama y es caracterizada por ser dinámica, emprendedora y creativa. Un liderazgo efectivo en esta cultura sería visionario, innovador y orientado a los riesgos. Lo que mantiene unida a la organización es el compromiso a la experimentación y la innovación. Siempre se busca estar en lo último en cuestión de conocimientos, productos y servicios. A largo plazo la organización busca un rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos. El éxito significa producir productos y servicios únicos y originales.

Pero en el seno de la organización se encuentra otro potente factor que determina el comportamiento individual y colectivo. La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes de la organización.

Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la empresa es para mejorar dentro de la organización.

Características de la cultura organizacional.

Las organizaciones como las huellas digitales, son siempre singulares. Cada una posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que, en su totalidad, constituyen su cultura. Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público. La cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias. Del mismo modo que la gente decide trasladarse a ciertas regiones (por la humedad, la temperatura o el régimen pluvial) también los empleados pueden escoger la cultura en la cual desean o se sienten mejor como ambiente de trabajo o clima organizacional.

Medición de la cultura organizacional

No es fácil medir sistemáticamente las culturas y compararlas, pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurrió a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. En otros casos, el examen de las declaraciones de la filosofía corporativa ha proporcionado ideas sobre la cultura adoptada (las convicciones y valores que la organización declara públicamente) Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

Comunicación de la cultura

Si las organizaciones desean crear y dirigir de manera consciente su cultura, han de tener la capacidad de comunicarla al personal, en especial a los empleados de reciente ingreso. Los individuos en general, están más dispuestos a adaptarse a una cultura organizacional durante los primeros meses de trabajo, cuando quieren agradar a los otros, ser aceptados, familiarizarse con su nuevo ambiente laboral.

La *socialización* es el proceso que consiste en transmitir constantemente a los empleados los elementos fundamentales de la cultura de una organización.

Desde la perspectiva de la organización, la socialización es imprimir en los empleados las huellas digitales de ella. Desde el punto de vista de los empleados, es el proceso esencial de "aprender las reglas del juego" que les permiten sobrevivir y prosperar en la empresa.

Daniel Goleman (1970) *explica* que el éxito de una persona no depende de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, si no de la inteligencia emocional, que según el autor es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean. Para que un modelo de gestión en educación que han instalado el Liderazgo transformacional, basado en el buen manejo de la inteligencia emocional de sus miembros, como política institucional que facilita la innovación de la organización. Es por eso que los sistemas de innovación actuales pretenden nuevos modelos de gestión y estilos de liderazgo. Esto no es posible desde la concepción actual de las organizaciones, educacionales. La fórmula de la gestión del aprendizaje requiere una reinterpretación de sus miembros.

La capacidad innovadora de una organización se basa en su nivel de conciencia. La única mejora continua posible. Los miembros de una comunidad educativa presentan dos tendencias naturales en su manera de relacionarse con el entorno. Una parte muestra una mayor disposición hacia el desarrollo de la actividad, transformando, modificando y construyendo, mientras que el resto manifiesta un mayor interés por la comunicación y el establecimiento de relaciones. Si ubicamos esta concepción al mundo y muchas veces submundo de las organizaciones educacionales hay un abismo que abarca al sistema y produce climas nefastos que con excepciones se generan experiencias donde se enfatizan el pensamiento y la comprensión en un sentido profundo, como es el caso de escuelas líderes que impulsan un modelo de escuelas inteligentes.

Ahora ¿cómo se transforma un centro a una escuela inteligente emocionalmente?

Se requieren enfatizar en la capacitación docente, una tarea en que el Director es quien genera el proceso de orientar al centro hacia un cambio estratégico, es el centro el que lidera transformacionalmente el proceso hacia la gestión de resultados.

Para aplicar este Liderazgo es necesario incrementar e instaurar conceptos claves como:

Comprensión

Efecto oportunista

Alto perfeccionamiento

Inspiración

Mega habilidad.

Este es un asunto de “Estrategia”, por ejemplo, Sistemas Tutoriales a todo nivel, aunque esto implique generar suspicacias en el entorno directo del centro. Esta modalidad consiste en que cada miembro tiene una tarea específica que cumplir y por la cual generar resultados. Además, implica un sistema de “Acompañamiento entre Pares” sistema de monitoreo a la gestión de otro miembro y ser tutor de otro miembro que necesite apoyo y refuerzo positivo. Esto significa establecer un equipo inicial que transmita esta visión en el otro.

El marco teórico de los centros inteligentes sugiere que para instaurar cambios; Necesitamos tres visionarios. Uno es político, que a nivel del centro es el director quien apoya al centro con recursos, confianza en el proceso y alta motivación. Un segundo componente es el práctico, es quien sigue el proceso como Jefe de Equipo y el visionario intelectual quien debe estar fuera del centro para aportar con ideas y posibles soluciones a los problemas que se suscitan en el centro. El proceso de cambio a corto plazo es lento y se presentan algunas distorsiones luego en el transcurso de la implementación (a mediano plazo) ya existe motivación intrínseca de los miembros hacia los procesos de la organización coherentes con la misión y visión estratégica de ésta. Algunas ventajas de la implementación de Centros Inteligentes Emocionalmente Son:

Baja deserción de sus miembros.

Alto grado de satisfacción.

Apunta a un triple objetivo: retención, interpretación y aplicación de lo

Aprendido a nivel institucional.

Se crea un vínculo afectivo hacia la organización educativa.

Alto compromiso y participación activa y efectiva de sus miembros.

Al analizar este modelo es necesario vincularlo con la inteligencia emocional, componente esencial del Liderazgo transformacional, ya que el centro es inteligente si sus miembros lo son emocionalmente. Que todos los miembros de la organización tengan un alto coeficiente intelectual, expertos en el área que ejecutan, no garantizan una gestión eficaz y eficiente en el tiempo porque el saber relacionarse en equipo y evitar los conflictos es preponderante en la generación De resultados. Goleman, 1970.

Este concepto ha resultado ser un excelente pre editor de efectividad, tanto en el plano de desarrollo personal de sus miembros como de la organización pues nos ayuda a que cada empleado se sienta parte de la empresa y sea como un socio.

En el ámbito organizacional y para reforzar la instalación del Liderazgo Transformacional en una organización que trabaja la inteligencia emocional como Organización se requiere:

Mejorar los niveles de Autoconocimiento como la capacidad de reconocer las propias fortalezas y oportunidades de mejora organizacional, la conciencia y reconocimiento de emociones y de su impacto en el entorno. La capacidad de autogestión y de “leer el ambiente”, en tanto implica tener el autocontrol emocional, sinceridad e integridad frente al reconocimiento de los propios errores y un estado emocional de entusiasmo frente a lo que acontece. Catherine Acosta, 2010.

CAPÍTULO III

MARCO SOCIO HISTÓRICO.

Fue hacia el año 105 cuando Cai Lun o Tsai-lun, como era conocido el eunuco de la corte Han oriental del emperador chino Hedo o Ho Ti, fabricó por primera vez papel utilizando materiales como corteza de morera, tejidos de seda y trapos de ropa vieja y un molde fabricado de tiras de bambú. El emperador le había encomendado la misión de buscar nuevos materiales para transcribir, escribir o plasmar las palabras o acuerdos que podían surgir en la corte. Los primeros antecedentes que se tienen datan del año 150. Durante 500 años la técnica de cómo fabricar papel estuvo sólo en conocimiento de China. En el año 610 se introdujo por primera vez en Japón y en el 750 en Asia central, posteriormente por los años 800 apareció en Egipto, e inicio su fabricación después de 100 años de su nacimiento.

Los egipcios usaron material vegetal en la fabricación de papiros y piel de cabra y oveja para los pergaminos. El papiro alcanza entre uno y tres metros de altura. Las hojas son largas y los tallos son blandos y de sección triangular. La parte inferior del tallo es tan gruesa como un brazo humano. La médula del papiro era consumida hervida pero su principal uso fue en la elaboración de un material parecido al papel. La fabricación era a partir de capas de la médula dispuestas longitudinal y transversalmente. Todo esto se impregnaba de agua, se prensaba y se secaba. Tras el secado el papiro se frotaba contra una pieza de marfil o una concha lisa. El tamaño fluctuaba entre los 12,5x12, 5 centímetros y entre los 22,5x37, 5 centímetros. Cada "papel" se unía a otro formando rollos de entre 6 y 9

metros. Los egipcios escribían sobre el papiro en columnas de 7,6 cm de ancho, tamaño de la prosa literaria y en la poesía las columnas eran más anchas. Los griegos, según algunos antecedentes conocían la técnica egipcia de la fabricación del papiro (o papel como hoy en día se conoce) desde principios del siglo V a.C.

En Europa el papel fue introducido por los árabes, quienes en el siglo VIII hicieron prisionero en el Turquestán a soldados chinos conocedores de su fabricación. El primer ejemplar escrito en papel es una carta árabe que data del año 806 que se conserva en la Biblioteca Universitaria de Leyden. Los musulmanes realizaron mejoras en la técnica de fabricación y producción del papel utilizando mejores materiales como algodón, lino y cáñamo además de la madera.

