

CARACTERIZACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE
DECISIONES DEL ÁPICE ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA
EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

JUAN CARLOS IBARGÜEN MENA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

MEDELLÍN

2018

CARACTERIZACIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE
DECISIONES DEL ÁPICE ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA
EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

JUAN CARLOS IBARGÜEN MENA

Trabajo de grado para optar al título de:

Magíster en Administración

Director

Doc. Liviston Barrios Arango

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION

MEDELLÍN

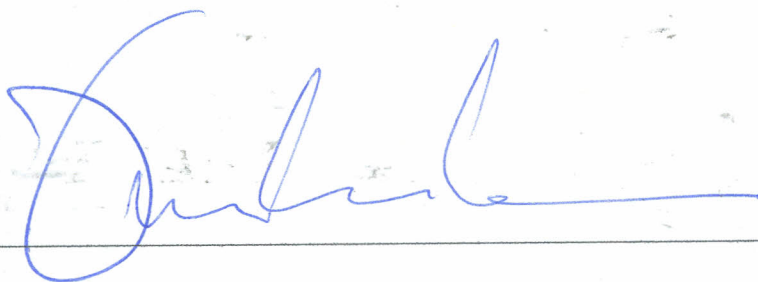
2018

22 de octubre de 2018

Juan Carlos Ibargüen Mena

“Declaro que esta tesis (Caracterización del Aprendizaje Organizacional en la Toma de Decisiones del Ápice Estratégico de una Empresa Metalmecánica en la Ciudad de Medellín) no ha sido presentada para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o cualquier otra universidad”. Art. 82 Régimen Discente de Formación Avanzada, Universidad Pontificia Bolivariana.

FIRMA



A mis padres y hermanos
Que han sido mi
Modelo y mi ejemplo
de vida y de amor,
mi mayor motivación.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Mery Judith Mena Mena y José Anilio Ibargüen Romaña. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mis maestros. Ph.d. Liviston Barrios Arango por su gran apoyo y motivación para la culminación de tan importante paso profesional y para la elaboración de esta tesis; a la Ph.d. Juan Alejandro Cortés Ramírez por su apoyo ofrecido en este trabajo.

A mis hermanos y amigos, Que nos apoyamos mutuamente en nuestra formación profesional y siempre van a hacer importantes para mí: Jhon Jairo Ibargüen Mena, Yefferson Ibargüen Mena, Maytte Patricia Pérez Rentería, Jorge Enrique Mosquera Ríos, Vanessa Galeano Calle, Luz María Yépez.

¡Gracias, muchas gracias!

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	11
1. INTRODUCCIÓN.....	12
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	16
3. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION.....	21
4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
4.1 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
5. JUSTIFICACIÓN.....	23
6. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	25
6.1 ANTECEDENTES.....	26
6.1.1. Documento Referencial 1: El trabajo Administrativo en las pymes desde la perspectiva del aprendizaje organizacional.....	27
6.1.2. Documento Referencial 2: Factores que determinan el éxito de las empresas del sector metalmecánico – modelos de resiliencia.....	30
6.1.3 Documento Referencial 3: Boletín técnico Encuesta Anual Manufacturera (EAM 2015).....	32
6.1.4. Documento Referencial 4: Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal.....	33
6.1.5. Documento Referencial 5: Determinantes del crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas colombianas: El caso del sector metalmecánico.	34
6.2 EL SECTOR METALMECANICO EN COLOMBIA.....	36
6.2.1 Una mirada retrospectiva.....	36
6.2.2 Panorama actual en cifras.....	39
6.2.3 El caso de las Mipymes.....	40
6.3 TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA DE LA PYME COLOMBIANA.....	43
6.3.1 Las Características Individuales del Emprendedor Colombiano.....	47
6.4 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN RELACIÓN CON APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	48
6.5 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INVESTIGACIONES EN PYME.....	55

6.6 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA PYME.....	60
6.7 BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE EN LAS EMPRESAS.....	65
7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPLEADA.....	73
7.1 Tipo de investigación.....	73
7.2 Instrumentos de recogida de información: encuesta estructurada, entrevista semiestructuradas y la observación no estructurada	75
8. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.	78
8.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA	78
8.1.1 Director de la Empresa (historia de vida)	78
8.1.2 Sobre la Organización.....	79
8.1.3 El Trabajo	80
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	81
10. VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	83
10.1 OBJETIVO GENERAL	83
10.2 OBJETIVO ESPECÍFICO 1.....	84
11.3 OBJETIVO ESPECÍFICO 2.....	86
11.4 OBJETIVO ESPECÍFICO 3.....	89
11. BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	96

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 ARTÍCULOS PUBLICADOS SOBRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE 1980 - 2016	26
ILUSTRACIÓN 2 TOTAL DE UNIDADES PRODUCTIVAS CREADAS, ENERO-SEPTIEMBRE 2015 /2016	50
ILUSTRACIÓN 3 PROCESO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO	64

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. GRUPOS INDUSTRIALES DEL SECTOR METALMECÁNICO	40
TABLA 2. TAMAÑO DE LA EMPRESA DE MAYOR REPRESENTATIVIDAD EN LA PRODUCCIÓN BRUTA Y EL VALOR AGREGADO.....	41
TABLA 3. CLASIFICACIÓN DE LAS PYMES EN COLOMBIA.....	49
TABLA 4. CARACTERÍSTICAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA.....	52
TABLA 5. CATEGORÍAS Y TIPOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN PYME.....	56
TABLA 6. CARACTERÍSTICAS DEL CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO.....	63
TABLA 7. PREGUNTA DE LA ENTREVISTA.....	75
TABLA 8. PREGUNTA DE LA ENCUESTA.....	76
TABLA 9 CARACTERÍSTICAS DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN COLOMBIA.....	84

RESUMEN

El aprendizaje organizacional es uno de los componentes de innovación y desempeño, más importantes que puede tener una empresa, porque por medio de él, las organizaciones aprenden adaptarse fácilmente a los cambios en su entorno, y a implementar nuevas tecnologías, para mejorar su competitividad frente a otras.

Sin embargo, la construcción del conocimiento organizacional es un proceso que lleva bastante tiempo, ya que compete empoderar a todo el personal de la organización, y a partir de ello, se deben establecer rutinas que permitan la creación continua del nuevo conocimiento. por ello esta investigación centra esfuerzos en caracterizar el aprendizaje organizacional en la toma de decisiones del ápice estratégico de una empresa metalmecánica en la ciudad de Medellín. Con ello se pretende conocer las dificultades o barreras que impiden que este individuo construya un conocimiento en beneficio de su empresa, y por lo contrario aglutine procesos y entorpezca el procedimiento de aprendizaje en la organización.

Palabras Clave: Aprendizaje Organizacional, transferencia de conocimiento, conocimiento tácito, conocimiento individual.

INTRODUCCIÓN.

1. INTRODUCCIÓN

El aprendizaje y la toma de decisiones en una organización es esencial ya que está marca su rumbo en los años venideros, además, define objetivos claros y concretos para asegurar la supervivencia en el tiempo de las empresas. Esta investigación pretende identificar cuáles son los factores que afectan el aprendizaje organizacional en el ápice estratégico para ser más específico en la toma de decisiones con respecto al rumbo de la organización. Una vez identificados estos factores se pueden desarrollar metodologías para la implementación de herramientas las cuales ayuden a encausar esfuerzos para llegar a una situación deseada y así garantizar la permanencia en el tiempo de estas empresas. Además se pretende construir y desarrollar conocimientos sobre cómo estas empresas se adaptan a un mercado cambiante, como desarrollan nuevas prácticas e innovaciones para mantener su nivel competitivo y a la vez ganar una posición más cómoda en el sector. (Castillo, 2013 pág. 240).

Según (Aguilar Castro, 2010 citando a Johnson y Acholes 2001, p.14). “La dirección estratégica se ocupa de la complejidad derivada de las situaciones ambiguas y no rutinarias con implicaciones sobre la totalidad de las organizaciones más que sobre operaciones específicas”. En pocas palabras lo anterior permite evidenciar que se ocupa mucho tiempo en las tareas operarias o de día a día, como una meta dejando poco tiempo a planear a futuro. Por lo tanto, esta investigación pretende tener una visión holística de cuáles son esas barreras que afectan la toma de decisiones en esta una empresa del sector

metalmecánico en la ciudad de Medellín, enumerarlas y desarrollarlas para su beneficio. La presente organización sería quien se beneficie de esta investigación y tendrían una visión general sobre como aprenden las organizaciones, otro grupo de beneficiario será la comunidad académica la cual puede usar los resultados de este trabajo, para desarrollar otras investigaciones o con otro tipo de enfoques que profundicen en el tema de aprendizaje organizacional y el direccionamiento estratégico para enriquecer la planeación estratégica de la organización.

Las exigencias del mercado son cambiantes y evolucionan a diario afectando con fuerza la integridad de las empresas, las cuales para poder mantenerse en las condiciones actuales deben actualizarse y reinventarse, ello implica organizaciones que aprendan e interioricen conocimientos que les permitan ser más competitivas y cumplir con las nuevas exigencias mercantiles. Por tal motivo es pertinente investigar sobre el proceso de aprendizaje organizacional como estrategia fundamental para la adquisición de conocimiento y la construcción de ventajas sostenibles en el mediano y largo plazo. Dentro del proceso de enseñanza (aprendizaje) se presentan barreras o limitaciones que impiden que éste se desarrolle de una manera efectiva. (Zapata y Ramirez, 2007.p76)

En la actualidad, las pymes constituyen un sector de relevancia para el desarrollo de la mayoría de los países, dada su contribución a la generación de empleo y desarrollo de la comunidad donde se ubican. Por ello, las pymes son objeto de estudio por parte de los investigadores, por su representación mayoritaria en el tejido empresarial de muchos países; por ello, han proliferado estudios especializados en este campo, dando origen a distintos

equipos de investigación, así como a entidades públicas y privadas que trabajan en la promoción de este sector empresarial (Franco, 2012, p8).

Este es un fenómeno que se observa tanto en América como en Europa, tal como lo muestran las estadísticas de la composición empresarial y de la generación de empleo. En varios países de la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE, 2002 citado en Romero, 2006, p31), las pymes representan entre 96% y 99% del número total de empresas y aportan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial, entre 60 y 70% del empleo en ese ámbito, así como la mayoría de los empleos en el sector servicios.

En los últimos decenios, América Latina se ha convertido en una región con mucho interés, político e institucional por el tema de la pequeña y mediana empresa (pyme). Su importancia en los procesos de crecimiento económico de los distintos países y en particular, de aquellos que conforman la región, es reconocida por la generación de puestos de trabajo. Según cifras la Fundación para el desarrollo económico social, FUNDES (2011), en América Latina existen 716 mil pequeñas empresas y 145 mil medianas, las mismas que generan el 88% del total de empleos y siempre relacionado con el sector comercial. Todo ello frente a un 10% que avivan las grandes compañías.

En un contexto local la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2011 p, 37), en su revista Antioqueña de economía y desarrollo, nos dice que para ese año “las PYMES en Colombia representaban el 99% de las empresas en el país, y en Antioquia el 91% de las

unidades productivas son microempresas, seguidas por las pequeñas (6,3%), mediana (1,9%) y gran empresa (0,7%)”.

Hay que tener en cuenta la participación de Antioquia en la industria metalmecánica del país, según la encuesta anual manufacturera (EAM, 2015) de los 9.015 establecimientos industriales en Colombia que cumplieron parámetros según su localización geográfica, el 19,1% se ubican en Medellín; cabe mencionar que en cuanto a la producción bruta de los (13) grupos industriales pertenecientes a este sector, el 15% de este, se produce en el área metropolitana de la ciudad, además la encuesta señala que este sector proporciona a el área metropolitana el 20,9% del personal ocupado.

La empresa objeto de estudio se dedica a desarrollar servicios de montaje de equipos de transporte, ya sea para equipos fabricados por la empresa o por otros fabricantes, además fabrica innumerable variedad de repuestos para todo tipo de maquinaria y equipo pesado a nivel industrial, basados en un continuo proceso de investigación que les permite enfrentar los nuevos desafíos que se presentan a diario, y para los cuales destinan sus recursos tecnológicos y humanos, con fines en brindar respuestas eficientes, fiables y económicas.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La industria metalmecánica, es el sector que comprende las maquinarias industriales y las herramientas proveedoras de partes a las demás industrias metálicas, siendo su insumo básico el metal y las aleaciones de hierro, para su utilización en bienes de capital productivo, relacionados con la rama. (Procolombia, 2016)

La metalmecánica, estudia todo lo relacionado con la industria metálica, desde la obtención de la materia prima, hasta su proceso de conversión en acero y después el proceso de transformación industrial para la obtención de láminas, alambre, placas, etc. Las cuales puedan ser procesadas, para finalmente obtener un producto de uso cotidiano (Procolombia, 2016)

La aplicación de la metalmecánica tiene como finalidad la fabricación y montaje de productos, además desarrolla soluciones metalúrgicas para la industria del Petróleo, Petroquímicas, Térmicas, Cementeras, Minería, Industrias Manufactureras, Textil, Pesquera, Transporte terrestre y Marítimo, etc. También es utilizada en la reconstrucción de maquinarias pesadas, rectificación de motores, barras cromadas, reparación de hidráulicos, rectificación y maquinarias en general, termo rociado, reconstrucción de cigüeñales, soldadura, babbitado, cromo duro, reparaciones in situ, ensayo no destructivo, fundiciones (Procolombia, 2016).

El proceso de apertura comercial y los tratados de libre comercio en los años noventa en el país, les exigió a las regiones pensar en el tema de la competitividad empresarial ; así fue como en el país se desplegó un número considerable de esfuerzos orientados hacia la

construcción de una estrategia de competitividad desde el enfoque sistemático, que establecería los lineamientos comunes para el trabajo de entidades y actores comprometidos con el tema; Tales esfuerzos se han materializado en programas de planificación y acción que por medio de diferentes procesos, proyectos y estudios, constituyen una referencia para la concentración de la visión y de las estrategias de la región. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, P.2)

El sector metalmecánico genera el 15% de todos los empleos industriales del país, con un promedio de 90 mil empleos directos y aproximadamente el triple de empleos indirectos; lo anterior pone de manifiesto la importancia que existe a nivel empresarial de contar con profesionales formados, capacitados y especializados en diferentes temas que ocupen la demanda de oferta laboral en el sector minero, petrolero a nivel Nacional y el Internacional. (DANE, 2016)

Los tratados de libre comercio firmados por Colombia en la última década con La Unión Europea, Estados Unidos, México, Canadá, Corea del Sur. Abren una puerta a los mercados internacionales del sector metalmecánico y el área de la soldadura, y así poder ampliar la cobertura de los mercados en los países con tratados que permitan fortalecer esta actividad mercantil libre de aranceles; esto gracias al apoyo recibido por parte de las instituciones del estado a los empresarios nacionales.

Los desafíos y retos socioeconómicos que hoy en día afrontan las pequeñas y medianas empresas se derivan fundamentalmente de la internacionalización de los mercados, junto con la expansión de la tecnología crean la necesidad de reinventarse constantemente, de esa

forma la generación del conocimiento en una organización es importante para desarrollar una ventaja frente a la competencia, (Procolombia, 2016). Podemos decir que los empresarios de estas unidades de negocios se encuentran en un constante aprendizaje ya que estos se acomodan a los constantes cambios y regulaciones en el sector, estos acuden a la experiencia de eventos anteriores para la toma de decisiones futuras, apoyándose en bases estadísticas donde pueden observar el avance o tendencias de los mercados para elegir la mejor opción para su empresa.