Entre las fábricas más antiguas de Europa figuran las de Játiva (siglo XII, Fabriano, Italia siglo XIII) y la de España con su reinado instalada en el año 1150.

Con el pasar los siglos las técnicas se extendieron a otros países europeos. El papel podía ser confeccionado en grandes cantidades y a bajo precio. Las características de este nuevo material era que a simple vista tenía aspecto algodonoso, tenía menos cuerpo y se desgarraba con facilidad. En comparación al pergamino, el papel es más ligero, suave y de superficie rugosa. En un principio el papel fue utilizado como borrador de cartas, para tomar apuntes, prohibiéndose su empleo o utilización en documentos oficiales o de mucha importancia por seguridad.

Los cultivos de cáñamo y lino se extendieron por toda Europa. Se perfeccionaron las técnicas del encolado y se mejoraron las máquinas, hitos que

significaron la masificación de su uso. Era tan beneficioso que los mercaderes italianos lo dieron a conocer por todas sus rutas hasta que finalmente el pergamino fue reemplazado por el papel. Aquellos edictos que prohibían su uso en documentos oficiales fueron dejándose de lado y progresivamente comenzó su empleo en documentos notariales y de cancillería pues observaban la importancia que este tenía para plasmar todo arreglo que surgía dentro de la corte.

En el siglo XIII los holandeses inventaron una máquina que entregaba una pasta de mejor calidad, más refinada y en menos tiempo. A mediados de siglo XV se inventó la imprenta y se conocieron los tipos móviles. Este hito significó el abaratamiento de la impresión de libros y estimuló la fabricación del papel. El uso del papel aumentó en los siglos XVII y XVIII provocando una escasez de trapos, única materia prima conocida por los impresores europeos. Buscaron múltiples sustitutos, pero ninguno alcanzó interés comercial. Simultáneamente, se intentó reducir el costo del papel por medio de una máquina que reemplazara el proceso de moldeado a mano pues era demasiado caro para su época y su fabricación era difícil.

En 1798 el francés Nicholas Louis Robert inventó una máquina que abarataría los precios, y fue mejorada por los hermanos ingleses Henry y Sealy Fourdrinier en 1803. Producir una materia prima barata era, hasta ese entonces, uno de los grandes problemas. Sin embargo, por 1840, se inventó la primera máquina que tenía por objetivo triturar la madera para fabricar pulpa. Diez años después se conoció el proceso químico para este fin. En 1844 Federico Gottlob Keller consiguió por primera vez, mediante procedimiento mecánico, la pasta de madera. Por 1852 Meillier descubrió la celulosa y Tilghman patentó el procedimiento

mediante el cual se obtenía celulosa de la madera a base de bisulfito de calcio esto era utilizando la madera.

De aquí en adelante los futuros mecanismos sólo buscarían la perfección de la maquinaria existente, la utilización de nuevos materiales y la disminución de los tiempos productivos. La industria papelera siempre ha estado en constante desarrollo y durante el siglo XX alcanzó elevados niveles de producción. Estados Unidos y Canadá son los mayores productores mundiales de papel, pulpa y productos papeleros o sus derivados por el proceso que llevan.

CÁMARA DE LA INDUSTRIA MEXICANA DEL PAPEL.

La Cámara del Papel agrupa a la mayoría de los productores nacionales de papel, cartón, corrugados y derivados, representando el 98% de la producción nacional. Con 27 empresas, la industria genera más de 65,000 empleos directos y 235,000 indirectos a través de 53 plantas en 21 estados de la República Mexicana. El valor de mercado del sector papeleros y sus productos derivados es de \$13,316 millones de dólares anuales. Lo anterior equivale al 1.8% del PIB manufacturero y el 1.0% del PIB industrial. Somos importantes promotores del desarrollo forestal del país y contamos con la infraestructura más grande para utilizar fibras recicladas, reciclables y de fuentes sustentables. Ocupa el 4to. Lugar de los países recicladores de papel en el mundo reutilizando más de 6.8 millones de toneladas de papel en desuso. Esto representa 88.4% de la materia prima fibrosa utilizada anualmente. El 90% de las empresas asociadas a la Cámara del Papel, cuentan con sistemas de tratamiento de aguas residuales, lo que permite reutilizar el agua dentro de sus procesos y tratarla de manera controlada previa a su destino final. La industria está

implementando sistemas de autogeneración de energía eléctrica, donde actualmente se lleva un avance de más del 20% en el sector. Actualmente la Industria del Papel, está clasificada a nivel internacional como una de las mayores “Industrias de Captación”, en emisiones de CO2 equivalente, dada la naturaleza de sus actividades, la reforestación, uso y reciclaje. Hoy en día, el papel es un producto sustentable, dado que se controla el origen de las fibras, el consumo de energía, agua y otros recursos; teniendo un ciclo de vida superior a otras materias primas generales.

La industria promueve la cultura de la separación de residuos sólidos re aprovechables para el papel y para muchas cadenas productivas. La Industria ha invertido más de \$6,000 millones de dólares para la modernización de su planta productiva y para el desarrollo de nuevos usos sustentables. Más de dos tercios del consumo del papel en México, son generados por la Industria Nacional, satisfaciendo las necesidades crecientes de la población, Somos generadores de importantes polos de desarrollo a nivel estatal. (Baja California, Chihuahua, Ciudad de México, Coahuila, Durango, Edo de México, Guanajuato, Hidalgo, Jalisco, Michoacán, Morelos, Nuevo León, Oaxaca, Puebla, Querétaro, San Luis Potosí, Sonora, Tamaulipas, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán).

Nuestra Misión.

La misión de la cámara como organismo empresarial, es impulsar y gestionar los cambios necesarios para reposicionar competitivamente a la industria papelera mexicana y contribuir con lo mejora de sus capacidades productivas y empresariales al crecimiento y desarrollo de la economía nacional.

El Papel es un producto de fibras vegetales tratadas mecánica o químicamente que son a fieltadas, es decir, unidas entre sí después de un amplio proceso industrial.

Su fabricación por primera vez fue en el año 105 de nuestra era en China y su composición fue de una mezcla de fibras de corteza de morera, bambú, ramio, cáñamo y trapo usada.

La fabricación de la celulosa y del papel México se remontan alrededor del año 500 D.C. en que los mayas inventaron, y posteriormente los aztecas mejoraron, su proceso a base de corteza de higuera. Dentro de este proceso la corteza era ablandada a base de golpes y posteriormente tratada con agua y cal para remover la sabia, formando hojas sobre tablas planas que dejaban secar al aire, para después desprenderlas y emplearlas como papel.

El primer molino para fabricar papel en nuestro país y en América, data de fines del siglo XVI recién terminada la conquista de México, como queda constatado por hallazgos recientemente efectuados en la población de Culhuacán, en la Cd. de México.

La primera planta de fabricación de celulosa y papel dentro del concepto moderno, se establece a finales del siglo pasado en San Rafael, Estado de México.

En México, se ha fabricado celulosa como materia prima para la fabricación de papel, con materiales, tales como: paja de trigo, de avena y de arroz: fuste de coco: copetes de piña: bagazo de caña y de mezcal: desperdicios de henequén, de

lino, de lechuguilla: borra de algodón: yuca y otras palmas: maderas; bambú; desperdicios de papel y de cartón, etc.

En la actualidad se fabrica papel a partir de madera, de bagazo de caña y de desperdicio de papel y de cartón, quedando en desuso el resto de los materiales mencionados por razones económicas, de calidad y de disponibilidad.

Consumo de materias primas fibrosas para la producción de Papel

Es importante destacar, antes de entrar en materia de utilización de consumos de fibras, que la Industria de la Celulosa y del Papel en México, ha realizado cuantiosas inversiones de capital en investigaciones e infraestructuras a efecto de incrementar de manera importante el reciclado de fibras secundarias y la utilización de bagazo de caña, aprovechando con ello materiales previamente desechados.

Actualmente la Industria productora de papel en México requiere del orden de 5 millones 144 mil toneladas de fibra para la producción de 4 millones 513 mil toneladas de papel de acuerdo a datos del 2006.