El aprendizaje organizacional facilita que las organizaciones acometan los cambios y transformaciones necesarios, ya que, al requerir una configuración estructural y cultural que fomenten la innovación, la flexibilidad y la mejora (Huysman 2000 citado por Alcover y Gil , 2002 p. 262). Por consiguiente las empresas necesitan desarrollar procesos de innovación que les permitan crear valor a través de un nuevo conocimiento al presentar la información de manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de una organización. Hoy en día el conocimiento y su gestión se encuentra en un estado de gran movimiento. Como puede observarse; el conocimiento es un recurso que todas las organizaciones poseen porque puede almacenarse, utilizarse, movilizarse, desarrollarse, es decir, gestionarse de diferentes formas (Guzmán, p. 59)

Para gestionar un conocimiento organizacional eficientemente, es necesario identificar las diferentes formas en que puede encontrarse en la organización, bien sea como parte del capital humano en forma de conocimiento tácito, la experiencia o formación; como capital relacional, como parte de la confianza, satisfacción, acuerdos de cooperación, motivación, o

como capital estructural en forma de manuales, procedimientos, informes, patentes, proyectos, bases de datos.

Según la revista Antioqueña de economía y desarrollo, (2011) “las PYMES en Colombia son de vital importancia para la economía ya que representan el 99% de las empresas en el país; de las unidades productivas de Antioquia, el 91% son microempresas, seguidas por las pequeñas (6,3%), mediana (1,9%) y gran empresa (0,7%)” (p, 37). Las pequeñas y medianas empresas revisten gran importancia por el aporte que hacen tanto a la economía como a la generación de empleos, sin embargo, no lo es en cuanto a las microempresas, ya que en la mayor parte de los casos este tipo de unidades productivas responden a “necesidades” de supervivencia o medio de vida, con escasas aspiraciones de hacer crecer una organización empresarial en términos de generación de empleo y ampliación de activos.

“Lo anterior nos permite hablar sobre como los tratados de libre comercio que Colombia ha firmado en los últimos años abren puerta a los mercados internacionales del sector metalmecánico y el área de la soldadura, y así aprovechar mercados en países como el de Estados Unidos y Europa; esto gracias al apoyo recibido por parte de las instituciones nacionales a la empresa privada. Algunos de los principales problemas que se enfrentan los empresarios de la industria metalmecánica están relacionados con la alta competencia en el mercado, poca demanda la infraestructura y los costos de producción de estos”. (DINERO, 2013)

En Colombia, la industria metalmecánica ha contribuido al desarrollo y consolidación de otros sectores de la economía, como la construcción, la industria automotriz, la fabricación de electrodomésticos y maquinaria, entre otros sectores que demandan insumos de acero y hierro (Cofecámaras, 2016)

3. FORMULACION DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

Teniendo en cuenta lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué aspectos del aprendizaje organizacional se caracterizan en la toma de decisiones de esta empresa, ya que en mayor parte de los casos este tipo de unidades productivas responden a “necesidades” de supervivencia?

Para dar respuesta a esta pregunta se abordarán los siguientes ejes temáticos:

- ✓ Investigaciones previas sobre el aprendizaje organizacional.
- ✓ Caracterización del aprendizaje organizacional.

Una vez desarrollado este marco teórico de trabajo, se procede a realizar el diseño metodológico que permitirá recoger la información necesaria para analizarla en función de la pregunta de investigación y permitir así una conceptualización sobre la forma que toma el aprendizaje organizacional en la toma de decisiones en esta empresa metalmecánica en la ciudad de Medellín, Colombia.

4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 Objetivo general de la investigación

Identificar las características del aprendizaje organizacional en relación con la toma de decisiones en el ápice estratégico de la empresa objeto de estudio perteneciente al sector metalmecánico en la ciudad de Medellín.

4.2 Objetivos específicos de la investigación

- ✓ Elaborar un análisis teórico que permita definir la principal característica que limitan el aprendizaje organizacional en el sector metalmecánico en la ciudad de Medellín.
- ✓ Identificar qué aspectos afectan la toma de decisiones en el ápice estratégico de esta empresa del sector metalmecánico en la ciudad de Medellín.
- ✓ Elaborar los instrumentos que permitan recolectar la información desde el método cualitativo/inductivo en relación con las características del aprendizaje organizacional en la toma de decisiones del ápice en esta empresa del sector metalmecánico en la ciudad de Medellín.

5. JUSTIFICACIÓN

La industria metalmecánica juega un papel muy importante en el desarrollo económico de un país por su participación en el Producto Interno Bruto, en la generación de empleo y en la inversión, además de ser proveedor de insumos y materias primas para otras industrias como la construcción la manufactura, la agricultura y la minería (DANE, 2016).

El Sector Metalmecánico se caracteriza por estar compuesto por un diverso conjunto de actividades industriales; y su desarrollo está influenciado por la dinámica de otros sectores, entre los principales subsectores o sectores a los que se enlaza la cadena metalmecánica están: el sector de la Construcción, Minero, Automotriz, Infraestructura, Petrolero, Manufactura y Agroindustrial, de ahí la importancia que tiene este sector en la economía Colombia.

Según el DANE en la encuesta anual manufacturera del año 2015, en Colombia existen 9.015 establecimientos industriales, los cuales generan 711.827 puestos de trabajo en el sector. De ellos 2.570 (el 28,5%) hacen parte de la industria metalmecánica y generan alrededor de 169.329 empleos; para ser específicos tan solo en Antioquia existen 349 establecimientos metalmecánicos los cuales generan 29.625 empleos en el sector.

La investigación pretende identificar qué aspectos del aprendizaje organizacional se caracterizan en la toma de decisiones de la empresa objeto de estudio, y así tener una visión

holística de como la gerencia interactúa con los otros elementos de la empresa, para posteriormente tome las decisiones. Además, por medio de este trabajo académico se puede desarrollar herramientas las cuales permitan mejorar los niveles de aprendizaje organización no solo en las empresas del sector metalmecánico en la ciudad de Medellín, permitiendo que empresas se apropien de sus debilidades, fortalezas y creen mecanismo de protección e innovación en sus procesos.

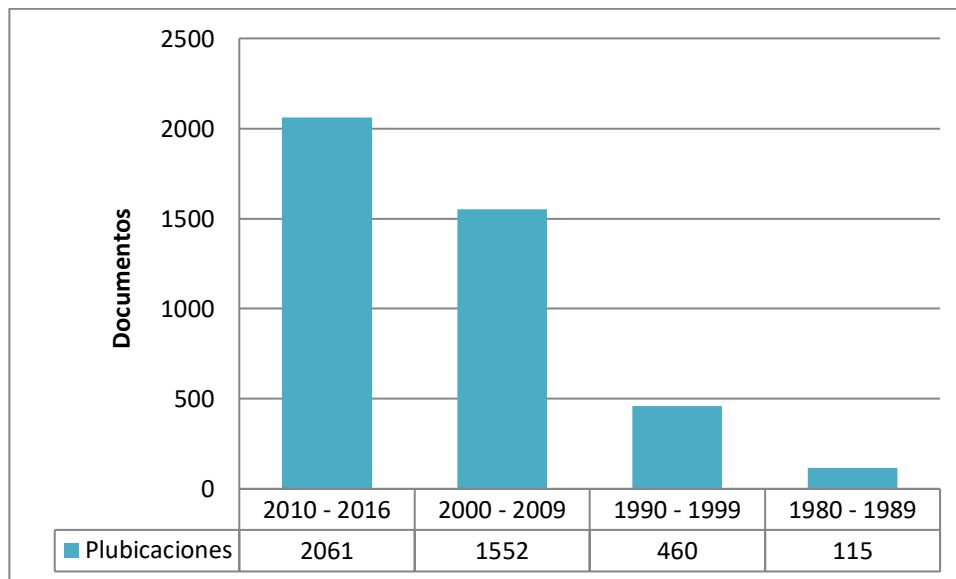
6. MARCO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 ANTECEDENTES.

Según (Salkind. 2000, citado en Cortes Ramírez, 2015, p.25) las revistas académicas y científicas “Son la más importante y valiosa fuente primaria de información sobre un tema, desde que ellos representan el vínculo más directo entre el investigador, el trabajo de otros investigadores y los propios intereses”

En este segmento se traerá la información más relevante sobre escritos que ayuden a delimitar la pregunta de investigación a la cual se pretende dar respuesta, se tomará la información de publicaciones de expertos en el tema, como los artículos de revistas académicas que describan la interacción del aprendizaje organizacional y el direccionamiento estratégico en las pymes.

Ilustración 1 Artículos Publicados Sobre aprendizaje organizacional desde 1980 - 2016



Fuente: Base de datos scopus, Analyze Search Results y Elaboración Propia, 2016

El gráfico nos muestra que el direccionamiento Estratégico es un tema reciente, ya que tan solo en 36 años se han publicado alrededor de 4.188 artículos que son transversales a cualquier disciplina de estudio. De los cuales el 30,15% de estos Artículos han sido elaboradas en Estados Unidos y seguido por el Reino Unido con el 14.25% de las publicaciones.

Para el desarrollo de este documento se encontraron las siguientes investigaciones referenciales que son resumidas a continuación:

6.1.1. Documento Referencial 1: El trabajo Administrativo en las pymes desde la perspectiva del aprendizaje organizacional

Esta tesis, elaborada por el doctor Juan Alejandro Cortés Ramírez, en abril de 2015, tiene como objetivo de investigación; explicar las razones que permitan relacionar el trabajo administrativo en las pyme y la teoría del aprendizaje organizacional, con el fin de generar una conceptualización que consulte elementos provenientes de la aplicación de métodos cualitativos y cuantitativos que contribuya al conocimiento teórico y práctico de estas unidades empresariales en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia.

El punto de partida de esta investigación se centró en Cómo se configura el trabajo administrativo de la PYME manufacturera del sector textil/confecciones desde la perspectiva del aprendizaje organizacional, poniendo al empresario de la PYME como eje

articulador, el cual tiene un papel fundamental en el aprendizaje y la orientación de éste en el propósito misional de la organización, en sus logros y fracasos. Lo que se alcance en aprendizaje nutrirá el inventario de experiencias del empresario lo cual es fundamental para continuar con la administración de su organización.

Antes de revelar la metodología usada para respuesta a la pregunta de investigación el autor expone que la orientación de la pregunta de investigación lo indujo a acercarse al empresario donde desempeña su trabajo, ósea la organización; así entonces se puede sumergirse en el mundo del empresario, sus experiencias, emociones, miedos, en otras palabras “captar la realidad social (esta es la de los empresarios y su entorno) a través de los ojos de la gente que está siendo estudiada.

El autor decidió utilizar un método mixto de investigación tanto el método cualitativo/inductivo y cuantitativo/deductivo, el autor hace mención a que estos no se complementan, cada uno arroja resultados o revela aspectos diferentes, tampoco se integran ya que cada enfoque tiene propósitos diferentes, pero una sirve para potenciar a la otra, es decir, ambas sirven al mismo propósito.

En cuanto a las conclusiones a las que llego el autor de esta tesis podemos destacar las siguientes:

- ✓ El despilfarro es costoso y más en las PYME. Tras analizar las encuestas, en las que el empresario discursivamente destaca que se mejoran procesos gracias a la detección y corrección de errores de los empleados, parece confirmarlo, sin

embargo, en otra pregunta hace saber que el error cuesta mucho en su empresa, por tanto, niega la anterior. Si bien el despilfarro es siempre costoso y es mejor detectarlos y corregirlos, no es evidente en la administración de las PYME que el empresario tenga una apertura hacia el error, no del que es sistemático o deliberado, sino como una posibilidad de aprendizaje que elimina barreras para el aprendizaje como las rutinas defensivas y la incompetencia hábil.

- ✓ La competitividad de la PYME manufacturera en el sector textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín se manifiesta, desde el aprendizaje organizativo, en la labor del empresario quien oficia como eje alrededor del cual se estructura, ordenan y se asignan procesos, recursos, flujos de trabajo y de información. El aprendizaje reside en la persona del empresario y, en consecuencia, éste equivale al aprendizaje organizacional de la PYME manufacturera.

- ✓ No se puede sancionar o castigar al empresario de la PYME manufacturera por no seguir procesos conscientes de planificación estratégica o el uso de herramientas y técnicas de la administración moderna. Simplemente el contenido y forma del trabajo administrativo en este sector no lo demanda, en otras palabras, las formas de dirigir son consecuencia de las prácticas sociales propias de una sociedad y cultura en particular. Lo que ha funcionado en otros contextos socioeconómicos y culturales no necesariamente trae una garantía universal de aplicación. Los aspectos idiosincráticos tanto de los empresarios, como de los empleados y, por extensión,

del sistema de mercado en el cual se desenvuelve la PYME configura tanto el estilo como el trabajo administrativo.

6.1.2. Documento Referencial 2: Factores que determinan el éxito de las empresas del sector metalmeccánico – modelos de resiliencia

Esta tesis, elaborada por el magister Jaso Jahir Roncancio Marín, en año 2015, tiene como objetivo de investigación; proponer un modelo de resiliencia para las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales que mejore la adaptabilidad de estas a los cambios del mercado y a los entornos económicos externos basado en la información recolectada y la teoría.

Teniendo en cuenta el objetivo general de esta investigación él autor planteo el problema preguntándose si; es acaso la resiliencia, una estrategia implícita de las empresas del sector metalmeccánico de la ciudad de Manizales, para lograr sobrevivir a los cambios de los entornos económicos externos.

La investigación que se llevó a cabo fue de tipo Exploratorio — Proyectiva, puesto que permitió conocer la visión general del sector metalmeccánico, posteriormente se identificaron las variables que permitieron determinar si las empresas del sector metalmeccánico son resilientes o no y por qué; acto seguido, se propuso un modelo proyectivo de resiliencia que cuya validación es objeto de una investigación posterior.

Entre algunas conclusiones más relevantes de esta tesis de maestría son las siguientes:

- ✓ Los factores de éxito contemplados en el fundamento teórico del presente trabajo de investigación, relativos al tema de la visión estratégica, es comprendida como la habilidad para comprender los cambios del entorno y poder identificar la opción estratégica más adecuada a cada situación, parece sólo ser un factor propio de las grandes empresas encuestadas entre la población de muestra.
- ✓ Infortunadamente, como diagnóstico y conclusión luego de haber aplicado 2 herramientas a 70 empresas del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales y al identificar que la mayoría carecen de procesos de innovación, y de capacidades tecnológicas, es evidente que existe una larga distancia frente a lo que dicta el documento “plan de negocio del sector metalmecánico” del Programa de Transformación Productiva (PTP), en este escrito, destacan a la capacidad tecnológica como un factor del éxito de este tipo de empresas así como a la innovación. Asimismo, en el documento del Plan Regional de Competitividad de Caldas, se propone la creación de clústeres de sectores de clase mundial para darle fuerza al sector metalmecánico, es claro pues el desfase que existe entre lo que piensan las entidades de apoyo empresarial y de promoción comercial, industrial y económica de los diferentes sectores productivos del país, frente a la realidad que enfrentan día a día los empresarios del sector metalmecánico de la ciudad de Manizales.
- ✓ Muchas de las empresas encuestadas son realmente talleres que constan de un torno y un taladro de árbol, éstas están ubicadas cerca a sitios donde usualmente existen terminales de buses, o grandes parqueaderos, esto ha hecho que la diversificación de

los ingresos de los mecánicos se vea sujeta al daño de un motor que requiera reparación inmediata porque le falló alguna pieza que sólo un “tornero” puede arreglar. De esta manera, la mayoría de los talleres de vieja data, cuyos equipos constan de torno, fresadora, y taladro de árbol y que se encuentran ubicados en el parque Liborio, en Maltería, y en la Enea, brindan los servicios de arreglos o ajustes por demanda de acuerdo con los daños que presente el sector automotriz durante el día a día. Otra razón que se suma a la no- necesidad de innovar o de asociarse, pues desde la perspectiva de un gerente de una empresa de este tipo, la demanda de sus servicios cada vez disminuye, esto es, una manifestación en coro por parte de un sector que se ha sostenido sin ser resiliente, un sector que requiere a gritos acceso a nuevos mercados.

6.1.3 Documento Referencial 3: Boletín técnico Encuesta Anual Manufacturera (EAM 2015).

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, en cumplimiento de su misión institucional de proveer al país de estadísticas estratégicas, da a conocer por medio de este boletín la presente publicación los resultados definitivos de la Encuesta Anual Manufacturera 2015 (EAM 2015) y las cifras de evolución de 2015 respecto a 2014.