De esta mezcla total de material fibroso para la fabricación de los diferentes papeles, el 83.6% correspondió a fibras secundarias, evidenciándose de esta manera la contribución que hace esta Industria en materia ambiental, además, el restante 16.4% de material fibroso utilizado para la producción de papel corresponde a fibras vírgenes, y dentro de este rubros el 1.8% es celulosa de

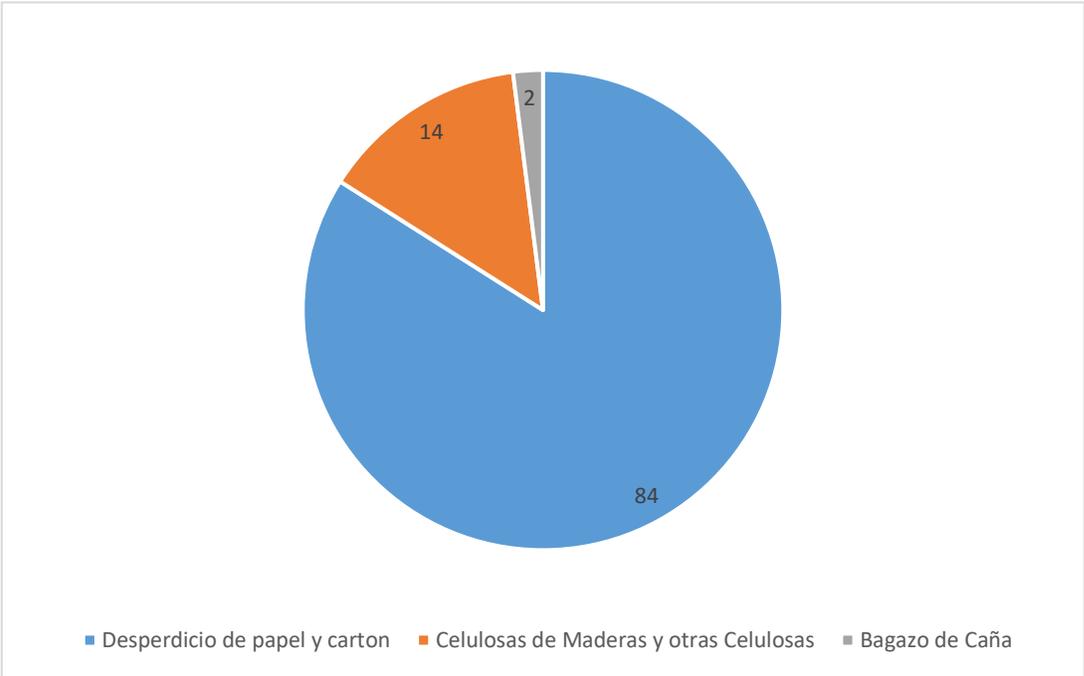
bagazo de caña, lo que en términos absolutos corresponde a 92.9 miles de toneladas, aporte importante adicional que se hace a la protección ambiental.

De esta forma, como se presenta en la gráfica posterior, con el gran esfuerzo realizado por las empresas papeleras, en la producción de papel se ha pasado de una utilización del 60.6% de fibras secundarias en 1987, a una del 83.7% en 2006

1. Reciclar papel y cartón es primordial para economizar energía, evita la contaminación de las aguas y salva los bosques.

Es de apreciarse el justo valor de la utilización de fibras secundarias para la fabricación de papel. Toda vez que cada tonelada de papel hecho con materias primas recicladas, puede evitar el corte del equivalente de 17 a 19 árboles aptos, el uso de energía equivalente a 2000 litros de petróleo crudo, evita la más pronta saturación de los pocos confinamientos o tiraderos de residuos sólidos existentes, toda vez que por cada tonelada de papel reciclado se libran 2.3 m³ de espacio en los escasos tiraderos de residuos sólidos existentes en nuestro país, por lo que adquieren mayor relevancia las más de cuatro millones de toneladas de fibras secundarias aprovechadas como materias primas durante 2006.

Figura 2. Participación de los Consumos De Materias Primas Fibrosas en la Producción de Papel.



Fuente: Cámara de la Industria Mexicana del Papel 2011.

Para lograr estos niveles de aprovechamiento, la industria de la celulosa y del papel además de realizar adaptaciones técnicas e inversiones importantes dentro del proceso de producción, debe captar, con el apoyo de la sociedad, del Gobierno y de Organizaciones de recicladores, los papeles usados antes de que se contaminen al mezclarse con otros residuos, por lo que dichas industrias han contribuido a desarrollar y estructurar las actividades de recolección, superación y comercialización de los desperdicios que se aprovechan como materia prima dentro de sus procesos de fabricación de papel. Para 2005, México alcanzo el tercer

lugar entre los países recicladores más importantes del mundo, con un Índice de utilización de fibras secundarias del 83.3%.

Integrar al denominado Bosque Urbano al proceso de fabricación de papel ha sido el reto de esta Industria en los últimos años, teniéndose como se ha mostrado resultados asombrosos y prometedores, toda vez que con la posibilidad de la creación de políticas públicas y el establecimiento de instrumentos legales que apoyen los desarrollos realizados por las empresas papeleras mexicanas, se tendría la oportunidad de apoyar esta dinámica para convertirla en un círculo virtuoso del Bosque Urbano que sin duda apoyará los desarrollos forestales impulsados por el Gobierno Mexicano, al quitarle presión a los bosques naturales de México.

Actualmente a este breve relato de la historia del papel, donde se retratan parte de los esfuerzos que se realizan para haber en la actualidad de este sector productivo, una industria responsable con el medio ambiente, la Secretaria del Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) firmó un convenio con la CNICP, con la finalidad de; un mejor aprovechamiento forestal sustentable de la industria del papel y para promover la producción y el consumo de esta industria del cartón y del papel en el país que contempla un capítulo forestal y un capítulo de uso de residuos.

Este convenio busca además fomentar la creación de infraestructura para la captación de papel y cartón de desperdicios, en conjunto con gobiernos municipales y estatales, al mismo tiempo que harán campañas educativas e informativas sobre

el consumo y manejo del papel de desperdicio para toda la población, con la finalidad de proteger al bosque y sus derivados.

Siendo consecuentes con estas ideas y objetivos de la sustentabilidad, algunas empresas del sector de la celulosa y del papel conscientes de su responsabilidad con la sociedad y el medio ambiente, buscan producir de una manera sustentable papel, cartón y celulosa sin afectar al bosque y al propio hábitat en el que vivimos. Una de estas empresas es BIO PAPPEL S.A.B de C.V. que sostiene (Somos mucho más que una empresa verde, somos una empresa (bio-sustentable) que es socio de CNICP y para la presente investigación es el objeto del estudio, algunas de las razones que nos llevaron a tomar la decisión; por la filosofía que maneja en su manera de fabricar sus productos, por las plantas que tiene a lo largo y ancho de toda la república Mexicana y el número de empleos que proporcionan, por la cantidad de celulosa, papel y cartón que produce, convirtiéndose con todo esto en una de las empresas más importantes en este sector de producción en la República Mexicana, según datos publicados por la CNICP 2012.

La fabricación de pasta, papel y derivados del papel alcanza cifras que sitúan esta industria entre las más grandes del mundo. La principal fuente de fibra para la producción de pasta en este siglo ha sido la madera procedente de los bosques de coníferas, aunque más recientemente ha aumentado la utilización de bosque tropicales y boreales. La composición química de la madera es muy variable. Se compone principalmente de celulosa, lignina, hemicelulosa, y de un 5% a un 10% de otros materiales.

La lignina representa entre un 16 % hasta un 33% del peso según el tipo de madera; la lignina es un complejo polímero aromático asociado a los polisacáridos de la pared celular vegetal, su estructura estéreo-irregular y amorfa hacen de ella una molécula muy particular y difícil de degradar. Industrialmente es necesario quitar la lignina de la madera para hacer el papel u otros productos derivados. En la práctica comercial un porcentaje grande de la lignina quitada de la madera durante operaciones para reducir la pulpa es un subproducto molesto.

En la naturaleza existen diferentes microorganismos asociados a la descomposición de la madera, pero hasta ahora los únicos que son capaces de degradar la lignina en forma eficiente son los hongos basidiomicetes llamados de pudrición blanca; parte del proceso básico para hacer celulosa y papel consiste en la eliminación de la lignina. Este compuesto, constituyente de la madera y que actúa como cemento en su estructura, es el principal obstáculo para poder obtener celulosa y papel de buena calidad.

Industrialmente la pulpa de celulosa blanqueada se obtiene a través de un proceso de dos etapas: el pulpaje y el blanqueo.

DERIVADOS.