En la primera parte de este documento, se realiza un análisis descriptivo de las principales variables investigadas en la encuesta, desagregadas por grupos Industriales, escalas de

personal y de producción, naturaleza jurídica y áreas metropolitanas. En la segunda parte, se presentan los datos de evolución y variaciones de las principales variables, 2015 / 2014.

El documento es una importante fuente de consulta para el desarrollo del trabajo de grado, debido a que, es una fuente valiosa de material estadístico para dar una mirada al sector industrial colombiana y para ser más específico el sector metalmeccánico.

6.1.4. Documento Referencial 4: Crear conocimiento colectivamente: Aprendizaje organizacional y grupal.

El objetivo de este trabajo es analizar el aprendizaje colectivo, en qué consiste, en qué niveles se produce, qué condiciones requiere y qué resultados aporta. Se analiza en primer lugar el aprendizaje organizacional, abordando cuestiones conceptuales previas (como la distinción entre aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden); y se revisan las contribuciones de distintas disciplinas, los niveles de aprendizaje, sus tipos o ciclos y los modelos explicativos, su desarrollo, y las condiciones, prácticas y técnicas para su aplicación; se concluye esta parte con un balance histórico y las perspectivas futuras.

También se analiza el aprendizaje grupal o de equipo, abordando inicialmente su definición y tipos, entre los que se distingue el aprendizaje cooperativo, el colaborativo y el transformativo; posteriormente se revisan las condiciones necesarias para llevar a cabo el aprendizaje grupal, los procesos implicados y los resultados. Como conclusión general se detecta, tanto en el aprendizaje organizacional como en el grupal, la ausencia de modelos integradores que contemplen conjuntamente los múltiples factores implicados en ambos.

6.1.5. Documento Referencial 5: Determinantes del crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas empresas colombianas: El caso del sector metalmecánico.

Este artículo publicado en diciembre 10 de 2012, por Juan Carlos Trujillo y Wilman Iglesias Pinedo, tiene como finalidad analizar el crecimiento industrial de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico colombiano

Este artículo está compuesto por cinco secciones, además de esta introducción. En la primera, se muestran las características generales del sector metalmecánico colombiano. La segunda sección contiene una revisión de la literatura relacionada con el análisis del crecimiento industrial. En la tercera sección se explica cómo se obtuvieron las diferentes variables que conforman la base de datos y la descripción del modelo que orienta la estimación econométrica. La cuarta sección contiene los principales resultados de la estimación. Al final se presenta la discusión de los resultados.

Algunas de las conclusiones más sobresalientes se presentan a continuación:

- ✓ Los resultados evidencian a grandes rasgos que el crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector está fuertemente influenciado por la competencia local. En tal sentido, los resultados encontrados para la concentración industrial confirman la tesis de Acs y Audretsch (1994) una mayor competencia local obstaculiza los procesos de innovación tecnológica que generan crecimiento industrial.

- ✓ Un hecho sobresaliente en relación con las variables salario promedio industrial y costo laboral unitario es que en todos los tamaños de empresa los resultados respaldan la teoría hicksiana de los salarios. En tal circunstancia, el sector mejoraría su competitividad ya sea con la disminución de los costos laborales por persona empleada o con el incremento de la productividad laboral.

- ✓ En los casos de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector metalmecánico, se encuentra que la competencia local inhibe su crecimiento. Esto indica que no hay evidencia de un proceso de aglomeración industrial que contribuya a generar las condiciones propicias para el desarrollo tecnológico de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector. Cabe resaltar, la precaria actuación de las universidades y los centros de investigación y desarrollo como fuentes de información para innovar. Este argumento se asocia al frágil nexo instituciones - sector productivo común en la mayoría de los sistemas de innovación de América Latina (Arocena y Sutz, 2002).

6.2 EL SECTOR METALMECANICO EN COLOMBIA

6.2.1 Una mirada retrospectiva

Según la (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia , 2011) El sector metalmecánico es uno de los sectores industriales de mayor dinamismo en la historia económica de Colombia, la fase embrionaria de este sector se remonta a principios del siglo XIX, en la cual se destacan una serie de propulsores que describen su evolución inicial, el primero de ellos, lo constituye la presencia de herrerías, entre las que sobresalen La Ferrería de Pacho en Cundinamarca y las de Pradera y Amagá en Antioquia, como preludio de la industria siderúrgica del país y uno de los impulsores del proceso de industrialización nacional.

Producto del desarrollo de la industria agrícola (azucarera y cafetera) surge el segundo propulsor del sector metalmecánico colombiano. Así, comienza a despuntar la producción de maquinaria agrícola, producto terminado de las primeras herrerías y talleres del país. Esta producción de maquinaria aún incipiente, sin embargo, generó un aumento de los ingresos locales, los que a su vez impulsaron un crecimiento sostenido de la demanda interna.

La capacitación de personal técnico se consolida como un tercer propulsor que permitió a Colombia estar a la vanguardia de la educación técnica. Es posible identificar dos vertientes en esta materia: una educación técnica-formal, impartida por la Escuela de Artes y Oficios

de Medellín, y una educación en los talleres de producción impartida por técnicos extranjeros a obreros colombianos. Ya en los albores del siglo XX, el desarrollo del transporte propició el resurgimiento del sector metalmeccánico del país. Desde entonces, empezó la construcción de las grandes obras de infraestructura (ferrocarriles, carreteras, etc.), el crecimiento del parque automotor y el inicio de grandes complejos fabriles metalúrgicos, localizados más que todo en Medellín, Bogotá y Cali.

Las transformaciones sociales, políticas y económicas del siglo XX, tuvieron un fuerte impacto en la evolución del sector metalmeccánico. La Gran Depresión de 1929 propinó un fuerte declive en la producción manufacturera nacional, que afectó el sólido desempeño que hasta entonces había exhibido la industria metalmeccánica. En el período 1935-1955 se comienza a observar la reactivación del proceso de industrialización nacional, esta vez con más vigor y enfocado a consolidar los establecimientos industriales nacientes, en especial los de la rama metalúrgica. Es así como surge en Antioquia la primera fábrica de productos elaborados en lámina de aluminio, IMUSA, el primer taller de mecánica pesada, Talleres Centrales, y la primera fábrica de acero del país, Siderúrgica de Medellín. Más adelante, en 1947, se inaugura la Siderúrgica de Muño que acabó con el monopolio antioqueño del acero y sentaría las bases para la creación de Acerías Paz del Río en 1955. A partir de este año, Paz del Río se convierte en pieza clave para el apalancamiento de la producción del sector metalmeccánico y el andamiaje del desarrollo de otras industrias.

Ahora bien, en la década de los cincuenta se observó un notable dinamismo en la creación de nuevos establecimientos industriales y en la diferenciación de los bienes como resultado de la naciente competencia por el mercado nacional. Prueba de ello es la aparición, por un lado, de muchas pequeñas y medianas empresas dedicadas a la fabricación de electrodomésticos, maquinaria agrícola y tuberías para la construcción, entre otros artefactos metálicos, y por otro, la primera iniciativa de agremiación encarnada en Acometal. A esta iniciativa le siguió la Federación Metalúrgica Colombiana (FEDEMETAL) que, desde finales de la década de 1950, representa a los industriales del sector. Entre sus metas el gremio propugna por políticas gubernamentales de desarrollo que preservaran la competitividad industrial, teniendo en cuenta la vulnerabilidad frente al manejo cambiario de la época y la minimización de los riesgos, dadas las cuantiosas inversiones de lenta maduración.

Entre el año 1960 y comienzos de 1974, la Ley 81 de 1960 estimuló mediante exenciones tributarias el crecimiento, diversificación y redistribución geográfica del sector metalmecánico. Al amparo de esta ley, durante el período mencionado, surgieron empresas como Hojalata y Laminados S. A. (HOLASA), creada bajo el auspicio de la Siderúrgica de Medellín en 1960; la Fábrica Colombiana de Automotores (COLMOTORES) en 1962, con una alta participación accionaria de la corporación estadounidense Chrysler; la Sociedad de Fabricación de Automotores (SOFASA) en 1969, con la participación de la multinacional francesa Renault; y la empresa de ensamblaje de aeronaves livianas Cessna. Además, y como una contribución al ánimo descentralizador de la industria de la época, se destaca la creación de nuevas plantas en ciudades intermedias tales como Barranquilla, Manizales,

Pereira y Bucaramanga, entre otras. Sin embargo, en 1974, con el advenimiento de la política de liberación de las importaciones durante la administración López Michelsen, la industria en general sufrió un descenso pronunciado en la producción, ocasionando efectos nefastos que se extendieron hasta principios de los ochenta.

6.2.2 Panorama actual en cifras

Hay que tener en cuenta la participación de Antioquia en la industria metalmeccánica del país, según la encuesta anual manufacturera (EAM, 2015) de los 9.015 establecimientos industriales en Colombia que cumplieron parámetros según su localización geográfica, el 19,1% se ubican en Medellín; cabe mencionar que en cuanto a la producción bruta de los (13) grupos industriales (ver tabla 1). a tres dígitos de nivel de agregación teniendo en cuenta la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). pertenecientes a este sector, el 15% de este, se produce en el área metropolitana de la ciudad, además la encuesta señala que este sector proporciona a el área metropolitana el 20,9% del personal ocupado.

Tabla 1. Grupos industriales del sector metalmecánico

CIU	Grupo industrial
271	Industrias básicas de hierro y acero
272	Industrias básicas de metales preciosos y de metales no férreos
281	Fabricación de productos metálicos para uso estructural, tanques, depósitos y generadores de vapor
289	Fabricación de otros productos elaborados de metal y actividades de servicios relacionados con el trabajo de metales
291	Fabricación de maquinaria de uso general
292	Fabricación de maquinaria de uso especial
293	Fabricación de aparatos de uso doméstico ncp
341	Fabricación de automotores y sus motores
342	Fabricación de carrocerías para vehículos automotores, fabricación de remolques y semirremolques
343	Fabricación de partes, piezas y accesorios (autopartes) para vehículos automotores y para sus motores
351	Construcción y reparación de buques y de otras embarcaciones
353	Fabricación de aeronaves y de naves espaciales
359	Fabricación de otros tipos de equipo de transporte ncp

Fuente: EAM 2015 y elaboración Propia.

6.2.3 El caso de las Mipymes

El grado de desarrollo de la cadena metalmecánica es un determinante del progreso industrial de un país, dada su estrecha vinculación con las actividades económicas de los sectores minero, energético, industrial y de construcción. Los diferentes subsectores que componen la Cadena Productiva Metalmecánica son complementarios e indispensables para el desarrollo de los sectores de construcción, eléctrico, plástico y calzado, entre otros (López, 2005).

Una revisión de la clasificación por tamaño, localización y grupo industrial ofrece un panorama de heterogeneidad en términos del número de establecimientos y su contribución a la producción bruta y al valor agregado. Respecto a estos dos últimos indicadores de la industria metalmecánica nacional, se encuentra que las pequeñas y medianas empresas (pymes) predominan en cerca de cinco de los trece grupos industriales que componen dicha industria (ver tabla 3). De hecho, las pymes generan el 100% de la producción bruta, el valor agregado y el empleo en el CIIU 351, así como más del 60% de cada uno de estos indicadores en los CIIU 291, 292 y 343.

Las Mipymes conforman la estructura predominante del sector metalmecánico colombiano. Según la EAM, en 2015, el 94% de los establecimientos de este sector correspondieron a las Mipymes. Además, estas empresas representaron el 55.6% del personal ocupado, el 38.4% de la producción bruta, el 32.3% del valor agregado y el 23.7% de la inversión neta de todo el sector.

Tabla 2. Tamaño de la empresa de mayor representatividad en la producción bruta y el valor agregado.

CIIU	Tamaño de la Empresa	
	Producción bruta	Valor agregado
271	Grandes	Grandes
272	Pequeñas	Grandes/ Pequeñas
281	indefinido	indefinido
289	indefinido	indefinido
291	Pymes	Pymes
292	Pymes	Pymes
293	Grandes	Grandes
341	Grandes	Grandes

342	indefinido	indefinido
343	Medianas	Medianas
351	Pymes	Pymes
353	Grandes	Grandes
359	Grandes	Grandes

Fuente: EAM 2015 y elaboración Propia.

6.3 TOMA DE DECISIONES EN LA GERENCIA DE LA PYME COLOMBIANA.

Es complejo caracterizar la toma de decisiones de la gerencia de las pymes, por tal motivo es de vital importancia conocer aspectos administrativos y económicos los cuales hacen parte del ADN de las empresas, y a través de estos acercarnos y explorar la motivación u objetivos que impulsan a esta pyme objeto de estudio.

El estudio de la toma de decisiones del empresario de las Pymes colombianas, tienen múltiples conceptos por parte de estudiosos, entre los cuales no hay un consenso de aquellos aspectos que permitan definir o caracterizar la toma de decisiones en gerencia de las pymes.

Un aspecto importante e inherente de estos empresarios es el “emprendimiento”; en su tesis doctoral (Juan Alejandro Cortés 2015, p. 87, citando a Julien p.188), el emprendedor debe ser visto como un actor psicológico, que actúa globalmente y sobre todo por su propio interés. Los emprendedores en la PYME son tanto usuarios como productores de inestabilidad, persiguiendo sus propios intereses psicológicos dentro de las restricciones de la economía (contrario a las grandes empresas que tienden a buscar acuerdos para incrementar la estabilidad y el equilibrio).

Este mismo autor describe como el empresario de la pyme, toma decisiones relacionadas a lo económico en su propio beneficio dejando de lado, el buscar

estructuras regidas en cuanto a políticas las cuales permitan mantener a la empresa en el tiempo; el afán de generar beneficios de dichas organizaciones las pone en riesgo y vulnerables a factores externos que no le permitan crecer y ocupar un segmento más grande de su población objeto.

Por consiguiente, existen otros puntos de vista en contraposición, sobre la figura del empresario de las pymes colombianas, en su tesis doctoral (Juan Alejandro Cortés 2015, p. 88, citando al profesor William Gartner p.190) el emprendimiento es la creación de organizaciones, por lo tanto, lo que diferencia a los emprendedores de los no emprendedores, es que los primeros crean organizaciones, en tanto los segundos no. En contraposición, (Gray p. 191) define al emprendedor como el individuo que dirige un negocio con la intención de expandirlo y con el liderazgo y las capacidades administrativas para lograr sus metas.

Del apartado anterior podemos debatir las prioridades del empresario de las pymes, si es quien solo crea una organización para obtener beneficios de esta, o es quien a través de su liderazgo, alcanza sus objetivos planteados; algo se puede decir de todo esto, que la toma de decisiones por parte del empresario de la Pymes, no solo tienen que centrar su fuerza y recursos en obtener beneficios de sus organizaciones, si no en preparar los cimientos para mantenerla a flote y poder expandir su campo de acción.

En cuanto al papel económico que juega la gerencia en las pymes colombianas se tomaron definiciones de algunos autores citados por Juan Alejandro Cortés 2015, p. 85 en su tesis doctoral:

Israel Kirzner: para este autor el empresario es quien concreta los servicios de los factores de producción. Pag.180. El emprendedor opera en un mercado en desequilibrio y por lo tanto su papel es descubrir y explotar las asimetrías de la información y llevar al mercado a un eventual equilibrio. pag.181.

Harvey Leibenstein: este autor sugiere que las empresas no alcanzan a maximizar sus beneficios existiendo siempre un elemento de ineficiencia en todas ellas. La existencia de ese elemento es lo que permite la existencia del empresario y su función empresarial, que consiste en completar las deficiencias derivadas del mercado y en particular completar las entradas al sistema. pag 182.

Frank Knight: para este autor, de la incertidumbre se deriva el mayor beneficio para el empresario, que es la diferencia que finalmente queda al sacar de su previsión todos los costes. Así el empresario es la figura que se especializa en asumir la incertidumbre. Pág. 183.