EMPAQUE

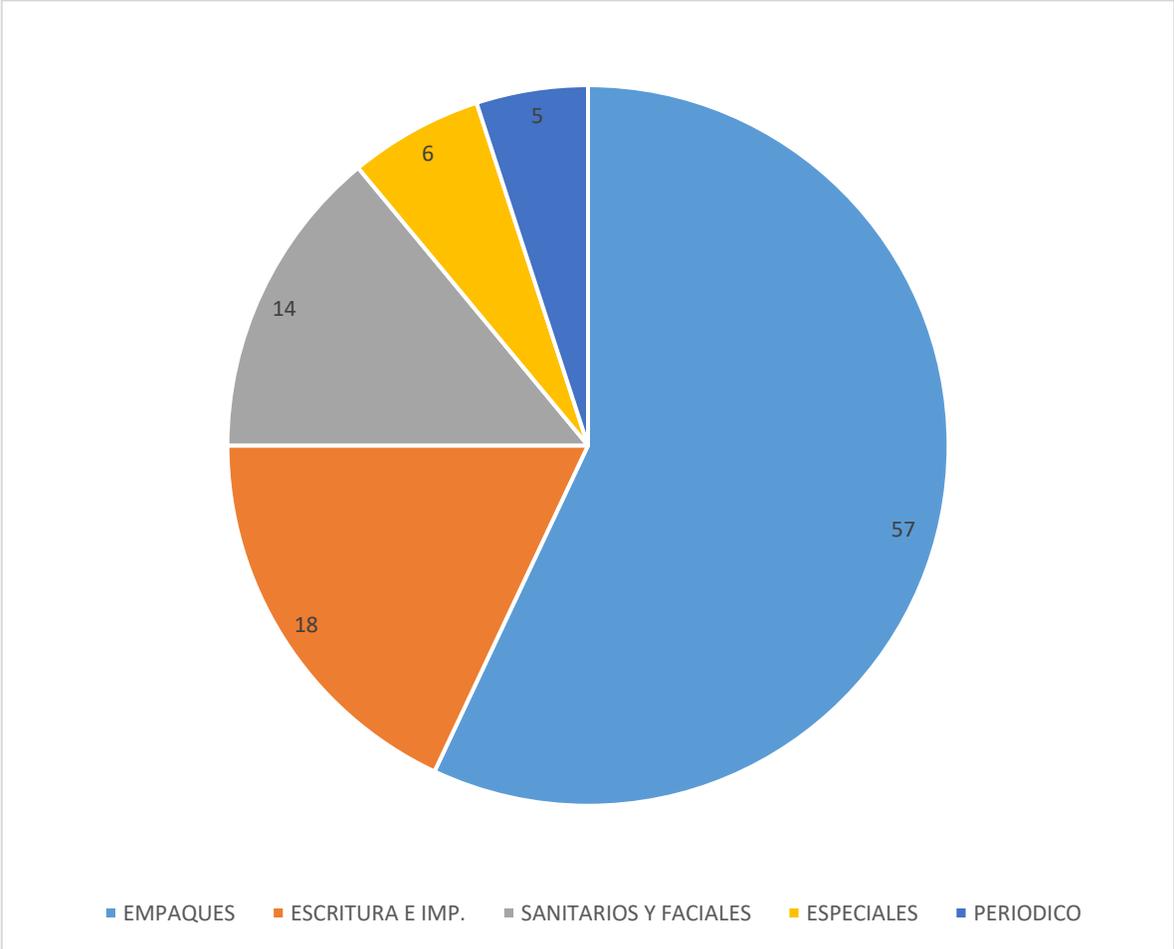
ESCRITURA E IMPRESION

SANIATRIOS Y FACIAL

ESPECIALES.

PERIODICO

Figura 3 Participación Del Consumo Aparente por Sectores en 2011.



Fuente: Datos Proporcionados por las fábricas y SHCP en base a importaciones totales.2011

Debido a que esta información ya no está disponible de esta manera ya que los conceptos de la participación del consumo aparente cambiaron con el tiempo de esta manera se presenta esta información para ilustrar esta gráfica.

BIO PAPPEL UNA EMPRESA BIO-SUSTENTABLE.

Bio Pappel como empresa ha evolucionado a través del tiempo desde su fundación en 1986 a la fecha, en su nombre, razón social, en sus procesos productivos, en su filosofía y forma de hacer negocios y en su responsabilidad ante la sociedad y el medio ambiente. Celulosa y papel de Durango es el inicio en el negocio de la industria papelera, cuando instalan en la Cd. de Durango una moderna fábrica de celulosa para la fabricación de papel.

Ya de lleno en el sector papelerero en 1987 compran al Grupo Industrial Papelerero Atenquique, en el estado de Jalisco y en 1988 duplican su producción al instalar una moderna fabrica, pero ahora de papel en Durango, Dgo; En 1990 la razón social que opera en Durango cambia a Industria Centauro, y para 1994 se convierte en uno de los mayores productores de papel y empaques de cartón corrugado al adquirir Empresas Titán y otras empresas del sector papelerero en el país.

En 1997 compran en E.U.A. el grupo industrial papelerero Mckinley Paper Company, con operaciones en Nuevo México, Arizona y Texas. Un año después en 1988 hacen crecer más el grupo empresarial al adquirir Grupo PIPSA el mayor fabricante de papel periódico en toda la República Mexicana y llevan a cabo un exitoso proceso de modernización y transformación de este grupo industrial.

En el presente siglo a partir del 2002 invierten intensivamente en la más avanzada tecnología de reciclado para producir papel sin cortar árboles, usando solo materia prima 100% reciclada. En 2006 abre un poco más el abanico de empresas propiedad del grupo al comprar el moderno complejo industrial papelerero Tizayuca, en el estado de Hidalgo y en 2008 instalan la primera mega-planta para

la fabricación de empaques corrugados sustentables, con triple escala de producción, multi-flexibilidad y tecnología de punta, en Apodaca N.L.

Para 2010 instalan simultáneamente la 2 y 3 mega-planta de empaques corrugados, con tecnología de punta en Guadalajara, Jal. Y en Tizayuca, Hgo. El mismo año en la unidad Industrial Vallejo, en la Ciudad de México se instaló una moderna línea de producción de papel bond sustentable para fotocopiado e impresión, pero la historia de Bio papel continua, pues como ellos dicen, “La empresa continuara invirtiendo en capital humano, capital físico y capital ambiental para incrementar su ventaja competitiva integral, pues somos mucho más que una empresa verde, somos una empresa sustentable.

Fuente:<https://www.biopappel.com/>.(2011)

Para dar sustento al discurso de la sustentabilidad, en el sitio oficial de internet de Bio-papel (<http://www.biopapel.com>) publica una serie de datos interesantes, donde sostiene que son el mayor reciclador de papel en México y que producen el 100% de sus productos bio-degradables, reciclables y reciclados, además que son líderes en proceso de blanqueado de papel sin cloro y que en sus procesos productivos capturan más carbono del que emiten.

En el mismo sitio publican “Somos Empresa Socialmente Responsable” afirman que producen papel sin cortar árboles, pues usan materia prima del bosque urbano (es decir desechos que el mismo hombre usa en su consumo cotidiano) y con ello afirman que son el mayor reciclador de papel en México y América Latina, pues en sus plantas productivas utilizan la más avanzada tecnología mundial de reciclado. En estos procesos reciclan 1, 235,000 toneladas de papel al año/3,384 toneladas por día y con esto contribuyen a salvar más de 685 mil árboles adultos al

año, cantidad que equivale a 12.5 veces de la población de los árboles del bosque de Chapultepec, que cada año salvan. Con todas esas actividades de la recolección del bosque urbano, se generan miles de empleos indirectos de las personas que trabajan en la recolección del papel para reciclar.

Con todas esas acciones producen empaques y envases sustentables más seguros y ligeros, pues se utilizan tintas ecológicas en impresión de empaques y sacos, blanquean el papel sin usar químicos agresivos como cloro, sosa, y también han sustituido el combustóleo pesado por gas natural y bio-masa, y operan plantas industriales de circuito cerrado “cero efluentes”. En su proceso productivo utilizan agua reciclada y esto les permite ahorrar 10.5 millones de mts cúbicos de agua potable cada año, además de economizar 4.3 millones de kW/h por año y en sus procesos productivos capturan 4, 939,000 toneladas de CO₂ y solo generaron 630,000 toneladas en 2010.

Por otro lado, afirman que reciclando extienden la vida útil de los rellenos sanitarios y que solo en 2010 reciclaron 1, 235,000 toneladas de papel post-usado, con todas estas acciones están fomentando una nueva cultura ambiental y para complementar todo esto buscan formar estudiantes para ser líderes ambientales, y buscan instituir el premio Nacional de reciclaje de papel por todas estas acciones afirman que hablar de sustentabilidad en la industria, es hablar de Bio-Papel.

En consonancia con lo descrito, el director general del grupo en la misma página electrónica, propaga un mensaje donde entre otras sostiene que:

“Bio-papel desde su fundación hace 25 años, nos hemos propuesto 3 objetivos fundamentales los cuales conforman la misión de nuestra empresa: producir competitivamente papel y productos de papel, adherirnos consistentemente a las mejores prácticas internacionales de negocio y acrecentar progresivamente nuestra ventaja competitiva integral en beneficio de nuestros clientes y accionistas”.

La visión de sustentabilidad que la empresa tiene se apoya equilibradamente en 3 pilares: Competitividad, protección ambiental y responsabilidad social, generando valor agregado de forma integral a todo lo que hacemos a través de la inversión constante en capital humano y físico para un mejor futuro de nuestra gente. En otra parte del mensaje afirma que en bio-papel “estamos muy orgullosos de no cortar árboles ni madera para fabricar papel. Esto es resultado de un visionario y estructurado plan de sustentabilidad para sustituir el bosque forestal por el bosque urbano (reciclado de papel) con inversiones mayores a 500 millones de dólares, ejecutando en los últimos 10 años”.

En los últimos 25 años con el nombre de Corporación Durango S.A.B. de C.V., cambiando en la actualidad por Bio-papel S.A.B. de C.V.

LOCALIZANDO LAS PLANTAS DE BIO-PAPEL.