Mark Casson: define que, en el mercado de empresarios, la oferta es definida por cualidades como la imaginación, conocimientos prácticos, capacidad analítica, habilidad de búsqueda, previsión, manejo computacional, destrezas comunicativas, de delegación y de organización, además de la posibilidad de

tomar decisiones relevantes. La demanda se define y depende de la comparación de los ingresos esperados y relativos, por parte del agente que desea desempeñar la función empresarial. Pág.184.

Edith Penrose: desde la teoría de los intersticios, la profesora Penrose explica que la economía genera una serie de espacios en el mercado que no son favorables para la producción a gran escala, tales como los mercados creados por consumidores locales, por necesidades de lujo, usos especiales, ubicación geográfica o mercados muy nuevos con demanda aún débil. Estos mercados no son alcanzados por grandes productores y tampoco generan grandes utilidades como para atraerlos Pág.185.

estas definiciones desde el punto de vista económico sugieren que la principal función del empresario en la pyme es obtener el mayor beneficio posible de sus operaciones; en nuestra cultura y principalmente en las pymes de Colombia estos postulados se arraigan profundamente con la idea de obtener el máximo de rendimiento de las organizaciones a costes bajos, dejando de lado ayudas o herramientas administrativas que permitan adquirir información vital para la supervivencia de la organización y disminuir en gran medida el nivel de incertidumbre generada por elementos externos a la organización.

Pero como se menciona en distintos apartados de este trabajo de grado, el empresario de las pymes fundamenta su accionar y la toma de decisiones en su experiencia y en los ciclos del mercado percibidos a simple vista y sin información de primera que le permita desarrollar una ventaja competitiva frente a su competencia.

6.3.1 Las Características Individuales del Emprendedor Colombiano

En el caso colombiano, la variable innovación está profundamente influida por la creatividad que caracteriza al empresario para sobrevivir en una sociedad donde un exceso de individualismo sin conciencia colectiva impide el establecimiento de acuerdos colectivos. Por tanto, el acuerdo social es lograr el máximo bienestar individual a costa del bien colectivo (Gómez Buendía, 1999).

En otras palabras, en Colombia se cuenta con una notable creatividad individual unida a una igualmente sobresaliente indisciplina social. Esta forma de organización social brinda varias ventajas tales como la creatividad individual y una gran movilidad social, lo que permite la coexistencia de una enorme diversidad regional. Las desventajas que trae consigo son la dificultad de lograr objetivos colectivos, y la aparición de otros problemas sociales.

En cuanto a la dimensión administrativa del emprendedor, es posible afirmar que el emprendedor colombiano está marcado por el individualismo excesivo, lo

que influye en su eficiencia para el trabajo colectivo. Esta situación se refleja en la afirmación de un profesor japonés de matemáticas avanzadas de la Universidad Nacional, citado por Gómez Buendía (1999), quien planteaba que “un colombiano es mucho más inteligente que un japonés, pero dos japoneses son mucho más efectivos”.

La toma de riesgo como un factor que caracteriza al emprendedor se concreta en el caso colombiano (debido a la complejidad de su entorno) en la forma como el empresario está obligado a asumir constantemente riesgos difícilmente calculables, porque en algunos casos, desconocen ayudas administrativas y en otros se impone el factor económico sobre el administrativo, como objetivo fundamental en la toma de decisiones de las pymes colombianas.

6.4 CARACTERISTICAS DE LAS PYMES EN RELACIÓN CON APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

En Colombia se define a las pymes, Según sus activos totales y números de empleados sin importar la actividad económica que desempeñe, según lo en marcados en la ley 905 de 2004; El gobierno colombiano destacando la importancia que tienen las pymes en el desarrollo y economía del país ha elaborado un marco legal que regula la existencia de estas, para promover y apoyar su desarrollo.

Para ser exactos en el año 2000, se publicó la Ley 590 del 10 de julio o la también llamada la Ley MiPymes, Por la cual se dictaron disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. Cuatro años más tarde, en el 2004 se publicó la Ley 905, que modificó algunos literales de la ley 590 del 2000, su norma precedente, pasando a dar un concepto definitivo de la palabra Pyme; Según el artículo 2 de la ley en mención se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda explotación de actividad económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales comerciales o de servicios, llevadas a cabo desde o hacia la parte rural o urbana su clasificación responderá a los siguientes parámetros.

Tabla 3. Clasificación de las Pymes en Colombia

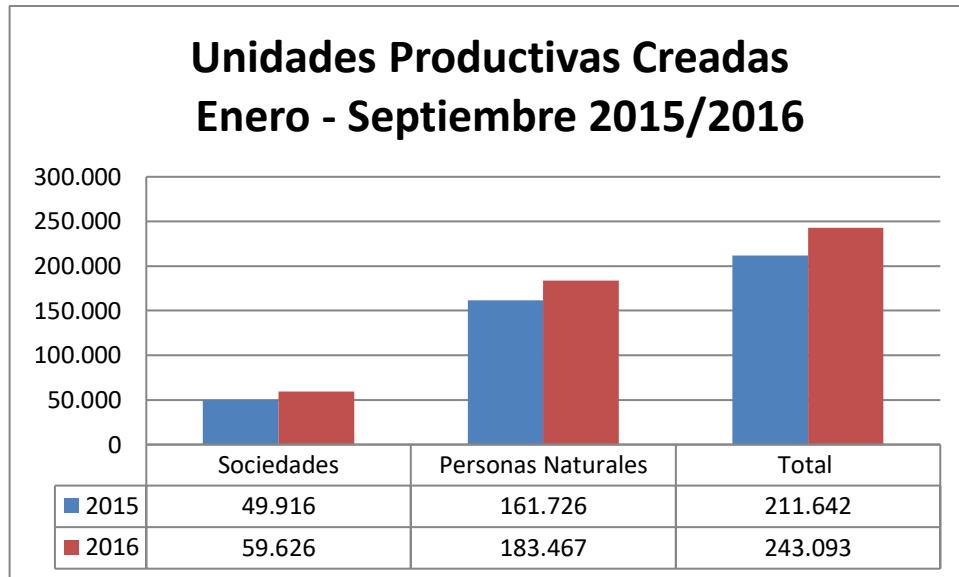
Tamaño	Empleados	Activos Totales
Micro	Menor de 10	Inferiores a 500 SMLV
Pequeña	Entre 11 y 50	Entre 501 y 5000 SMLV
Mediana	Entre 51 y 200	Entre 5001 y 30.000 SMLV

Fuente: Bancóldex 2015 y Elaboración propia

Las pequeñas y medianas empresas se han convertido en motor del mundo. Aunque no son las responsables de las grandes transacciones financieras, o las más altas ventas, pero estas sí responden por el mayor porcentaje de empleo que se genera alrededor del planeta. De acuerdo con (Cofecámaras, 2016), de enero a septiembre de 2016 se crearon 243.093 unidades productivas, de las cuales 59.626 son sociedades y 183.467 a personas naturales, evidenciando un crecimiento de 14,9% en el total de unidades productivas creadas respecto

al año anterior, cuando se ubicaban en 211.642. La constitución de sociedades ascendió 19,5% respecto a 2015, al pasar de 49.916 a 59.626 y las matrículas de personas naturales pasaron de 161.726 a 183.467, lo que representa una variación positiva de 13,4%.

Ilustración 2 Total de unidades productivas creadas, enero-septiembre 2015 /2016



Fuente: Confecámaras: informe de dinámica empresarial colombiana

De las 243.093 unidades económicas creadas en este periodo, la mayor concentración se encuentra en el sector comercio (91.976), seguido de alojamiento y servicios de comida (31.958), industria manufacturera (26.265), actividades profesionales y científicas (17.934), construcción (14.027), actividades de servicios administrativos y de apoyo (10.660) y otras actividades de servicios (9.638). Estos siete sectores, por su mayor participación en la estructura de actividad económica, dan cuenta del 83,3% del total de unidades creadas.

Cabe anotar que Confecámaras, en su informe de dinámica empresarial en Colombia 2016, menciona en algunos de sus apartados como Colombia ha necesitado de un cuarto (1/4) de siglo para transformar su economía y ganarse un lugar en el contexto internacional; ya que en los 1990 tenía el PIB (Producto Interno Bruto) número 40 del planeta, en 2014 ascendió al puesto 26. Su agregado productivo pesa USD 377.739,6 millones, lo que le permite ser la cuarta economía de América Latina y el Caribe. En dicha evolución, el parque fabril ha sido el mayor responsable y dentro de este espacio las microempresas, pequeñas y medianas empresas se han convertido en protagonistas de primer orden por su impacto en varios indicadores macroeconómicos.

Según el (DANE, 2016), hasta abril de 2016 las Mipymes generan alrededor de 67% del empleo y aportan 28% del Producto Interno Bruto (PIB). No cabe duda sobre la importancia de las MiPymes en nuestro país. Las micro, pequeñas y medianas empresas, son fundamentales para el sistema productivo colombiano, como lo demuestra el hecho de que, según el Registro Único Empresarial y Social (RUES), “en el país 94,7% de las empresas registradas son microempresas y 4,9% pequeñas y medianas y el 0,4% son grandes”.

Teniendo en cuenta lo anterior cabe resaltar algunas de las características sobre el tema, refiriéndose a las Pymes colombianas, a continuación, se elaborará un cuadro comparativo donde podemos observar los rasgos y/o características que a consideración son las más visibles e importantes en las pequeñas y medianas empresas.

Tabla 4. Características de Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia

PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS
Estructura básica de producción y ventas de productos	Estructura de producción y ventas reconociendo un mercado específico.
Organización administrativa deficiente. Existen cargos y funciones diversas para una persona.	Organización administrativa con funciones y cargos definidos
Manejo de la Empresa por parte de la familia.	Participación de la familia en la empresa
Organización financiera deficiente. Los criterios para la toma de decisiones financieras no obedecen a políticas estructurales o planes de la empresa	Organización financiera. Los criterios para la toma de decisiones financieras se fundamentan en balances y estados financieros
Sistema de información escasa.	Amplios sistemas de Información, más tecnología.
En algunas empresas, dependiendo de su organización, se maneja un sistema contable organizado; sin embargo, en otras se encuentra un sistema de relación ingresos Vs Egresos	Manejo de un sistema contable: Balance, Estado de Pérdidas u Ganancias PyG
Los criterios para la toma de decisiones gerenciales se toman alrededor de Ingresos Vs Egresos	Los criterios para la toma de decisiones se fundamentan en el rendimiento sobre el capital, retorno de la inversión y liquidez

Fuente: READ 2011, y Elaboración Propia

El nuevo contexto internacional en que se mueven los negocios plantea grandes desafíos a las PYMES de América Latina. El futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente desreguladas y abiertas a los intercambios con el exterior; La lucha se dará tanto en el mercado interno (competencia de

empresarios extranjeros) y en los mercados internacionales (liderazgo de procesos importadores y exportadores de bienes y servicios por parte de la PYME). (BUBILLO, 1997. P 260).

Hoy en día podemos visualizar la feroz competencia internas de las pymes metalmecánicas en el país, no solo el empresario local debe focalizar esfuerzos en su competencia si no en innovar y actualizar su tecnología en cuanto a sus procesos productivos se refiere, ya que se enfrenta a amenazas extranjeras con estructuras solidas de trabajo. Como menciona el profesor (Porter, 2001 P. 23). El enfrentamiento de formas nuevas de competencia con actores externos cada vez más capaces, ponen aprueba en grado crítico a las Pymes para posicionarse y articularse con otros actores de su entorno, tales como proveedores, clientes y competidores.

Cabe mencionar que en la mayoría de las ocasiones la pequeña y mediana empresa aparece íntimamente unida a la figura humana de su promotor o grupo de promotores. El o ellos, son los que le dan un carácter propio y marcan el rumbo a seguir en función de sus propios deseos; En su libro el doctor Maqueda Lafuente, (1992 p.151). Dice que; la toma de decisiones en toda empresa va unida a la asunción de responsabilidades, casi siempre acompañadas de situaciones complejas de riesgos y de incertidumbres. Es por eso por lo que el pequeño empresario asume toda la responsabilidad de su empresa, no delega aspectos mínimos de la misma, y se asegura que se pueda obtener el máximo de rendimientos ofreciendo bienes y servicios a la comunidad. Por ende, se puede inferir que el aprendizaje y la generación del conocimiento en las Pymes adquiere un estatus totalitarista por parte del empresario, quien sustenta su proceso de aprendizaje

fundamentalmente en la experiencia y en los procesos caracterizados por las acciones de ensayo – error.

En su tesis doctoral (Cortés, 2015), a modo de conclusión en uno de sus capítulos afirma que; si bien el tamaño de una organización facilita el aprendizaje organizacional, también se debe tener en cuenta que organizaciones muy pequeñas siguen dependiendo del empresario para su desempeño, lo cual puede limitar la posibilidad a las demás personas de aportar en la creación de nuevo conocimiento para la solución de los problemas de la organización, en consecuencia no habría posibilidades para un verdadero aprendizaje organizacional y todo lo que se aprende estará necesariamente bajo el control y la orientación del empresario.

Las organizaciones aprenden conforme practican lo que hacen, y esto las hace obtener mejores resultados. Y, es a través del aprendizaje de su gente que las hace ser mejores (Muñoz, 2003). Se dice que “el aprendizaje es definido como un proceso mediante el cual la repetición y la experimentación hacen que con el paso del tiempo las tareas se efectúen mejor y más rápidamente, y que nuevas oportunidades se experimenten en forma permanente en las áreas operativas” (Castillo, 2013, p.124).

También podemos decir que la organización es un sitio en el que la gente expande de manera continua su capacidad de crear resultados que verdaderamente desean, en donde se nutren de las nuevas y amplias formas de pensar, sentir y actuar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las personas continuamente están aprendiendo, Senge, (1990,

P 89) conceptualiza el aprendizaje como un proceso mediante el cual un ser humano o un conjunto de seres humanos incrementan su capacidad, para producir, para generar un resultado que realmente quieren generar.

6.5 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS INVESTIGACIONES EN PYME.

Se ha señalado que el principal desafío para las empresas y organizaciones hoy en día es la creación de una cultura y un clima que facilite el aprendizaje organizacional. Esto, debido a que la habilidad para aprender más rápido que los competidores será la única fuente de ventaja competitiva sustentable en el tiempo (DeGeus, 1988; Nonaka, 1991; Dickson, 1992; Slater y Narver, 1995), citado en (Figuerola, 2002).

Prahalad y Hamel (1991) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno competitivo. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.

Por con siguiente se trae a colación los principales conceptos de la teoría del aprendizaje organizacional; en su tesis doctoral, Juan Alejandro Cortés reúne por medio de una tabla,

como diversos autores caracterizan el aprendizaje organizacional en las PYME a través de categorías o tipologías las cuales se exponen a continuación:

Tabla 5. Categorías y tipologías del aprendizaje organizacional en PYME.

Autor(es)	Categoría	Significado
Birdthistle (citando a Örtenbald)	Antigua perspectiva del aprendizaje organizacional	Se enfoca en el almacenamiento de conocimiento en la memoria organizacional. El aprendizaje es visto como la aplicación de conocimiento en diferentes niveles.
	Perspectiva del aprendizaje en el trabajo	Ve a la organización que aprende como una organización donde los individuos aprenden en el puesto de trabajo.
	La perspectiva del clima de aprendizaje	Presenta a la organización que aprende como la que facilita el aprendizaje de sus empleados
	La estructura organizacional	La cual ve a la organización como una entidad flexible
	Aprendizaje por asociación o mimético	Donde se introducen prácticas establecidas por innovadores efectivos tal como la formalización de un nuevo producto, desarrollo de procedimientos, una estrategia de aproximación a la innovación, a través de la copia de la “mejor práctica” de otras organizaciones.

Autor(es)	Categoría	Significado
Birdthistle (citando a Örtenbald)	Niveles de aprendizaje (basado en Watkins y Marsick)	Individual: creación de oportunidades continuas de aprendizaje” y seguidamente “la promoción de la indagación y el diálogo. Grupal: colaboración y el aprendizaje en equipo. Organizacional: aprendizaje en cuatro sistemas, 1) Sistemas incrustados para capturar y compartir el aprendizaje. 2) Las personas están empoderadas hacia una visión colectiva. 3) La organización está conectada con el entorno. 4) El desarrollo de un líder modelando y apoyando el aprendizaje.
	Aprendizaje coercitivo	Resultado directo de la presión de agentes externos de una organización para la adopción de nuevo conocimiento,

		como presiones de clientes, grupos ambientalistas, estado, proveedores.
	Micro - procesos sociales y psicológicos (Basados en Crossan, Lane y White).	Intuitivo: es el reconocimiento pre-consciente de un patrón y/o posibilidades inherentes en una línea de experiencia. El proceso puede afectar el comportamiento intuitivo del individuo, pero éste (el comportamiento) sólo afecta a otros si ellos (los otros) intentan (inter) actuar con ese individuo.
		Interpretativo: es la explicación de un pensamiento o idea, hacia uno mismo u otros. Este proceso va desde pre-verbal a verbal y requiere el desarrollo de lenguaje.
Jones y MacPherson.	Micro - procesos sociales y psicológicos (Basados en Crossan, Lane y White).	Integrador: es el proceso de desarrollar entendimiento compartido y de acción coordinada a través de ajuste mutuo. Diálogo y acción son cruciales para el desarrollo del entendimiento compartido. Este proceso inicialmente será ad-hoc e informal, pero si la acción es recurrente y significativa será institucionalizado.
		Institucionalizado: es el proceso de asegurar que las acciones se vuelvan rutinas. Las tareas son definidas, la acción específica y mecanismos organizacionales establecidos para asegurar que ciertas acciones ocurran. La institucionalización es el proceso de incrustar el aprendizaje individual y grupal en los sistemas, estructuras, procedimientos y estrategias organizacionales.
	Flujos de aprendizaje (Sustentado en Boiral).	Flujo de alimentación hacia adelante: toma lugar cuando las ganancias de conocimiento individual son compartidas con otros empleados y con los directivos (interpretativo e integrador), así los mejoramientos pueden volverse institucionalizados dentro de los procedimientos operativos de la empresa, permitiendo que las ganancias de eficiencia sean hechas por los empleados individualmente para convertirse en un activo organizacional vía reducción de costos o mejoramiento de la calidad, aquí “un factor clave del papel gerencial es la creación de un clima en el cual los empleados compartan su conocimiento tácito”.

Autor(es)	Categoría	Significado
Jones y MacPherson.	Flujos de aprendizaje (Sustentado en Boiral).	Flujo de retroalimentación: ocurre como resultado del conocimiento tácito siendo codificado de tal forma que pueda ser diseminado a través de la organización. “En el modelo de él aprendizaje institucionalizado promueve ideas y opiniones posteriores al tiempo que los empleados explotan nuevos conocimientos a través de flujos de retroalimentación desde el nivel organizacional vía grupos de regreso al nivel individual.

Cegarra Navarro y Dewhurst	Aprendizaje ambidiestro	Caracteriza el contexto organizacional en donde se alcanzan simultáneamente los procesos de alineación y adaptabilidad con los procesos de aprendizaje organizacional, esto con el fin de examinar la relación y significancia entre los factores de aprendizaje como son la explotación y exploración de conocimiento y factores de control posibles como el tamaño de la empresa y del sector industrial, según los autores, considerar y potenciar estos elementos genera mayor capital para el consumidor.
	Aprendizaje de orden superior	Las PYME emprendedoras en realidad usan el aprendizaje de nivel superior y están en capacidad de administrar información más efectivamente que las firmas no emprendedoras". Estas PYME emprendedoras han, aparentemente, hallado que, para gestionar efectivamente la creación y lanzamiento de productos altamente innovadores, es necesario utilizar un aprendizaje de más alto nivel al interior de sus organizaciones.
Spicer y Sadler-Smith.	Tácito – Saber cómo – Dimensión Técnica.	Donde convergen las habilidades personales informales.
	Tácito – Cognitivo	Consiste en creencias, ideales, valores, esquemas y modelos mentales que están incrustados en las personas. Son difíciles de articular estas dimensiones cognitivas de conocimiento tácito, las cuales pulen la forma en la cual percibimos el mundo.
Iles y Yolles (basándose en Alexander)	Conocimiento declarativo	La capacidad de explicar lo que se conoce.
	Conocimiento procedimental	La capacidad de actuar conforme a una lógica procedimental para la solución de problemas.
	Conocimiento condicional	La capacidad de expresar cuándo, dónde y en qué condiciones suceden diversos fenómenos y problemas.
	Dimensión metacognitiva y metaconocimiento (añadida por Boerligst).	Implica conocer sobre conocer, o conocer que uno conoce, es una dimensión de la propia conciencia.

Autor(es)	Categoría	Significado
Zhang, MacPherson y Jones (basados en Huber)	Procesos relacionados con el aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición de conocimiento. • Distribución de la información. • Interpretación de la información. • Memoria organizacional. • Competencia.

		<ul style="list-style-type: none"> • Las crisis. • Detección y corrección de errores.
Lee, Bennett y Oakes.	Características del aprendizaje organizacional en PYME.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos mentales compartidos. • Valores de aprendizaje. • Políticas legítimas. • Aprender del pasado. • Experimentación y validación. • Sintetizar perspectivas. • Compromiso con el desarrollo profesional. • Búsqueda de información participativa.
Keeble, Lawson, Moore y Wilkinson (basados en Lorenz)	Áreas de desarrollo del conocimiento compartido.	Precondiciones para el aprendizaje: existe una necesidad de establecer un lenguaje común para hablar acerca de los problemas tecnológicos y organizacionales. Conocimiento compartido de tipo de tecnología o ingeniería: permite a diferentes firmas colaborar efectivamente en un proyecto tecnológico.
	Áreas de desarrollo del conocimiento compartido.	Conocimiento compartido organizacional: gestión de las relaciones jerárquicas, dividir las responsabilidades entre ocupaciones o servicios diferentes, definir procedimientos necesarios para asegurar la consistencia de una toma de decisiones colectivas.
Ekanem y Smallbone	Impulsores del aprendizaje en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje de los pares. • Aprendizaje por el hacer. • Aprendizaje por retroalimentación de los clientes. • Aprendizaje por imitación. Aprovechar oportunidades y el aprendizaje de los errores
Barnett y Storey	Cultura organizacional orientada hacia la innovación.	<ul style="list-style-type: none"> • Teoría expuesta: lo que realmente se hace. • Teoría en uso: lo que se dice que se hace

Fuente: Ramírez., J.A. (2015). El Trabajo Administrativo en las PYMES Desde la

Perspectiva del Aprendizaje Organizacional, Tesis Doctoral, 37-39

6.6 EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL ESTILO DE DIRECCIÓN EN LA PYME.

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global obligan a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. Para cumplir exitosamente con su responsabilidad, deben reorientar sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos estratégicos de la compañía.

Debido a los turbulentos escenarios comerciales y económicos, las organizaciones enfrentan un fenómeno de incertidumbre cada vez más complejo que dificulta los procesos de gestión y toma de decisiones. Si quieren prosperar y desarrollarse, necesitan ser dirigidas por gerentes estrategas, proactivos, dinámicos, creativos y participativos; capaces de afrontar los retos y riesgos del entorno competitivo actual.

Es bien sabido que muchos de los individuos que ejercen como gerentes, no han sido entrenados para tal efecto; lo han sido para ejercer sus profesiones, pero no para dirigir. Lamentablemente la mayoría han tenido que aprender sobre la marcha de sus errores y de sus aciertos.

En su tesis doctoral, “El trabajo administrativo en las PYME desde la perspectiva del aprendizaje organizacional” Juan Alejandro Cortés 2015, p. 48, citando a Pedon y Schmidt (2002 p. 16), argumenta que el empresario de la PYME es el motor fundamental para la

conducción de los procesos de aprendizaje organizacional. No obstante, el estilo de dirección encuentra obstáculos para que una estrategia de este tipo, es decir, de aprendizaje organizacional se logre y esté enmarcada en las características de orden cultural, humano y en los frenos tradicionales o resistencias a los cambios que se encuentran en las PYME, los cuales, se traduce finalmente en una disputa de contribución – retribución.

En otras palabras, el aprendizaje no puede denominarse organizacional cuando se encuentra concentrado, tanto su generación como su asimilación en una sola persona, el proceso de aprendizaje que ocurre en las PYME es con frecuencia, accidental o no intencionado, generando conocimiento principalmente por ensayo y error del proceso de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que el gerente de las Pymes, puede ser el facilitador para adquirir nuevos conocimientos o por lo contrario puede obstaculizar estos concentrando la toma de decisiones, las cuales no permiten dinamizar o flexibilizar a la organización en un entorno competitivo, haciéndole perder tiempo valioso el cual puede ser aprovechado por su competencia dejándole un margen de reacción relativamente cortos a nuevas exigencias del mercado. Otra característica de estas organizaciones las cuales concentran las decisiones en sus gerencias es la falta de iniciativa a innovar y diferenciarse de sus rivales.

Ahora bien, es preciso hablar del conocimiento tácito o conocimiento implícito, el cual es un concepto creado por el científico y filósofo Michael Polanyi, quien escribió sobre el proceso del mismo y no de una forma de conocimiento, una de las conclusiones de su libro *Knowing and Being* (1969), nos dice que el conocimiento tácito consta completamente de prácticas y aspectos culturales que difícilmente reconocemos en nosotros mismos, un conocimiento informal, personal o social, complejo de pronunciar de modo ordenado, poco visible y difícil de compartir por los medios tradicionales que poseen los actores del contexto donde se desarrolla cualquier actividad humana, incluso dentro de las organizaciones.

También afirma (Flores, 2000) que el conocimiento es información productiva y que puede ser de dos tipos: tácito y/o explícito.

“Al respecto el autor precisa que el conocimiento tácito se compone de modelos mentales, de creencias y experiencias; es aquel que no puede ser descrito adecuadamente de forma escrito. El conocimiento explícito, es el que se decodifica para convertirlo en práctica y acción por eso, al pasar del conocimiento tácito al explícito es en realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo, lo que es y lo que debería ser. Cuando el empleado inventa un nuevo conocimiento, se está también reinventando a sí mismo, a la empresa incluso al mundo, convertir el conocimiento tácito significa encontrar la forma de expresar lo inexpresable” (p. 34).

A continuación, enmarcamos las características más visibles sobre esta clase de conocimiento mencionado anteriormente.

Tabla 6. Características del conocimiento tácito y explícito.

Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento que se tiene, pero difícil de expresar	Conocimiento formal, sistemático y fácilmente compartido especificaciones † Difícil de formalizar † Personal fácilmente compartido (especificaciones de un producto, alguna fórmula científica, un programa computacional
Difícil de formalizar	Codificado
Personal	Transmisible
Modelos mentales	Lenguaje sistemático
Específico de un contexto	
Habilidades técnicas	
Saber cómo	
Subjetivo (se deja llevar por lo que siente)	Objetivo (se basa en hechos y lógica)
Conocimiento de la Experiencia (cuerpo)	Conocimiento racional (mente)
Conocimiento simultáneo (aquí Y ahora)	Conocimiento secuencial (orden de las cosas)
Conocimiento análogo (Práctica o parecido)	Conocimiento digital (teoría)

Fuente: Aguilera, A. C. (2009). *Direccionamiento Estratégico Apoyado en las TIC. Estudios Gerenciales*, 35-38.

En la tabla número 6 se mostró como se caracteriza tanto el conocimiento tácito y explícito por consiguiente es válido mostrar el siguiente esquema de (Nonaka y Takeuchi 1994) en cual representa el ciclo de interacción entre estas dos clases de conocimientos.

Ilustración 3 Proceso de generación de conocimiento



Fuente: (Contreras, 2010) tomado del proceso de generación de conocimiento de (Nonaka y Takeuchi 1994)

(Contreras, 2010) “nos explica como partimos del conocimiento tácito de un individuo particular. Primero la socialización (de tácito a tácito) se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros del equipo compartan sus experiencias y modelos mentales, transfiriendo de este modo el conocimiento tácito de una persona a otra. En segundo lugar, la exteriorización (de tácito a explícito) empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva que apoyada en una metáfora o analogía apropiada permita a los miembros enunciar el conocimiento tácito oculto, difícil de comunicar de otro modo. En tercer lugar, la combinación/asociación (de explícito a explícito) comienza con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente de otras secciones de la organización, enriqueciéndose y

cristalizándose así en un nuevo conocimiento, producto o servicio. Y, por último, la interiorización (de explícito a tácito) que retroalimenta de nuevo el proceso y que se origina al aprender haciendo”.

Por lo anterior podemos decir que cada vez que damos una vuelta a este ciclo, creamos nuevo conocimiento, incrementando de este modo el conocimiento organizacional, por consiguiente, una espiral que va extendiéndose sistemáticamente conforme participan más y más individuos y que constituye la pieza clave en el modelo de aprendizaje en las organizaciones.

6.7 BARRERAS PARA EL APRENDIZAJE EN LAS EMPRESAS.

Se Utiliza el termino de barreras para el aprendizaje para hacer referencia a las condiciones que dificultan u obstaculizan el aprendizaje dentro de la organización, en esta sección detallare dichas barreras según la mirada de diferentes autores.

Los problemas de aprendizaje en los niños son trágicos, sobre todo cuando no se detectan. Son igualmente de trágicos en las organizaciones, donde suelen pasar inadvertidos, el primer paso para remediarlos consiste en identificar las barreras que no le permite alcanzar su potencial.

A continuación, en este documento vamos a encontrar distintas barreras organizacionales las cuales nos pueden guiar a identificar los impedimentos que pueden llegar a tener la gerencia de las Pymes metalmecánicas en la ciudad de Medellín.

(Pérez y Cortés, 2007 p.269 citando a Senge 1993), plantea siete barreras o condiciones que constituyen obstáculos para que una organización aprenda; éstas son:

- ✓ “Yo soy mi puesto”: cuando las personas de una organización sólo se preocupan por las tareas propias de su puesto y no sienten ninguna responsabilidad por el efecto de su actividad en otras partes de la organización, ni por lo que ocurre en el resto de esta, se dificulta el aprendizaje. La falta de visión sistémica impide el necesario intercambio entre personas para que el aprendizaje se produzca.
- ✓ “El enemigo externo”: se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores. Esto imposibilita la corrección de estos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.
- ✓ “La ilusión de hacerse cargo”: esta “ilusión” consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de estos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.

- ✓ “La fijación en los hechos”: consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente “adaptativo”.

- ✓ “La parábola de la rana hervida”: hace referencia a la incapacidad de ver cambios lentos y graduales, siendo solamente sensibles a los cambios rápidos y bruscos. Como consecuencia de dicha incapacidad, la organización adopta medidas para adaptarse a estos últimos, pero no para adaptarse a los primeros. El resultado es, a menudo, que para cuando se da cuenta de éstos ya es demasiado tarde y, entonces, no tiene tiempo de adaptarse. Por lo tanto, su ceguera le impide aprender y prepararse para el futuro.

- ✓ “La ilusión de que se aprende con la experiencia”: muchas organizaciones asumen que se aprende mejor de la experiencia, sin tener en cuenta que, en muchas ocasiones, no es posible experimentar directamente las consecuencias de determinados actos o decisiones importantes. Algunos actos o decisiones tienen consecuencias a muy largo plazo. La creencia de que la experiencia directa constituye la fuente principal de aprendizaje puede impedir la comprensión de

muchos fenómenos que tienen efectos a largo plazo, limitando, por lo tanto, la capacidad de aprendizaje real de la organización.