En la actualidad las oficinas principales de Bio Servicios Corporativos se encuentran en el Distrito Federal México y funcionalmente está dividido en 4 grupos corporativos por especialidad; Bio-papel Printing (antes grupo PIPSA Mex.) Bio-papel Packaging (antes empresas titán), Bio-papel Kraft (antes papeles mexicanos) y Bio-papel international (antes Mckinley Paper Company).

Bio-Papel Printing: Fabrica papeles para escritura e impresión en México, incluyendo papel bond en rollos y papel cortado, así como papel periódico, además de producir su marca propia Bond Bio-papel en sus diferentes tipos y presentaciones, fabricamos papel para las marcas propias de nuestros clientes como Xerox, Office Depot, Office Max, Wal-Mart, Office club, Costco, Comercial mexicana y otros.

Bio-Papel Packaging: Son el mayor fabricante de empaques de cartón sustentables en México y América Latina. También uno de los mayores productores nacionales de sacos de papel para envasar cemento, cal, yeso, alimentos, químicos, azul y empaques de cartón corrugado, de alta gráfica, micro corrugado y especial.

Bio-Papel Kraft: Es el productor mayoritario de papel para la fabricación de empaques de cartón y sacos de papel en México y América Latina. Fabrican papel lineboard para empaques corrugados, papel médium para empaques corrugados, White top para empaques corrugados, y papel para bolsas y envoltura.

Bio-Papel international: las acciones industriales en E.U.A. los sitúa como una compañía papelerera de clase mundial, con operaciones sustentables en los estados de Nuevo México, Texas y Arizona.

Parte de su éxito comercial y empresarial se basa en la búsqueda de la competitividad, que la traduce en el resultado de combinar la mejor tecnología con una eficiente integración hacia las materias primas, procesos ambientales más amistosos, un eficiente sistema de circuito cerrado “Zero effluents” y productos de altos desempeño, más resistentes y más ligeros, además que todos sus productos son 100% bio reciclables, bio degradables y fabricados 100% bio reciclados.

La suma de todos los esfuerzos de producción y de tipo comercial que realizan todas y cada una de las 7,500 personas que laboran en las 31 plantas que pertenecen al grupo empresarial, permiten que bio-papel sea considerado como líder en el ramo papelerero, la gráfica 3 muestra la producción de las siete empresas papeleras más importantes de México, en ella se destaca como bio-papel en 2010 produjo más de 1180 toneladas de papel, en comparación con su más cercano competidor en este rubro con 595 toneladas de producción.

Otra característica importante que vale la pena resaltar en su forma de describir y llevar a la práctica la ventaja competitiva, que la basan en 8 ejes temáticos; bajo costo de capital de producción, liderazgo de mercado, marcas reconocidas, productos bio-sustentables, exposición a mercados en crecimiento, flexibilidad financiera e innovación sustentable.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA.

En este capítulo describe el método que se utilizó en el presente estudio, así como la derivación de las variables con las que trabajamos y las pruebas de validación al instrumento de medición.

Continuando con el concepto de metodología, que es la forma de cómo vamos a realizar esta investigación y se deriva de 2 palabras de origen griego (métodos y logos), que hacen referencia a “más allá, el camino y el estudio” y se menciona es el plan de la investigación que nos permite cumplir con ciertos objetivos en el marco del estudio programado que estamos realizando, además se puede realizar de forma visual para poder realizar un conjunto de procedimientos que determinan una investigación de tipo científico y marcan el rumbo del estudio.

El Método Cuantitativo.

El presente estudio es ex post facto cuantitativo y fundamental porque con este método nos permite estudiar las técnicas o el funcionamiento de algunos aparatos en el proceso de algunos elementos iniciales del problema, y/o determinar algunos atributos de la población en cuestión del problema a resolver.

Podemos definir la investigación como la descripción de fenómenos naturales o debidos a la acción del hombre para conocer de forma sistemática la realidad. Esto es de vital importancia en los procesos de construcción del conocimiento de acuerdo a Cancela Gordillo, Cea Mayo, Galindo Lara y Valilla Gigante (2010).

El tipo de estudio.

El presente estudio es de tipo descriptivo y el objetivo del mismo es examinar un tema de “generación y generalización del conocimiento”, donde la empresa “Grupo BIO PPAPEL” quiere enfocarse en estos 2 casos pues creen tener un problema con el conocimiento que no se da a conocer en sus empresas o se transmite de una forma incorrecta, tal como lo menciona Hernández (2003,p.115) los estudios exploratorios se efectúan, cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado, del cual se tiene dudas grandes o nunca lo han abordado en la organización

Con esta parte tratamos de cubrir la investigación acerca de las posibles relaciones que puedan generarse por la causa y su efecto, observando los hechos que han ocurrido y revisando el pasado verificando los hechos de ese momento; y se diferencia del verdadero experimento ya que en este se inserta la causa y tiempo después se revisan los resultados que ocasiono; y además le agregamos el tipo de método fundamental que nos dice que se basa en un soporte absolutamente seguro de la creencia que el trabajo que estamos realizando y los planteamientos incluidos son válidos para realizar este proyecto de una confianza

Es un cuestionario definido como un hoja de preguntas ordenadas y lógicas que nos sirven para obtener información objetiva; El instrumento que se aplicó en la presente investigación es lo utilizó Yeung et al. (2000), por ser un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan los autores y aplicado por Gómez (2008). De manera directa nos ayudó a dar respuesta a los tipos de instituciones

que aprenden. El instrumento consta de 34 reactivos, con una escala tipo Likert de seis opciones, gradualmente ascendiendo de la siguiente forma: “no sé/no aplica, muy poco, poco, algo, mucho y muchísimo”. Y el cual nos mostró la forma de que los entrevistados se comportan de acuerdo a lo que se pregunta en el mismo y este instrumento es de gran importancia, es muy utilizado en estas formas de investigación para obtener un resultado conforme a lo que se estableció como parámetro por parte de los investigadores.

El objeto de estudio es el conocimiento organizacional que se formula en la empresa BIO-PAPPEL, primero se realizó a través de una muestra estadística para probar si la población es normal o atípica a todo el universo (trabajadores del grupo), se realizó una prueba piloto con 10 encuestas, para comprobar si no había duda en la forma de redacción de las preguntas y aclarar todas las dudas posibles a los entrevistados, luego se procedió a la recolección de la información al total, de esa muestra estadística de todo el universo de los posibles candidatos para nuestro estudio se aplica con una probabilidad de 95% y error de 5% se aplica y nos da como resultado que la muestra es de 154 cuestionarios con 34 reactivos con la técnica que se menciona a continuación.

Una vez obtenido todos los datos, se trabajaron en el programa estadístico SPSS versión 2.22, se calculó la confiabilidad del instrumento por medio del Alfa de Cronbach, cuyo resultado se pueden apreciar en la Tabla 2 Esta técnica fue desarrollada por Cronbach (1971), sostiene que si el valor que se obtiene después de aplicar la prueba es cercano a 1, existe un alto grado de explicación de las variables utilizadas en el cuestionario.

Derivación De Variables.

De acuerdo a lo que se preguntó en el cuestionario lo que nos interesa es conocer el estilo de aprendizaje que más con mayor intensidad se presente en las plantas de BIOPPAPEL en su especialidad de Packaging. Estos cuestionario fueron contestados por el personal de las plantas de ubicadas en las Ciudades de; Tapachula Chiapas, Querétaro, Guadalajara, Culiacán, Monterrey, Chihuahua, Mexicali y la Cd de México, las personas que participaron fueron altos directivos de cada planta hasta el nivel jerárquico jefe de departamento (supervisores) estas tabla 1a se muestran a continuación y nos indican los distintos tipos de organización y sus variables que son las que nos guiaran para dar forma a este estudio, esta tabla se divide nombre del tipo de organización que aprenden en 2 lugar se encuentra la dimensión, seguida por el factor después el tipo de elemento y por ultimo sus indicadores.

Tabla 1. Indicadores y Variables para los Tipos de Organizaciones que Aprenden.