- ✓ “El mito del equipo administrativo”: o mito que se concreta en la creencia de que el equipo directivo está formado por un grupo de personas capacitadas para resolver todos los problemas. Esta creencia puede obstaculizar claramente el aprendizaje, en aquellos casos en que el equipo directivo no tenga capacidad para resolver determinados problemas. En estos casos, resulta más inteligente y constructivo reconocer con humildad la propia limitación para hacer frente al problema o problemas planteados.

Barreras del aprendizaje, según Geranmayeh (1992) citado en Pérez y Cortés, 2007 p.271.

Este autor distingue dos barreras que pueden dificultar que la organización aprenda:

- ✓ El “Mito de la infalibilidad” (the infalibility myth): es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores (algo similar al “mito del equipo administrativo”, planteado por Senge). La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización.
- ✓ “Matar al mensajero” (shooting the messenger): consiste en castigar al portador de una mala noticia. Ésta es la mejor vía para evitar que las personas de una

organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, no dan pie, de este modo, a la erradicación de las causas de estos. Se impide, por lo tanto, el cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido conducir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Lounamaa y March (1987) citado en Pérez y Cortés, 2007:

- ✓ El “Dilema del aprendizaje”: cuando el aprendizaje procede en forma gradual, mediante cambios pequeños y frecuentes e inferencia formadas de la experiencia, entonces un resultado probable es el refuerzo o el cambio marginal de las rutinas existentes. Este comportamiento es probable que conduzca a un rumbo al azar más que a un mejoramiento.

Barreras para el aprendizaje aportadas por Watkins y Marsick (1993) citado en Pérez y Cortés, 2007:

- ✓ La “Incapacidad aprendida” (learned helplessness): se corresponde con situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Es frecuente cuando durante mucho tiempo éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.

- ✓ La “Visión de túnel” (tunnel vision): se identifica con la propia incapacidad para verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la situación en su conjunto. Al no considerar otras perspectivas sobre la situación, las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas.

- ✓ El “Aprendizaje truncado” (truncated learning): éste es propio de situaciones en las que el proceso de aprendizaje es interrumpido o sólo parcialmente implantando. Esto ocurre en aquellas organizaciones que no han asumido realmente la necesidad de aprender y realizan operaciones de “maquillaje” orientadas a incorporar pequeños cambios, pero sin llegar a implicarse en procesos de cuestionamiento profundo de sus modos de hacer que les obligue a cambiar radicalmente, las tentativas orientadas en esta última línea se paralizan con frecuencia, imposibilitando que el proceso de aprendizaje se materialice al más alto nivel.

Pérez y Cortés, 2007 citando a Probst y Büchel (1995): Estos dos autores identificaron las mismas barreras planteadas por Argyris y añadieron a éstas dos barreras adicionales:

- ✓ Los “Privilegios y tabúes” (privilèges et tabous): los privilegios que poseen ciertos miembros de la organización pueden constituir factores de bloqueo al aprendizaje. Los individuos muestran habitualmente resistencia para abandonar sus privilegios.

De ahí que todo aquello que implique cambio y cierta amenaza a la situación privilegiada actual será rechazada. Por lo tanto, el cuestionamiento del estatus quo establecido y, como consecuencia de ello, el aprendizaje, no son favorecidos. Del mismo modo, los tabúes en la organización también representan formas de resistencia al aprendizaje. Muchos tabúes, relativos a las normas que deben regir la acción de los individuos, no son cuestionados por la inseguridad y el sentimiento de amenaza que su cuestionamiento genera en muchos individuos. De esta forma, no se favorece el aprendizaje de nuevas normas o patrones de comportamiento.

- ✓ La “Patología de la información” (Pathologie de l’information): en muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad para el tratamiento de la información. En efecto, un tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o bien, a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base de conocimiento suficiente o correcto de la realidad.

Barrera para el aprendizaje aportada por Van de Ven y Polley, citados por el profesor Chris Argyris (1999):

- ✓ “Endulzar la verdad”: se ilustra con las situaciones donde los comprometidos en el proceso presentan unas proyecciones aparentemente optimistas, con el fin de no enfrentar cuestionamientos que obstaculicen el proceso en curso; esto conduce a situaciones que limitan el aprendizaje por desconocer la situación real y dejarse

guiar por percepciones erróneas. Esto propicia una orientación de la gerencia por impresiones, más que por los diagnósticos técnicos de la realidad.

7. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN EMPLEADA.

La orientación dada desde el problema de investigación hacia conocer los aspectos del aprendizaje organizacional que se caracterizan en la toma de decisiones en una empresa metalmeccánica en la ciudad de Medellín implica acercarse a aquella persona que toma las decisiones en esta organización (gerente); una vez se visite a este en su lugar de trabajo se pretende conocer sus experiencias, expectativas, planes y proyectos a corto, mediano y largo plazo, decisiones administrativas, procesos de innovación y lectura del mercado en el que se encuentra, con el fin de determinar características claves del aprendizaje organizacional en la toma de decisión en la gerencia.

7.1 Tipo de investigación

La investigación que se pretende llevar a cabo es de tipo Inductiva, puesto que este método suele basarse en la observación y la experimentación de hechos y acciones concretas para así poder llegar a una resolución o conclusión general sobre estos; es decir en este proceso comienza en la recolección de datos y finaliza cuando se llega a la teoría, por lo cual se puede decir que asciende de lo particular a lo general. El método inductivo me permitirá hacer uso de herramientas de investigación como las entrevistas, y la observación semiestructurada para la recolección de información y a si proponerse a describir lo que no se conoce de la industria metalmeccánica en la ciudad de Medellín.

Se pretende recolectar material teórico, ya sea académica o empresarial que permita definir las principales características del aprendizaje organizacional que se enmarquen en el sector metalmeccánico en la ciudad de Medellín.

De igual forma por medio de las herramientas antes descritas se pretende, identificar los aspectos que afectan la toma de decisiones en el ápice estratégico de esta empresa del sector metalmeccánico en la ciudad de Medellín, ya una vez identificados estos aspectos se propondrán medidas para minimizar los posibles efectos de estas en la empresa.

En nuestro tercer objetivo específico se menciona la elaboración de un instrumento de recolección de información a fin, con el método cualitativo/inductivo que permita la recolección de las características del aprendizaje organizacional en la toma de decisiones de esta empresa metalmeccánica; se considera que el análisis de contenidos es una herramienta idónea la cual suministra gran fuente de información en el desarrollo del tema en cuestión, esta es una técnica de interpretación de textos, ya sean escritos, grabados, pintados, filmados, u otra forma diferente donde puedan existir toda clase de registros de datos, transcripción de entrevistas, discursos, protocolos de observación, documentos, videos, el denominador común de todos estos materiales es su capacidad para albergar un contenido que leído e interpretado adecuadamente nos abre las puertas al conocimientos de diversos aspectos y fenómenos de la vida social (Abala., 2001, p2).

7.2 Instrumentos de recogida de información: encuesta estructurada, entrevista semiestructuradas y la observación no estructurada

Estos instrumentos tienen como finalidad recolectar información valiosa para la solución del problema propuesto; la encuesta estructurada cuenta con preguntas cerradas las cuales le permitirán a esta investigación conocer aspectos importantes y claves de la gerencia, en cuanto a la entrevista semiestructurada permitirá conocer aspectos importantes aprendizaje organizacional en el ápice estratégico de la empresa; Esta entrevista no es estructurada en profundidad, no cuenta con un formulario estandarizado, pero si con ítems que dan libertad en momento de la formulación de las preguntas. Ver tablas 7 y 8. (Entrevista y Encuesta)

Para la entrevista semi estructurada se define las siguientes preguntas.

Tabla 7. Pregunta de la Entrevista.

categorias	preguntas
Director de la Empresa (historia de vida)	1. ¿Quién es el director de la empresa? (perfil personal y de emprendimiento)
	2. ¿Hábleme de su perfil profesional?
	3. ¿Cómo surge su idea de negocios?
Sobre la organización	4. ¿Al momento de crear su empresa contaba con experiencia en la actividad que iba a realizar y tenía conocimientos administrativos y de gestión empresarial?
	5. ¿Como describe su empresa?
	6. ¿Cuáles son las principales dificultades en la administrar empresa?

	7. ¿Puede describir en detalle las decisiones complejas que haya tenido que tomar en momentos difíciles para asegurar la continuidad de la empresa?
El trabajo	8. ¿Delega usted en sus empleados la toma de decisiones en las diferentes áreas que conforman la empresa?
	9. ¿Qué tipos de situaciones problemáticas, generalmente surgen con sus empleados y de qué forma se le dan solución?
	10. ¿Realizan estudio del sector y en base a que se toman las decisiones?
	11. ¿La empresa documenta los diferentes problemas que se presentan en sus proyectos?

Elaboración Propia

Tabla 8. Pregunta de la Encuesta.

1	Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados	
2	En las negociaciones y reuniones la decisión que prevalece es la mía	
3	Todas las decisiones que se toman en la empresa me deben ser consultadas	
4	Los empleados saben bien que deben comunicarme cualquier novedad relacionada con el trabajo	
5	Los empleados saben que equivocarse en esta empresa cuesta mucho	
6	El mejoramiento de los procesos en la empresa se debe a que los empleados detectan, comunican y corrigen errores a tiempo	
7	Al momento de una decisión difícil, cuento con un grupo de personas con quien consultarla antes de tomarla	

8	Para comunicarme recorro a otros medios diferente al teléfono celular, por ejemplo, correo electrónico, mensajes electrónicos, video llamadas, foros y chats en internet	
9	Para agilizar los procesos de toma de decisiones y manejar la información me apoyo en programas de computador	
10	En mi empresa se apoya sin condiciones la formación y capacitación de mis empleados	
11	Las exigencias de los clientes movilizan nuevas ideas y formas de hacer las cosas en la empresa	
12	Cuando el cliente es grande tiene una atención especial en comparación con otros	
13	Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos para mi empresa	
14	Los proveedores me traen nuevos insumos que benefician los procesos de la empresa, gracias a la relación que tengo con ellos	

Fuente: Cortés, J. A. (2015). El trabajo Administrativo en las PYMES desde la Perspectiva del Aprendizaje Organizacional . *Tesis Doctoral*, 26.

Para la observación no estructurada se define lo siguiente:

(Covarrubias, 2012) en su artículo de revista define la observación no estructurada como aquella que se realiza sin la ayuda de elementos técnicos especiales, en ella se trata de observar sin tener en cuenta categorías o indicadores que guíen el proceso, careciendo de control temporal y llevando a cabo registros libres y globales de los acontecimientos.

Por tal motivo, se pretende recolectar la información observada de la entrevista como su gesticulación y la manera como da órdenes, las cuales permitan complementar las preguntas redactadas por el entrevistador, cambiando de una situación formal a una semi-informal, dándole al entrevistado la oportunidad de relajarse y responder con franqueza y naturalidad las preguntas formuladas.

8. RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.

En este apartado se pretende conocer aspectos que permitan caracterizar la toma de decisiones del gerente de esta empresa metalmeccánica en la ciudad de Medellín. con el fin de dar respuesta a la pregunta antes mencionada se transcribe la entrevista semiestructurada.

8.1 Análisis de la entrevista Semi-estructurada

A continuación, se presenta un análisis atreves de las tres (3) categorías planteadas en la encuesta semi-estructurada, la cual se dirigió al gerente de la empresa objeto de estudio, los resultados con sus respectivos análisis permitirán desarrollar un perfil del gerente e identificar aspectos importantes para darle respuesta a la pregunta de investigación planteada.

8.1.1 Director de la Empresa (historia de vida)

En este apartado recolectaremos información sobre la vida del empresario, sus intereses y motivaciones

El empresario nos presenta su historia de emprendimiento, cómo las ganas de ser independiente y trabajar por algo propio junto a su socio y cuñado, iniciaron un camino no solo por la independencia económica, si no, con el objetivo de crear algo tangible que

pudieran dejar a sus familias, él nos describe las dificultades antes de iniciar la empresa, y aquellas una vez establecidos.

Además, habla de cómo controla cada una de las partes de los procesos de elaboración e instalación de las estructuras metálicas, aludiendo a la calidad de toda la operación volviéndose un supervisor permanente de las operaciones.

En el transcurso de la entrevista menciona lo importante que es su familia y que esta le motiva para seguir adelante, menciona que es importante capacitarse en este oficio, pero que es aún más importante la experiencia que solo se puede desarrollar en el terreno, a nuestro entrevistado le interesa que su empresa este siempre por delante de la competencia, aunque no realice un estudio de mercado, lo más parecido a este, es un paneo a las temporadas altas y bajas, y la cantidad de clientes para desarrollar estrategias; por tal motivo prestan atención tanto a diseños y tendencia en estructuras ya que estas a menudo no cambia mucho para no exponer o dañar la integridad de la misma, pero nos menciona que en esos pequeños detalles se encuentra la diferencia para diferenciarse de la competencia y por ende se le da mucha importancia a ello.

8.1.2 Sobre la Organización

En este apartado recolectaremos información sobre las acciones, funciones, problemas de la administración.

El empresario objeto de esta investigación, concentra las decisiones y acciones de la empresa, comunica sus deseos al resto de sus empleados con constante supervisión de su parte, lo cual le permite coordinar sus políticas de calidad con el producto final. Lo antes mencionado le permite al empresario enfrentarse a dificultades y problemas en su negocio, particularmente los que se presentan en el área administrativa en la cual reconoce tener poca experiencia y de acuerdo con la magnitud del problema se puede apoyar en personas internas y externas de la empresa.

8.1.3 El Trabajo

Esta categoría encierra aspectos relacionados con los empleados, la forma como realizan su trabajo, la documentación de este y visión de sector.

Además de lo antes mencionado, el empresario nos menciona que en ocasiones toma en consideración opiniones de sus empleados; las cuales solo pone en marcha si se pueden fusionar con las suyas para solucionar un problema específico, hay que mencionar que la empresa, no lleva documentación sobre los problemas que se le presenta y como los solucionan por tal motivo esto no permite que la empresa pueda aprender sobre sus errores y así pueda evitar incurrir en los mismos, quitándole tiempo y recursos valiosos.

El empresario enfatiza que el principal éxito de su empresa son las relaciones que se establecen con sus clientes y la calidad del producto ofrecido, siendo así, referido con otras personas por la calidad y el profesionalismo del trabajo ofrecido y ejecutado; esto lo usa como estrategia principal para ganar participación en el mercado.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Se puede evidenciar que, en esta empresa el aprendizaje y la generación del conocimiento se encuentra concentrado en su gerencia, la cual fundamenta su acción en un conocimiento o aprendizaje empírico, basados en la experiencia al desarrollar trabajos repetitivos y al ensayo - error.

Considerando lo anterior, podemos concluir que los principales problemas de esta empresa se encuentran en su organización administrativa, puesto que no poseen sistemas que le permitan identificar posibles amenazas en su entorno dejándola vulnerable a los posibles cambios en el mercado.

Las barreras administrativas encontradas en su gerencia son numerosas, tales como la ilusión de hacerse cargo, esta barrera pone en el gerente de esta empresa un velo y lo hace creer que responde adecuadamente y con agresividad a los problemas de su empresa, pero lo que realmente sucede es que ralentiza el aprendizaje de sus empleados por ende el de la organización.

Se considera que el gerente de esta empresa no cuenta con conocimientos claros de administración e incurre en errores los cuales repite una y otra vez, en la entrevista menciona que se apoya en personas al interior de la empresa, solo si considera que el problema amerita involucrarlos, aquí podemos evidenciar una concentración de poder, esta

no permite que las personas interactúen en la organización para construir nuevo conocimiento en beneficio de estas.

A los empresarios de las pymes colombianas se les dificulta el proceso de innovación en sus unidades productivas, pero hay que reconocer que cuentan con una constante creatividad para sostener sus empresas, por lo cual se les recomienda utilizar las conclusiones de este trabajo de grado ya que se pueden replicar en cualquier organización no importa su sector, ya que si se comparan con otras pymes se van a encontrar los mismos problemas identificados en esta empresa metalmecánica objeto de estudio.

Se recomienda una separación de funciones la cual permita que las personas puedan construir conocimiento a partir de la interacción interdisciplinaria de sus actividades en la empresa, esto hará que la organización sea más dinámica y responda con rapidez a problemas que se le presenten por ende asegurando así un aprendizaje.

Se recomienda llevar una documentación detallada de los problemas que se le presentan a la compañía con el fin de tener un registro ordenado y detallado, el cual permita apoyarse en él, una vez se presenten problemas similares; no obstante, los problemas o dificultades registrados pueden proporcionar para la organización una fuente de estudio y así implementar en sus procesos acciones que le permitan un mejor desempeño evitando inconvenientes.

10. VERIFICACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

10.1 Objetivo General

Identificar las características del aprendizaje organizacional en relación con la toma de decisiones en el ápice estratégico de la empresa objeto de estudio perteneciente al sector metalmecánico en la ciudad de Medellín.

Se identificó una serie de características del aprendizaje organizacional en la toma de decisiones del este gerente de esta empresa.

1. Como la pyme enfrenta su entorno y es afectada por la incertidumbre del mercado: pudimos ver que el señor gerente no realiza un estudio sólido de mercado en que se encuentra, solo de manera empírica puede leer este y pronosticar hacia donde se dirige y las exigencias que este acarrea.
2. El funcionamiento de la pyme a través de la rutina: estas se incrustan en la empresa y a menudo son vistas como mejores prácticas, pero el hecho de que funcionen refuerza una resistencia de parte del empresario a nuevas formas de aprendizaje.
3. Generación de conocimiento en la pyme: esta empresa genera conocimiento, aunque no de forma consiente ya que los espacios donde se origina este son limitados o nulos, creando así barreras para su formación, la gerencia concentra toda la

información y por ende las decisiones, dando lugar a una creación de conocimiento informal ya que se genera de manera empírica.

4. Flexibilidad de la organización: su tamaño les permite ser flexible, donde la gerencia puede entablar una acción cara a cara con el empleado, aunque se tiene acceso directo a la gerencia para una toma de decisiones rápida, la ralentiza ya que se debe poner en contexto sobre lo que sucede en el momento.

5. El tamaño de la organización: las organizaciones muy pequeñas dependen del empresario para su desempeño lo cual puede limitar la posibilidad a las demás personas de aportar en la creación de nuevo conocimiento para la solución de los problemas de la organización, dejando todo lo que se aprende bajo el control y la orientación del empresario.

10.2 Objetivo Específico 1

- ✓ Elaborar un análisis teórico que permita definir la principal característica del aprendizaje organizacional en el sector metalmecánico en la ciudad de Medellín.

Tabla 9 Características de Pequeñas y Medianas Empresas en Colombia

PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS
Estructura básica de producción y ventas de productos	Estructura de producción y ventas reconociendo un mercado específico.
Organización administrativa deficiente. Existen cargos y funciones diversas para una persona.	Organización administrativa con funciones y cargos definidos

Manejo de la Empresa por parte de la familia.	Participación de la familia en la empresa
Organización financiera deficiente. Los criterios para la toma de decisiones financieras no obedecen a políticas estructurales o planes de la empresa	Organización financiera. Los criterios para la toma de decisiones financieras se fundamentan en balances y estados financieros
Sistema de información escasa.	Amplios sistemas de Información, más tecnología.
En algunas empresas, dependiendo de su organización, se maneja un sistema contable organizado; sin embargo, en otras se encuentra un sistema de relación ingresos Vs Egresos	Manejo de un sistema contable: Balance, Estado de Pérdidas u Ganancias PyG
Los criterios para la toma de decisiones gerenciales se toman alrededor de Ingresos Vs Egresos	Los criterios para la toma de decisiones se fundamentan en el rendimiento sobre el capital, retorno de la inversión y liquidez

Fuente: READ 2011, y Elaboración Propia

El nuevo contexto internacional en que se mueven los negocios plantea grandes desafíos a las PYMES de América Latina. El futuro de éstas se definirá cuando hayan puesto a prueba su capacidad de competir en economías crecientemente desreguladas y abiertas a los intercambios con el exterior; La lucha se dará tanto en el mercado interno (competencia de empresarios extranjeros) y en los mercados internacionales (liderazgo de procesos importadores y exportadores de bienes y servicios por parte de la PYME). (BUBILLO, 1997. P 260).

Prahalad y Hamel (1991) señalan que los fundamentos de una ventaja competitiva están en la capacidad de generar valor mediante el desarrollo y aprovechamiento de una

competencia distintiva, ya que en ellas radica la capacidad de la empresa para sobrevivir en un entorno competitivo. Según estos autores, los requisitos que debe cumplir una competencia distintiva para ser realmente fuente de competitividad son: proporcionar acceso a múltiples mercados, añadir valor al producto, y ser difícil de imitar por los competidores.

Una de las principales características del aprendizaje organizacional se enfoca en la dirección estratégica y el control en los procesos, es importante mencionar que estos son la base para corregir, innovar y mejorar aspectos importantes en la organización, en las PYME del sector metalmeccánico en la ciudad de Medellín, sus acciones o decisiones se ven apegadas a como se mueve el sector llevándolos a realizar correcciones constantemente para mantener su participación en el sector, cabe anotar que su corta estructura le permite tomar decisiones con rapidez claro está que estas decisiones parten de la experiencia del gerente de las PYME, lo cual limita la creación de nuevo conocimiento para otras personas en la organización, en pocas palabras el aprendizaje organizacional se ve limitado ya que este estará a criterio del gerente.

10.3 Objetivo Específico 2

- ✓ Identificar qué aspectos afectan la toma de decisiones en el ápice estratégico de esta empresa del sector metalmeccánico en la ciudad de Medellín.

Para desarrollar este objetivo se investigó sobre las barreras que le impiden a una empresa aprender, al recolectar esta valiosa información se pudo conocer que aspectos son más propensos a suceder en esta Pyme metalmecánica en la ciudad de Medellín.

A continuación, se presenta algunas de estas barreras más comunes en esta Pyme.

“El enemigo externo”: se refiere a la práctica generalizada de echar la culpa de los errores a los demás, y no reconocer nunca los propios errores. Esto imposibilita la corrección de estos, así como el cuestionamiento de las premisas en las que se fundamentan las propias acciones, lo cual impide, de este modo, el aprendizaje.

“La ilusión de hacerse cargo”: esta “ilusión” consiste en pensar que responder con agresividad a los problemas es sinónimo de proactividad, esto es, de hacerse cargo de estos y afrontarlos antes de que estallen. La agresividad es, a menudo, reactividad disfrazada, más que proactividad, y conduce al bloqueo del aprendizaje.

“La fijación en los hechos”: consiste en prestar atención tan sólo a lo inmediato, sin ir más allá de los problemas visibles e ignorando aquellos procesos soterrados y a largo plazo, que constituyen la causa de problemas futuros. Esta miopía condena a la organización a la reactividad, imposibilitando la adopción de comportamientos proactivos y de soluciones creativas a los problemas. El aprendizaje a nivel “generativo” es así bloqueado, quedando espacio, únicamente, para un aprendizaje meramente “adaptativo

El “Mito de la infalibilidad” (the infallibility myth): es el mito asociado a la idea de que los directivos nunca cometen errores (algo similar al “mito del equipo administrativo”, planteado por Senge). La consecuencia de la asunción de este mito es la imposibilidad de cuestionar muchas de las actuaciones y decisiones de los directivos que, en ocasiones, conducen a errores y, por lo tanto, la dificultad de impulsar el aprendizaje de la organización.

“Matar al mensajero” (shooting the messenger): consiste en castigar al portador de una mala noticia. Ésta es la mejor vía para evitar que las personas de una organización pongan de manifiesto los fracasos o los errores, no dan pie, de este modo, a la erradicación de las causas de estos. Se impide, por lo tanto, el cuestionamiento de las asunciones y acciones que han podido conducir a tales fracasos o errores, bloqueando el aprendizaje.

La “Incapacidad aprendida” (learned helplessness): se corresponde con situaciones caracterizadas por la total pasividad y desmotivación de los individuos ante las oportunidades de aprendizaje. Es frecuente cuando durante mucho tiempo éstos han sido acostumbrados a no tomar iniciativas propias, o incluso han sido habitualmente recompensados por no asumir responsabilidades. Estas circunstancias favorecen el desarrollo de una reducida capacidad de aprendizaje por parte de los individuos.

La “Visión de túnel” (tunnel vision): se identifica con la propia incapacidad para verse a uno mismo o ver una situación desde un punto de vista sistémico y actuar en consecuencia. Las personas son conscientes de su propia perspectiva, pero no de la complejidad de la

situación en su conjunto. Al no considerar otras perspectivas sobre la situación, las posibilidades de aprendizaje quedan muy limitadas.

La “Patología de la información” (Pathologie de l’information): en muchas ocasiones, los bloqueos al aprendizaje se derivan de la incapacidad para el tratamiento de la información. En efecto, un tratamiento deficiente de la información puede conducir a la toma de decisiones equivocadas, o bien, a la adopción de comportamientos inapropiados, por el hecho de no contar con una base de conocimiento suficiente o correcto de la realidad.

10.4 Objetivo Específico 3

- ✓ Elaborar los instrumentos que permitan recolectar la información desde el método cualitativo/inductivo en relación con las características del aprendizaje organizacional en la toma de decisiones del ápice en esta empresa del sector metalmeccánico en la ciudad de Medellín.

Para desarrollar este objetivo de la investigación se diseñó una encuesta que permitiera recolectar información necesaria para conocer aspectos que le impiden aprender a las PYME metalmeccánica en la ciudad de Medellín,

En su tesis doctoral, “El trabajo administrativo en las PYME desde la perspectiva del aprendizaje organizacional” Juan Alejandro Cortés 2015, p. 48, citando a Pedon y Schmidt 2002 p. 16), quien argumenta que el empresario de la PYME es el motor fundamental para

la conducción de los procesos de aprendizaje organizacional. No obstante, el estilo de dirección encuentra obstáculos para que una estrategia de este tipo, es decir, que el aprendizaje organizacional se logre y esté enmarcada en las características de orden cultural, humano y en los frenos tradicionales o resistencias a los cambios que se encuentran en las PYME, los cuales, se traduce finalmente en una disputa de contribución – retribución.

En otras palabras, el aprendizaje no puede denominarse organizacional cuando se encuentra concentrado, tanto su generación como su asimilación en una sola persona, el proceso de aprendizaje que ocurre en las PYME es con frecuencia, accidental o no intencionado, generando conocimiento principalmente por ensayo y error del proceso de toma de decisiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que el gerente de las Pymes, puede ser el facilitador para adquirir nuevos conocimientos o por lo contrario puede obstaculizar estos concentrando la toma de decisiones, la cuales no permiten dinamizar o flexibilizar a la organización en un entorno competitivo, haciéndole perder tiempo valioso el cual puede ser aprovechado por su competencia dejándole un margen de reacción relativamente cortos a nuevas exigencias del mercado.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Abela., J. A. (2001). *Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada* . Madrid : Centro de Estudios Andaluces.
- Aguilera Castro, A. (2010). Dirección estratégica y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión*, (28) 85-106.
- Aguilera, A. C. (2009). Dirección Estratégico Apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 35-38.
- Ansoff, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. México: Pearson.
- Cabarcas Álvarez, A. C. (2014). ESTUDIO DEL USO Y APROPIACION DE TICS EN PYMES METALMECANICAS EN CARTAGENA. *Saber, Ciencia Y Libertas*, 9(2), 193-201.
- Cámara de comercio de Medellín. (2009). *Informe Monitor* . Medellín .
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia . (2011). READ. *Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*(2), 11.
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. México: Trillas.
- Cevallos, E. (2003). Micro, Pequeña Y Medianas empresas en América Latina. *Cepal*, 21-72.
- Cofecámaras. (2016). *Informe de Dinámica Empresarial en Colombia* . Bogotá.
- Contreras, E. (2010). Gestión del Conocimiento: del tácito al explícito. *Trend Management*, 96.
- Cortés, J. A. (2015). El trabajo Administrativo en las PYMES desde la Perspectiva del Aprendizaje Organizacional . *Tesis Doctoral*, 26.
- Covarrubias, G. C. (2012). LA OBSERVACIÓN, UN MÉTODO PARA EL ESTUDIO DE LA REALIDAD. *Xihmai*, 53.
- Cubillo, J. (1997). La Inteligencia Empresarial en las pequeñas y medianas empresas competitivas de América Latina. *Ciencia de la Información*, 260.
- DANE. (14 de 04 de 2016). DANE. Obtenido de DANE:
<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- David, F. R. (1997). Concepto de administración estratégica . Mexico: Pearson Education. .

- Departamento Nacional de Planeación. (20 de diciembre de 1998). *Biblioteca Luis Angel Arango*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación . Obtenido de banco de la republica: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/economia/industrialatina/indice.htm>.
- Dess, L. y. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas* .
- DINERO. (12 de 6 de 2013). *Un año con TLC, retos y oportunidades*. Obtenido de <http://www.procolombia.co/noticias/un-a%C3%B1o-con-tlc-retos-y-oportunidades>
- Dinero. (8 de 10 de 2016). *DINERO*. Obtenido de DINERO: <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-supervivencia-de-las-mipymes-en-colombia/234685>
- DINERO. (15 de 09 de 2016). *Pymes Contribuyen con mas del 80% del Empleo en Colombia*. Obtenido de Pymes Contribuyen con mas del 80% del Empleo en Colombia: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- EAM. (2015). *Encuesta Anual Manufacturera* . Bogotá .
- Eduardo Marulanda Echeverry, c. y. (2013). La Gestion del Conocimiento el las PYMES de colombia. *Revista Virtual Universidad catolica del Norte*, (38), 158-170.
- Erazo, A. A., & Riascos, S. C. (2009). Direcciónamiento Estratégico Apoyado en las TIC. *Estudios Gerenciales*, 129-142.
- Fernandez, S. B. (2006). *gestión del conocimiento. parte I Revisión crítica del estado del arte*.
- Figuroa, L. A. (2002). El Aprendizaje Organizacional Desde na Perspectiva Evolutiva Y constructivista de la Organización. *Revista de Psicología*, 139-148.
- Flores, O. (2000). *Hacia una Pedagogía del Conocimiento*. McGraw Hill.
- Franco, M. (2012). Factores determinantes del dinamismo de las pymes en Colombia. *Universidad de barcelona* , 8.
- Franco-Ángel, M. U. (2014). Dinamismo de las PYMES en Colombia: un estudio comparativos de empresas. *Utopía y Praxis Latinoamericana*,, 19(66), 319-338.
- FUNDES. (2011). *Reporte anual Fundes* . Mexico .
- Gil, A. (2002). Creando conocimiento colectivo: Aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volumen 18, n.º 2-3* , Págs. 259-301.
- Gómez Buendía. (199). *¿Para dónde va Colombia?* Bogotá: Tercer Mundo.