TIPOS DE ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.					
DEFINICIÓN: Busca identificar los estilos y las formas de aprendizaje que tiene el negocio y sobre qué se basa para aprender.					
Generación de Conocimiento.	Dimensión	Factor	Elemento	Indicador	# Preg
	<u>Experimentadoras.</u> Se prueban muchas ideas nuevas y se adopta una posición receptiva ante los experimentos.	<u>Quando ocurre el aprendizaje:</u>	1. Continuo.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre estamos buscando ideas nuevas, incluso antes de que las viejas estén completamente implantadas. ▪ Probamos muchas ideas nuevas, queremos que nos conozcan como experimentadores en lo que hacemos. 	14 18
		<u>En qué se centra el aprendizaje:</u>	2. <i>Innovar procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siempre estamos buscando formas nuevas para desempeñar el trabajo. ▪ Queremos ser los primeros en llegar al medio con un programa de educación nuevo. 	16 19
	<u>Adquirir Competencias.</u> Se centra en la experiencia de terceros y en la explotación de nuevas posibilidades.	<u>Quién aprende:</u>	1. <i>Las personas.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentamos que las personas adquieran competencias nuevas al capacitarlos o enseñarles a realizar las actividades. ▪ Nuestros premios están dirigidos principalmente al desempeño de los individuos. ▪ Concedemos ascensos a la persona que es claramente jugadora en equipo. ▪ Aprendemos contratando a personas que vienen de otras instituciones y tienen las habilidades que necesitamos. 	7 9 11 23

			2. <i>Los equipos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomentamos que los equipos adquieran competencias nuevas al capacitarlos o enseñarles a realizar las actividades. ▪ Nuestros premios están dirigidos principalmente al desempeño de los equipos. ▪ Concedemos ascensos a la persona que es claramente jugadora en equipo. ▪ El aprendizaje en todas sus formas es parte decisiva de la estrategia de nuestra institución. 	8 10 12 24
--	--	--	------------------------	--	---------------------

Fuente: Gómez (2008) Generación conocimiento organizacional en la MIPYMES de Durango

Tabla 1. Indicadores y Variables para los Tipos de Organizaciones que Aprenden. (Continuación).

TIPOS DE ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.					
DEFINICIÓN: Busca identificar los estilos y las formas de aprendizaje que tiene la institución y sobre qué se basa para aprender.					
	Dimensión	Factor	Elemento	Indicador	# Preg
Generación de Conocimiento.	Mejora Continua Se mejora constantemente lo que se ha hecho antes, para aprender por experiencia directa.	<u>Dónde ocurre el Aprendizaje:</u>	1. Dentro de los límites.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendemos las ideas nuevas principalmente dentro de los límites de nuestro equipo de colaboradores más cercanos. ▪ Aprendemos las ideas nuevas principalmente dentro de los límites de nuestra escuela, instituto o facultad. ▪ Establecemos marcas de referencia principalmente en nosotros mismos y medimos los avances en comparación con nuestro desempeño anterior. 	1 2 6
		<u>En qué se centra el Aprendizaje</u>	1. Mejorar los procesos existentes.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos empeñamos en mejorar la forma que desempeñamos el trabajo, hasta que lo hacemos de manera correcta. 	15

		<u>Quando ocurre el Aprendizaje</u>	2. El Dominio.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos empeñamos en dominar las ideas nuevas antes de probar algo nuevo. 	13
		<u>Cómo Aprendemos</u>	1. Experta.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nos empeñamos en ser maestros en lo que hacemos; queremos que nos reconozcan como los mejores expertos en lo que hacemos. 	17
	<p>Marcas de Referencia</p> <p>Se averigua cómo funcionan otros y adoptar esos conocimientos para usarlos.</p>	<u>Dónde ocurre el Aprendizaje</u>	1. Allende los límites.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprendemos las ideas nuevas principalmente más allá de los límites de nuestra institución. ▪ Deliberadamente trascendemos los límites de nuestro departamento de la institución para buscar ideas e información nuevas. ▪ Establecemos marcas de referencia principalmente en la competencia, y medimos los avances en comparación con el desempeño de nuestros competidores. 	3 4 5
		<u>Cómo aprendemos</u>	1. Imitadora.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Queremos aprender de terceros e introducir un programa o aplicar un proceso después de haberlos probado plenamente. ▪ Aprendemos analizando detenidamente lo que hacen otras instituciones. ▪ Aprendemos enfocando nuestro análisis hacia actividades concretas realizadas por otras instituciones. 	20 21 22

Fuente: Gómez (2008 p, 89 y 90) Generación conocimiento organizacional en la MIPYMES de Durango

En base a las respuestas que se recopilaron de los 154 cuestionario algunos de ellos optaban por hacer mención de 2 estilos de aprendizaje que ponen en práctica ya que les resulta favorable trabajar y es benéfico para la organización, de aquí se debe desprender el estilo que sea dominante en las plantas que estamos mencionando pues le sería de gran ayuda para ellos conocer la forma como se

desenvuelvan sus empleados pues la constante capacitación y desarrollo de la gente que labora en las plantas es de gran prioridad para obtener una gran ventaja con nuestros competidores.

Muestra del Universo.

El siguiente paso es definir nuestra muestra efectuando la recolección y el análisis de los datos que se obtuvieron con la investigación, ya que grupo biopappel cuenta con un número total de 11,211 empleados a la fecha, y se realiza una muestra estadística de esa población total para confirmar si es normal o atípica y resulta que confirmamos que es normal y obtenemos un porcentaje confiable para tomar nuestra muestra con un 95% de confiabilidad, se elabora la muestra de 154 cuestionarios para nuestro estudio.

- Seleccionar el instrumento de medición, el cual debe ser válido, confiable o de lo contrario no podemos basarnos en sus resultados y objetivo, un instrumento de medición debe contener representantes a todos los ítems del dominio de contenido de las variables a medir.
- Aplicar el instrumento de medición, para obtener las observaciones y mediciones de las variables que son de interés para el estudio. Y
- Preparar las mediciones obtenidas para que puedan analizarse correctamente.

A este proceso se le puede denominar como codificación de datos, según Hernández (2010, p213) a los datos se les asigna un valor numérico o símbolo que los pueda representar, ya que es necesario para poder realizar un análisis profundo y de forma cualitativamente, primero se realizó una prueba piloto con 10 encuestas, esto para basarnos en la población total de esta división de la empresa.

Instrumento de Medición.

Para esto el cuestionario se puede definir como una hoja de preguntas ordenadas y lógicas que sirven para obtener información puntual y precisa de la población encuestada Eyssautier (2006, p221).

Reza, F. (1997, p303, 304 y 30, menciona que el cuestionario es una serie de preguntas que se formulan por escrito y que son elaboradas de acuerdo con él lo que el investigador necesita conocer en base a los objetivos de la investigación, y que le permitan la comprobación de la hipótesis y pueden ser abiertos, cerrados o mixtos y se realizan en aplicación de persona a persona, por teléfono, visita domiciliaria o por correo.

Para efecto de esta investigación, se valoró la factibilidad de usar el citado cuestionario, que es una técnica de recolección de datos o información más usada, a pesar de que cada vez pierde más credibilidad, por el sesgo de personas encuestadas; La razón por la que nos llevó a tomar la decisión de utilizar este cuestionario, es que es un cuestionario probado y validado en el estudio que relatan los autores del libro; además que fue probado y adecuado por Gómez (2008) y del total solo para el presente estudio se tomaron las preguntas de las incapacidades para aprender mismas que suman 34 y se miden en una escala de Likert de 7 opciones que van desde no sé, muy poco, poco, algo, etc.; y el apartado de demografía.

El cuestionario cuenta con 34 preguntas que pretenden medir las diversas incapacidades para aprender.

En la división de las plantas de Packaging ubicadas en las Ciudades de; Tapachula Chiapas, Querétaro, Guadalajara, Culiacán, Monterrey, Chihuahua, Mexicali y la Cd de México, se llevó a cabo este estudio el cual nos servirá de parámetro para poder obtener los resultados basados en la encuesta que se realizó a cada uno de sus trabajadores.

Confiabilidad y validez del instrumento de Medición.

La validez de un instrumento se refiere al grado en que el instrumento mide aquello que pretende medir. Y la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento se puede estimar con el alfa de Cronbach. La medida de la fiabilidad mediante el alfa de Cronbach asume que los ítems (medidos en escala tipo Likert) miden un mismo constructo y que están altamente correlacionados (Welch y Comer, 1988). Cuanto más cerca se encuentre el valor del alfa a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems analizados. La fiabilidad de la escala debe obtenerse siempre con los datos de cada muestra para garantizar la medida fiable del constructo en la muestra concreta de investigación.

Tabla II Validación y Confiabilidad del Instrumento de medición.

Resultados de prueba de Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.933	4

Fuente: elaboración propia en base a Spss 2.22

Por este resultado podremos mencionar que nuestro trabajo es válido y tiene gran confianza pues con lo que menciona el alfa de Cronbach que permite estimar la fiabilidad del instrumento de medición a través de un conjunto de ítems que se espera que midan el mismo constructo o dimensión teórica como se presenta a continuación.

Tabla III. Dimensiones del Instrumento de Medición

Estilos de aprendizaje	Alfa de Cronbach
EXPERIMENTADORAS	.890
ADQUISICION DE COMPETENCIAS	.780
MEJORA CONTINUA	.860
MARCA DE REFERENCIA	.940

Fuente: elaboración propia en base a Spss 22.0

CAPÍTULO V

RESULTADOS

Una vez aplicado el instrumento de medición, la información se capturo en el programa estadístico SPSS 2.22, acto seguido se aplicó análisis de validez con la prueba Alpha de Cronbach, que como podemos observar en la tabla 1 los resultados muestran.933, valor cercano a la unidad, de donde podemos afirmar que el instrumento cuenta alta confiabilidad tal como lo menciona Hernández (2003,p 354) “la alpha de Cronbach produce valores entre 0 y 1 ,mejor sea dicho valores que nos mostraran que tan confiable es este instrumento de medición ya que el 0 indica que tiene una confiabilidad nula y el 1 tiene un gran porcentaje de confiabilidad”.