- Gómez, y. B. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.
- Gregory G. Dess, G. T. (2003). Dirección estratégica: Creando Ventajas Competitivas. *Madrid; Santafé de Bogotá: McGraw-Hill* .
- Guzmán, J. (2006). El rol del entrepreneurship en el proceso del crecimiento economico. *Estudio de Economía Aplicada*, 24 (2), 361.
- Hamel, P. &. (1991). La Organización Por Unidades Estrategicas de Negocios Ya No Sirve . *Bussiness Review* , 47-64.
- Harrison, A. J. (2002). Fundamentos de la direccion estrategica . Madrid: 2° ed Thomson Editores .
- Hernández, A. M. (2004). Analisis de Capacidades de Gestion del Conocimiento para la Competitividad de PYMES en Colombia. *Informacion tecnologica* , 25(2), 111 - 122.
- Jaramillo, C. (1992). Direccion Estratégica. España: Madrid: McGraw-hil.
- Johnson, G. y. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Madrid: Prentice Hall.
- Johnson, K. S. (1997). analisis de la estrategia de las organizaciones. En K. S. Johnson, *Direccion estratégico* (pág. 3° Ed). Madrid: Prentice Hall.
- José Enrique, L. C. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Mexico, Guanajuato, Mexico: Tesis Doctoral.
- Luna Correa, J. E. (2012). *Influencia del capital humano para la competitividad de las pymes en el sector manufacturero de Celaya, Guanajuato*. Mexico , Guanajuato, Mexico .
- Maqueda La Fuente, F. J. (1992). *Dirección Estratégica y Planeación Financiera de la PYME*. Madrid: Díaz de Santos S.A.
- Marulanda Echeverry, C. E. (2013). Analisis de la Gestión del Conocimiento en PYMES de Colombia. *Gerencia teccnologica Informatica*, 12(33), 33-43.
- Mortimore, M. (2001). La Competitividad Empresarial en América Latina y el Caribe. *LA CEPAL*, 38-74.
- Muñoz, B. (2003). *Del buen hacer y el bien pensar*. Madrid: McGraw Hill.
- OCDE. (2002). *Perspectiva de la Pequeña y Mediana Empresa*. paris.
- Pereira, F. (2018). Reflexión Sobre Algunas Caracteristicass del espíritu.
- Pérez, J. Z. (2007). Barreras para el Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento Y Gestión*, 269.

- Pino, R. (2000). Akido empresarial. 19.
- Porter, M. Y. (1991). Cambiando la Naturaleza de la Competencia. *Harvard Business Review* , 14-23.
- Poveda, G. (23 de diciembre de 1990). *Biblioteca Lus Angel Arango*. Obtenido de Banco de la Republica:
<http://banrepublica.org/blaavirtual/ciencias/sena/metalurgia/fedemetal/fedeme5b.htm>.
- Procolombia . (28 de 04 de 2016). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de EXPORTACIONES, TURISMO, INVERSIONES, MARCA PAIS:
<http://inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/metalmecanica.html>
- Procolombia. (6 de 2014). *PROCOLOMBIA*. Obtenido de PROCOLOMBIA:
<http://www.procolombia.co/noticias/un-a%C3%B1o-con-tlc-retos-y-oportunidades>
- Pymes. (2 de 8 de 2004). Ley 905: Reglamentacion de las pymes . bogotá, colombia .
- R. Hoskisson, R. I. (2004). Competitividad conceptos de globalizacion. En *Administación estratégica*. Mexico: Internacional Thomson Editores.
- Rafael, R. (2007). La estrategia competitiva que adopta la empresa transnacional en el mercado global, contaduria y administracion. 220.
- Ramírez., J. A. (2015). EL TRABAJO ADMINISTRATIVO EN LAS PYMES DESDE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. *Tesis Doctoral*, 37 -39.
- Revista Dinero . (15 de 09 de 2016). *DINERO*. Obtenido de DINERO:
<http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Rojas, P. R. (2000). Algunos ejemplos de como medir la competitividad. *Instituto Interamericano de Cooperacion para la Agricultura (IICA)*, 20.
- Sallàn, J. G. (2000). Cambio de Cultura y Organizaciones que Aprenden . *Educar*27, 37.
- Sánchez, J. (2007). Algunas aproximaciones al problema de financiamiento en las Pymes de colombia. *Ciencia y Técnica*, 321-324.
- senge. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la practica de la organizacion abierta al aprendizaje* (89 ed.). México D.F.: Garnica.
- Senge, P. M. (1998). *La quinta disciplina*. México : Granica.

Snell, T. B. (2004). Administración: Un nuevo panorama competitivo . En *Administracion* (pág. 122). Mexico : McGraw-Hill.

Sosales, R. (1996). *Estrategias Gerenciales para la Pequeña Y Mediana Empresa*. CARACAS: IESA.

Universidad de Jaén . (16 de 6 de 2016). *Universidad de Jaén* . Obtenido de http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/index.html

W. L. Hill, y. G. (1996). Adminsitracion Estratégico: un enfoque integrado. En *Administracion estratégica* (págs. 3° ed., p19). Bogotá: McGraw-Hill.

ANEXOS

Entrevista Semi-Estructurada

Esta entrevista tiene como objetivo conocer información sobre como el gerente de esta empresa gestiona su aprendizaje, para efectos de la tesis de grado de la Maestría en Administración de negocios.

Director de la Empresa (historia de vida)

1. ¿Quién es el director de la empresa? (perfil personal y de emprendimiento)

Soy una persona respetuosa, emprendedora, responsable, me adapto con facilidad a los retos que me plantea en mercado, manejo bien la presión con el objetivo principal de hacer un muy buen trabajo y con ello ganar dinero para la empresa, me gusta estar muy al pendiente de lo que realiza la competencia y mejorar en lo que la empresa pueda ser débil; escucho lo que me dicen los demás, lo analizo le pongo un poco de mis ideas y si es bueno para la empresa lo hago.

Hay que tener en cuenta que mi negocio está en un entorno muy cerrado por eso hay que darse a conocer por la calidad de trabajo que se hace, por eso estoy muy pendiente de las cosas que suceden al alrededor de la empresa para fabricar productos los cuales aporten

variedad al cliente y seamos su primera opción para futuros proyectos y a su vez estos no recomienden con conocidos.

Entrevistador: ¿Por lo general de que tamaño son los proyectos que ejecutan?

Para mí el tamaño de los proyectos no importa, nos medimos a cualquier proyecto, como te dije anteriormente esté es un negocio muy cerrado y no nos podemos dar el lujo de rechazar trabajos, pero todo lo hacemos con profesionalismo para darle a los clientes lo que quieren

2. ¿Hábleme de su perfil profesional?

Soy tecnólogo en mantenimiento mecánico industrial del Sena, básicamente mi experiencia laboral se desarrolla en la Supervisión de la transformación productos férreos, en el control de calidad en soldaduras y supervisor de piso de producción, trabajos que recuerdo gratamente ya que me convirtieron en lo que soy hoy.

Puedo decir que ello me enseñó técnicas para mejorar la productividad de la maquinaria que hoy empleo en la empresa, por eso me gusta estar pendiente de los detalles en la empresa, además tengo experiencia en dominio de máquinas modernas y le enseñé a los muchachos como realizar revisiones preventivas, todo esto lo aprendí cuando trabajaba como auxiliar una planta en Barranquilla.

Entrevistador: ¿Me podrías decir como un tecnólogo en mantenimiento mecánico decidió emprender en mundo de la metalmecánica?

Pues todo fue fortuito, mi cuñado me invito a que trabajara con él a Barranquilla en una siderúrgica, fue una gran experiencia y la oportunidad se presentó cuando recibí un dinero y de tanto pensar en que invertirlo mi cuñado me propuso una idea de negocios vimos la gran oportunidad en Medellín, aunque hay que reconocer que al principio no sabíamos mucho de como dirigir la empresa, y bueno me apoye en personas que saben del cuento y lo demás historia.

3. ¿Cómo surge su idea de negocios?

La idea surge de mi cuñado, él quería crear su empresa metalmecánica en barranquilla pero la competencia es mucha en esa ciudad, fuimos a Manizales a mirar y también había muchos establecimientos con una amplio reconocimiento lo que dificultaba iniciar allí ya que no teníamos contactos y no conocíamos a nadie, luego vinimos a Medellín ya que unos amigos de mi cuñado le decían que la ciudad estaba creciendo rápido y decidimos mirar he investigar si podíamos abrir una empresa, la competencia no era tan dura como en barranquilla y habían muchas construcciones por toda la ciudad cosa que no pasaba en gran cantidad en barranquilla y Manizales.

Decidimos hace 8 años emprender en Medellín, aunque no sabíamos mucho de dirigir la empresa solo nos ocupábamos de comprar y trabajar, pero si vimos la necesidad de llevar las cuentas claras contratamos a un contador, nos ayudó mucho con lo de los impuestos y demás. Así que poco a poco fuimos construyendo lo que hoy en día es la empresa.

Sobre la organización

4. ¿Al momento de crear su empresa contaba con experiencia en la actividad que iba a realizar y tenía conocimientos administrativos y de gestión empresarial?

Como te mencionaba, teníamos experiencia en elaborar productos, tuercas, tornillos, estructuras rígidas, techos etc. Pero nada de administrarla, pensábamos que solo era buscar clientes tener todo al día, llevar el papeleo y más, pero no conforme despegamos fuimos necesitando de gente que sabe del tema para que nos asesorara y poco a poco fuimos aprendiendo.

5. ¿Como describe su empresa?

Somos una empresa pequeña, familiar que hace las cosas bien y con mucho carácter, nos esmeramos por dar lo mejor para nuestros clientes, contamos con la experiencia y los recursos técnicos para desarrollar cualquier trabajo que nos encomienden, siempre mirando al futuro para desarrollar productos de excelente calidad.

6. ¿Cuáles son las principales dificultades en administrar empresa?

La principal dificultad, que he tenido es con algunos empleados, ellos creen poseer la experiencia suficiente para decirme que hacer, reconozco que son preparados muy ansiosos pero a la vez estas características les juega en contra, no se miden y hacen todo rápido

dejando de lado la calidad y exactitud del trabajo, que es por lo que nos caracterizamos como nuestros clientes, por eso en cualquier proyecto estoy pasándoles revista constantemente a ver cómo van incluso en la instalación de los techos o brazos metálicos, ya que si queda mal instalado o tiene fallas van a juzgarme a mí y a la empresa, en este negocio la reputación de las obras lo es todo.

En cuanto a la parte administrativa, al principio fue duro ya que ignorábamos ciertas cosas para ponerla en marcha, los impuestos fueron nuestro dolor de cabeza por eso contratamos a Mari quien nos ayudó a tener las cuentas claras, ella se encargó de todo lo contable y así nos concentramos en encontrar clientes y elaborar buenos productos.

7. ¿Puede describir en detalle las decisiones complejas que haya tenido que tomar en momentos difíciles para asegurar la continuidad de la empresa?

Hace un par de años en 2010 para ser exactos, el negocio se estancó no teníamos muchos clientes para seguir a flote tuvimos que despedir gente que estuvo con nosotros durante los inicios de la empresa y eso fue duro ya que los conocíamos muy bien.

Entrevistador: ¿no exploraron otras formas para mantener al personal calificado?

Si, claro las personas que tuvimos que despedir fueron más que todo administrativas y algunas de operaciones, hablamos con ellos para reducir los salarios mientras pasaba la crisis y bueno muchos no aceptaron, lo entendimos tenían sus problemas y cuentas que pagar, pero para nosotros no había otra opción. Nos quedamos con quien aceptaron y se

fueron los que quisieron esto funciono nos mantuvimos a flote y las cosas mejoraron después de un tiempo.

El trabajo

8. ¿Delega usted en sus empleados la toma de decisiones en las diferentes áreas que conforman la empresa?

En algunas partes si, como la contable y financiera, pero en lo que tiene que ver en diseños y construcción y montaje de las estructuras ya que son partes importantes y sensibles para nosotros, tienen que ir con mi visto bueno o el de mi cuñado, pues como te dije la calidad del trabajo lo es todo en este negocio.

9. ¿Qué tipos de situaciones problemáticas, generalmente surgen con sus empleados y de qué forma se le dan solución?

Principalmente como hacen el trabajo, se quieren saltar unos pasos importantes por eso tengo que estar pendientes, donde no estoy tan pendiente surge problemas, por eso antes de pasar a la siguiente fase tienen que llamarme para darles el visto bueno, de eso se encargaba mi cuñado, pero él está muy enfermo y nos visita de vez en cuando.

Entrevistador: ¿Como soluciona los problemas con sus empleados?

Siempre es verbal, pero si es recurrente el daño les pongo una multa, por eso siempre me llaman cuando tienen problemas o les mando a Carlos que ya tiene tiempo con nosotros y conoce muy bien cómo se hacen las cosas

Entrevistador: ¿Usted delega en Carlos la supervisión?

En algunos puntos sí, pero igual me gusta estar al pendiente de todo lo que pasa para darle solución inmediata

10. ¿Realizan estudio del sector y en base a que se toman las decisiones?

Mira nosotros nos movemos conforme se muevan el mercado, te explico hay meses en el año que hay más trabajo por lo general entre abril e inicios de septiembre y nos mantenemos al tope, pero igual buscamos más clientes para los meses bajos, hemos aumentado el número de clientes y nos va muy bien, pero no hacemos un estudio como me lo preguntas, nos guiamos a como se mueve el sector y la preferencia por nuestro trabajo.

11. ¿la empresa documenta los diferentes problemas que se presentan en sus proyectos?

No, la experiencia lo es todo ya cuando te pasa un problema tu aprendes a cómo solucionarlo.

Entrevistador: ¿Pero la memoria es traicionera?

Si, pero no hemos tenido problemas con eso, los muchachos son muy buenos y solucionamos el problema entre todos, aprendemos de nuestros errores por nuestra experiencia.

Encuesta Estructurada

CUESTIONARIO SOBRE CARACTERIZACIÓN DEL APRENDIZAJE
ORGANIZACIONAL EN LA TOMA DE DECISIONES DEL ÁPICE ESTRATÉGICO
DE UNA EMPRESA METALMECÁNICA EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN.

Cordial saludo.

la presente encuesta se realiza con el propósito de determinar y caracterizar el aprendizaje organizacional en la toma de decisiones del ápice estratégico de una empresa metalmecánica en la ciudad de Medellín.

Agradecemos su colaboración en el diligenciamiento de esta y en la contribución que hace al conocimiento en el área administrativa.

Instrucciones: a continuación, le mencionaré una serie de declaraciones sobre el trabajo administrativo, usted deberá asignarle un valor de acuerdo con la frecuencia en la cual considere que se presentan en su actividad empresarial.

Parte A: responda por favor a las siguientes preguntas según el rango que corresponda:

1. El número de empleados de su empresa se encuentra entre:

2 – 10 11 – 50 51 – 200 Más de 200

2. El tiempo de actividad de su empresa en el mercado se:

Menor de 5 años Entre 5 – 10 años Mayor de 10 años

Parte B: Coloque en la casilla al frente de cada declaración el número que corresponda según las siguientes opciones de respuesta:

“Casi Nunca”; 2 “Algunas veces”; 3 “La mitad de las veces”; 4: “La mayoría de las veces”; 5 “Siempre”

1	Gran parte de mi trabajo se desarrolla en monitorear y supervisar constantemente lo que están haciendo mis empleados	
2	En las negociaciones y reuniones la decisión que prevalece es la mía	
3	Todas las decisiones que se toman en la empresa me deben ser consultadas	
4	Los empleados saben bien que deben comunicarme cualquier novedad relacionada con el trabajo	
5	Los empleados saben que equivocarse en esta empresa cuesta mucho	
6	El mejoramiento de los procesos en la empresa se debe a que los empleados detectan, comunican y corrigen errores a tiempo	
7	Al momento de una decisión difícil, cuento con un grupo de personas con quien consultarla antes de tomarla	
8	Para comunicarme recorro a otros medios diferente al teléfono celular, por ejemplo, correo electrónico, mensajes electrónicos, video llamadas, foros y chats en internet	
9	Para agilizar los procesos de toma de decisiones y manejar la información me apoyo en programas de computador	
10	En mi empresa se apoya sin condiciones la formación y capacitación de mis empleados	
11	Las exigencias de los clientes movilizan nuevas ideas y formas de hacer las cosas en la empresa	
12	Cuando el cliente es grande tiene una atención especial en comparación con otros	

13	Creo que conocer a los proveedores personalmente me permite asegurar un flujo continuo de insumos para mi empresa	
14	Los proveedores me traen nuevos insumos que benefician los procesos de la empresa, gracias a la relación que tengo con ellos	

Las preguntas relacionadas con cada una de las variables son las siguientes:

- Control unilateral: preguntas 1 y 2
- Centralización: preguntas 3 y 4
- Negación del error: pregunta 5 y 6
- Toma de decisiones: preguntas 7
- Uso de fuentes tecnológicas: preguntas 8 y 9
- Relación con empleados: preguntas 10
- Relación con clientes: pregunta 11 y 12
- Relación con proveedores: pregunta 13 y 14