En esta tabla IV ampliamos con mayores datos la información de cuál es el estilo de aprendizaje que son mayor frecuencia se utiliza por parte de los trabajadores de la planta y la que menos pues en el uso y costumbres a todas personas le gusta estar mejorando día con día pues se aprende algo novedoso que se pone en práctica.

Con la elaboración de la tabla 4 que ejemplifica los diferentes estilos de generación del conocimiento y nos muestra la que presenta mayor frecuencia para conocer cómo se genera o se generaliza el conocimiento nos facilita la elaboración de este trabajo y nos indica como en la organización se les facilita esta forma de dar a conocer la inf.

Tabla IV. Frecuencias de los diferentes estilos de generación del conocimiento

Experiencia Directa	ED	105	4.03
Experiencia de terceros	ET	56	4.15
Explotación de lo conocido	EC	173	4.27
Exploración de Ideas	EI	76	4.24

Fuente: elaboración propia

En la tabla 3 nos indica que utilizando la herramienta estadística para comparar medias, y trabajando las anovas de un factor del sistema estadístico SPSS, se ofrece un análisis de la varianza ANOVA que permite confirmar que la interconexión de todas las variables en su conjunto nos muestra el porcentaje que alcanza cada organización dependiendo de la forma que mejor le convenga trabajar, como ejemplo que alcanza las plantas donde se realizó el cuestionario y que lo toman como base para realizar su trabajo al 100%, cada día revisando su tarea anterior y mejorándola por medio de reuniones de trabajo pues es una forma fácil de tomar la experiencias pasadas o vividas y que le sirven a todo el trabajador para hacer conciencia o realizar el ejemplo para corrobora que le puede al servir como base para hacer su trabajo muy bien a la primera vez y sin errores; para que nuestra muestra pueda comprobar que nuestra variable se distribuye normalmente.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov para una muestra
Tabla V. La distribución de prueba es normal.

		EXPERIENCIA DIRECTA	EXPERIENCIA DE TERCEROS	EXPLORACIÓN DE IDEAS	EXPLOTACIÓN DE LO CONOCIDO
N		410	410	410	410
Parámetros normales ^{a,b}	Media	3.8958	3.5072	3.8031	3.9964
	Desviación estándar	.81162	.92508	.84099	.89165
Máximas diferencias extremas	Absoluta	.066	.063	.075	.082
	Positivo	.035	.045	.040	.043
	Negativo	-.066	-.063	-.075	-.082
Estadístico de prueba		.066	.063	.075	.082
Sig. asintótica (bilateral)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

La tabla V. Esta prueba nos sirve para contrastar la hipótesis para que la distribución de la variable se ajuste a una determinada distribución teórica de la probabilidad que Nos presenta. Pero a diferencia de lo que nos muestra las anovas, que nos permite ayuda a evaluar el ajuste de variables categóricas la prueba Kolmogorov-Smirnov esta se adapta mejor a las distintas situaciones que nos presenta el estudio para Las variables cuantitativas. Para contrastar le hipótesis nula de bondad de ajuste, la prueba se basa en la comparación de dos funciones de distribución

Estos análisis sirven como base de nuestro instrumento de medición para darle validez y confiabilidad a nuestro instrumento de medición basándonos en los 154 cuestionarios para obtener los resultados que presente este documento y requiere que las variables se distribuyan de forma normal, a razón de que nuestra muestra estadística no sirve para corroborar si nuestra población es normal o no y

poder medir la congruencia de nuestro cuestionario y así poder conocer cual estilo es el de mayor uso.

TABLA VI. ANOVAS

		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
EXPERIENCIA DIRECTA	Entre grupos	236.153	113	2.090	18.595	.000
	Dentro de grupos	33.266	296	.112		
	Total	269.420	409			
EXPERIENCIA DE TERCEROS	Entre grupos	307.608	113	2.722	19.002	.000
	Dentro de grupos	42.405	296	.143		
	Total	350.013	409			
EXPLORACION DE IDEAS	Entre grupos	261.029	113	2.310	24.210	.000
	Dentro de grupos	28.242	296	.095		
	Total	289.271	409			
EXPLOTACION DE LO CONOCIOD	Entre grupos	283.395	113	2.508	17.769	.000
	Dentro de grupos	41.778	296	.141		
	Total	325.173	409			

Fuente elaboración propia con salida SPSS.

La tabla VI nos muestra la estadística de la prueba paramétrica que nos determina la bondad de los ajustes de las distribuciones de la probabilidad de que estas respuestas tiene una relación entre si y podemos verificar la normalidad de la distribución de nuestros datos y que estos valores son cercanos entre si el porcentaje que alcanza cada organización dependiendo de la forma que mejor le convenga trabajar ya se por exploración de los conocimientos como ejemplo que alcanza un valor aceptable en cuanto a las plantas donde se realizó el cuestionario y que lo toman como base para realizar su trabajo al 100%, cada día revisando su tarea anterior y mejorándola por medio de reuniones de trabajo pues es una forma fácil de tomar la experiencias pasadas o vividas y que le sirven a todo el trabajador

Basándonos en lo que comenta O`connor y (1998) el aprendizaje representa y recrea una imagen continua de nuestros modelos mentales de trabajo, es decir, estos no permanecen estáticos van cambiando conforme se dan los aprendizajes en cada una de los ciclos de nuestra vida tanto en las personas como en las organizaciones. Entonces podemos decir en base a nuestras preguntas de investigación que se plantearon al inicio de este estudio.

Estos análisis nos dan una idea de la comprobación que el instrumento de medición en su totalidad cuenta con un grado alto de validez y confiabilidad, y que una vez obtenidos nos sirve para comparar varios grupos en una variable cuantitativa y que tan alto es su grado de aceptación, y con este procedimiento, en el cual analizamos con una muestra estadística para poder observar si es factible el uso de las anovas ya que todo nuestro universo puede o no ser atípico demostrando como cada estilo de aprendizaje presenta distintas maneras de llevarse a cabo o de utilizarse por cada persona que esta es el universo de estudio y así poder medir la congruencia de nuestro cuestionario y a factibilidad de poder trabajar este tipo de aprendizaje que mayor sea el uso por parte de la población que es necesario para el uso de nuestro estudio y así poder tomar la decisión de cómo se podrá trabajar de acuerdo al mejor estilo de aprendizaje.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES.

Con el logro del objetivo de cómo se genera, y como se generaliza el conocimiento organizacional dentro de las plantas del grupo Bio Pappel en el cual ya se obtuvo una respuesta favorable en la búsqueda del estilo de cómo generar y generalizar el conocimiento para que así la empresa pueda dar a conocer este conocimiento que se va generando día con día; con lo que respecta a la hipótesis.

El conocimiento que se desea generar es un elemento primordial para que su empresa se convierta en inteligente y para conocer si todas las empresas pueden o serán organizaciones inteligentes; ya que se generó la idea de cómo dar a conocer el conocimiento organizacional se ve una respuesta favorable pues con las mediciones que se generaron estas nos indican el o los estilos predominantes dentro de la organización que nos ayuda a dar a conocer el mejor estilo de aprendizaje que le funciona a la institución en cuestión ya que se obtuvo un estilo con mayor énfasis de uso por parte de la población en estudio y se hace mención de este estilo: explotación de lo conocido para que así cada trabajador pueda dar a conocer su contribución en el trabajo.

Primero hacemos una remembranza de lo que dice O`Connor y McDermott (1998), el aprendizaje nos dice de una creación continua y recreación de los modelos mentales, que no permanezcan estáticos y siguen cambiando conforme se dan los aprendizajes en cada etapa de la vida cotidiana, tanto como en las personas como en las organizaciones; entonces podemos decir que nuestro análisis con

respecto a las pregunta de investigación que planteamos al inicio de este estudio es el siguiente:

En el capítulo del marco teórico se hace mención de los distintos estilos de aprendizaje que pueden existir, como son: Experimentación que se basa en lo que se aprende cuando se está probando algún método, técnica o idea nueva y con una actitud receptiva ante los trabajos de investigación o experimentación de los servicios o productos nuevos que se van poner en marcha; Mejora Continua con la técnica que se menciona a continuación.

Este análisis puede reflejar la vida diaria de la organización BioPappel en México y además de estar en un mercado con alta competencia y una exigente clientela, también tiene que combatir con sus propias luchas de poder hacia su interior, pues algunos de los trabajadores se mantienen encerrados en sus propias ideas de trabajo y se niegan a cualquier cambio.

Es por eso que, es necesario tomar decisiones por parte de las autoridades en cuanto a capacitar a todo su personal y que nos ayude a mejorar constantemente lo que se ha hecho, hasta dominar cada uno de los pasos, antes de continuar a otros procesos y aún sigue el trabajador empapándose de conocimientos pues día con día en la planta de trabajo hay personas ya sean tus superiores o personal a tu cargo que te podrán enseñar alguna técnica nueva para ser más eficiente con su trabajo dentro de la organización, y a su vez tu poder dar cursos o ser confiable en todos los procesos productivos que tiene la planta en la cual estas laborando, no sabes qué día se puede presentar la oportunidad de crecer dentro o fuera de la misma con una mayor responsabilidad y obligación que con lleva una mejor remuneración ya sea en especie o efectivo

Se aprende día con día pues como dice su nombre cada vez se va mejorando nuestro proceso de producción a lo que se hace con respecto a lo anterior y se domina con el paso del tiempo y se va generando nuevamente al tiempo nuevas mejoras antes de pasar al siguiente proceso; Adquisición de Competencias se propicia mediante la conjunción de equipos o las personas por si solas y se basan por la experiencia de un tercero y; Benchmarking o referencia se aprende.

Según lo argumenta Hernández R (2010, p200) toda medición de recolección de datos debe reunir los requisitos de confiabilidad, validez y objetividad para poder ser aceptado desde el punto de vista científico “la validez se refiere al grado en que un instrumento mide la variable que se busca medir” Martínez.

Durante el proceso de investigación encontramos que este grupo empresarial BIOPAPEL desarrollan distintos estilos de aprendizaje dentro de los cuales el predominante es la explotación de los conocimientos, pero tal como lo hemos visto en el transcurso de este trabajo las organizaciones pueden tomar cualquiera de las formas de dar a conocer el conocimiento dependiendo de los sucesos o etapas por las que puedan atravesar en ese momento en la vida de la organización.

De acuerdo a los resultados, es pertinente destacar que aun y cuando los dueños de la empresa creen que estos resultados dan buenas impresiones para dar a conocer la información, y que como consecuencia se basan para tomar las mejores decisiones de acuerdo a este estudio con bases sólidas, que sin lugar a dudas el hecho de conocer los problemas que se puedan presentar les permite visualizar las mejores oportunidades y las amenazas dentro de su entorno y eso les facilita la toma de decisiones, que les repercutirá de una manera favorable en

un mejor funcionamiento de su organización y de sus propios colaboradores para mejorar en su vida laboral y cotidiana.

En este momento vale la pena que hagamos una reflexión de cualquier manera o de un número indeterminado de equivocaciones que se puedan presentar dentro de la organización, se debe revisar a fondo; Pues la presencia de una sola forma de dar a conocer o generar el conocimiento puede ser diferenciado para bloquear o seguir adelante con la forma de trabajo y que, a pesar de estas dificultades, la empresa puede funcionar y sobrevivir en la práctica.

Arce (2004) y Gómez (2008), coinciden al afirmar que hay un temor natural del empresario no solo de las plantas de BioPappel en México sino en todo el mundo, por explorar nuevas formas de hacer las cosas, al enfrentarse a una competencia feroz y al tener un entorno con muchos cambios vertiginosos, todo esto pone en peligro la permanencia de las empresas, pues se conjugan varios factores como incapacidad, técnicas limitadas de los trabajadores, costos de producción o de operación muy elevados, una competencia feroz, todo esos hace que el empresario día a día esté planteando nuevas estrategias para continuar y poder crecer. Los agente principales que intervienen para contrarrestar este tipo de problemas son por lo general los mandos directivos razón por la cual deben ser los más interesados en conocer la situación real de la organización para en base a ello preparar los acciones preventivas y correctivas que requiere la empresa para poder solucionarlos, así como las causas que las originan, cabe mencionar que el ser humano posee sus propios conocimientos que en el transcurso de la vida propia de la organización, los cuales permanecen en su mente y no pueden ser transmitidos a menos que ellos quieran, lo cual representa una barrera de cómo se puede

generar o generalizar el conocimiento de la organización ya que no tiene un control sobre ellos, pero si pueden ofrecer programas de capacitación para que los trabajadores faciliten esos aprendizajes, experiencias continuas, lo cual con el tiempo puede generar una cultura dentro de la organización.

Primero hacemos una remembranza de lo que dice O`Connor y McDermott (1998), el aprendizaje nos dice de una creación continua y recreación de los modelos mentales, que no permanezcan estáticos y siguen cambiando conforme se dan los aprendizajes en cada etapa de la vida cotidiana, tanto como en las personas como en las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

American Paper Institute. (1972) *how paper is made*

<https://camaradelpapel.com.mx/historia-del-papel.php>

Andreu, R y Sieber, S (2000). *La Gestión Integral Del Conocimiento y del Aprendizaje pendiente de publicación en Economía Industrial, disponible en:*

[Uhttp://www.gestiondelconocimiento.com/U](http://www.gestiondelconocimiento.com/U)

Bauman Z. (1998) *La globalización: consecuencias humanas*. México, FCE.

Cancela Gordillo, R. Cea Mayo N. Galindo Lara G. y Valilla Gigante, S. et al. (2010)

Metodología de la Investigación Educativa Ed. Universidad Autónoma de Madrid.

Choo chun W. (1999) *La organización inteligente*. Ed. Oxford University Press

Cronbach L. (1971), *Fundamentos de la exploración psicológica* Ed. Biblioteca Nueva España.

Crozier M. (2000) *Y la teoría de las Organizaciones*.

<https://archivos.juridicas.unam.mx/www/bjv/libros/2/517/9.pdf>

Daft R. (1998) *Teoría y diseño organizacional*. Ed cengage learnig

Davenport T. y Prusak L. (1998) *Gestión del Conocimiento* Ed. Harvard Universidad.

Friedman, M. y Friedman R. (1992) *La libertad de elegir*. Barcelana, Grijalbo.

Gelles Richard J. (1999) *Sociología e Introducción*. Ed Mc Graw Hill

Gómez Romero JGI, (2008) *Como una institución genera conocimiento organizacional* Ed. UJED México Durango

Gómez Benito J. y Hidalgo M.D. (2001) *La Validez en los Test Escalas y Cuestionario*. Ed. Universidad de Antioquia Centro de Estudios de Opinión.

Gutiérrez, Veloza, Moreno, Duran, López de Mesa et al. (2007) *Validez y Confiabilidad de la Versión en español del Instrumento “Escala de Medición del proceso de afrontamiento y adaptación de Callista Roy”* revista Aquichan Vol. 7

Gutiérrez (2008) *La generación del conocimiento organizacional en la pequeña empresa en dgo* ed. fecha UJED Dgo.

Hernández Sampieri R. y Fernández Collado C. y Baptista Lucio P. et al. (2010) *Metodología de la investigación* Ed McGraw-Hill.

Lenz, W. y Tirado A. (1987) *Lucha y triunfo contra la contaminación*
Lenz, Hans. 1990 Historia de papel en México y cosas relacionadas, 1525.

León S, Pon Juan D y Torres Pon Juan D et al. (2009) *Panorámica Sobre la Medición del Conocimiento Organizacional* Ed.Acimed.

Linares Borrell, M. Á. y Medina L, (2010) *Procedimiento de capacitación en equipos de trabajo con enfoque de competencias. Aplicación en un equipo de alta dirección.*

Memoria Estadística de la Cámara de papel (2007) divulgada en su página de internet: <http://www.camaradelpapel.com.mx/historia/historia.htm>

Muñoz Seca B. y Riverola J. (1997) *Del Buen Pensar y Mejor Hacer (Mejora Permanente y Gestión del Conocimiento)*.

Nonaka, I. y Hirotaka. Takehuchi. (1995). *El creador de conocimiento Empresa: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*.

Nonaka I, Ryoko T y Noboru K et al. (2000). "SECI, Ba y liderazgo: un modelo unificado de creación dinámica de conocimiento". *Planificación a largo plazo*.

O'Connor y McDermott (1998) *Introducción al pensamiento sistemático*.

Ornelas, R. (2002), pp. 45-68 *Para una crítica de la globalización Política y Cultura, núm. 17, primavera*, Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México

Osorio Núñez M (2003) *El Capital Intelectual en la Gestión del Conocimiento* Ed. ACIMED v.11 n 6 Ciudad de la habana

Pérez Guadiana Oscar (2013) *Las incapacidades del aprendizaje organizacional*.

Ramos Lomas Y. (2006) *La generación del conocimiento organizacional en la grande empresa de Durango*.

Tamayo y Tamayo M. (2007) *El proceso de la investigación científica* Ed. Limusa

Toffler, A. (1980) *La tercera ola*. Ed. Plaza Janes.

Varela, Francisco J. (1988) *Conocer* Ed. Gedisa.

Weick K.E. (1995) *Sentidos en las Organizaciones* Ed. Sage Publications

Yeung A. Stephen W., Ulrich, David O et al. (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la Organización, como aprender a generar y difundir ideas con impacto.*
Impresora Castillo Hnos. SA de CV. México.

Zapata Domínguez, Á. (2005) *Teorías Contemporáneas de la organización y del Management* Ed. Ecoe Ediciones.

Zhou, Albert y Fink, Dieter (2003) *La Red del Capital Intelectual.*

Zimmermann A. (1998) *Gestión del cambio organizacional. Caminos y Herramientas.* Ed. ABYA-YALA.