

Aprendizaje organizacional y reingeniería para enfrentar los desafíos de la competitividad, caso de una empresa líder del sector papelerero

Maribel Quezada, Yolanda Cortés, Jovita Neri, Julia Pérez y Heriberto Quezada

M. Quezada, Y. Cortés, J. Neri, J. Pérez y H. Quezada

Universidad Autónoma de Querétaro, Cerro de las Campanas S/N, Las Campanas, 76010 Santiago de Querétaro, Querétaro.

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Gral. Francisco J. Múgica s/n, Felicitas del Río, 58030 Morelia, Michoacán.

marquezauaq@hotmail.com

M. Ramos.,V.Aguilera.,(eds.). Ciencias Administrativas y Sociales, Handbook -©ECORFAN- Valle de Santiago, Guanajuato, 2014.

Abstract

Organizations face a period of recession caused by the little growth of large economies, lower demand and the internal structural constraints. The present investigation is phenomenological and aims to identify strategies that a company uses are the market leader in the paper industry, for the strengthening of their internal structure, analyze procedures aimed at learning from his people, to know the innovations and strategies to react to a highly competitive environment and kept in the leadership. From an interpretative perspective is used for the hermeneutic analysis of manuals and financial documents. Applies a semistructured interview recorded and is now with the doxa plasma of the interviewee. The results show procedures for the induction training and promotion that achieve competence development in employees and later identified the changes that are taking place and the innovations arising from these changes In order to analyze the reengineering that is integrated into their work processes. Is a leading organization in competitiveness at the national level are detected and the strategies that keep the dynamics and with successful outcomes.

9 Introducción

Los problemas de competitividad global son evidentes con el menor crecimiento de los últimos años de la economía, la menor expansión, el bajo crecimiento de los países avanzados y el desaceleramiento de las economías emergentes. Es un panorama lleno de retos para las organizaciones, por los mercados poco dinámicos, sociedades donde prevalece la violencia y el robo, cambios constantes en la tecnología, surgimiento de empresas nuevas y fortalecimiento de la competencia donde todas buscan obtener un mayor potencial de ventas, a las que se les exige mayor conciencia por el deterioro ecológico que afecta a la gente y a los países. Todo esto hace un entorno complejo en el que las organizaciones pueden tomar un papel relevante al fomentar el aprendizaje, generando en los colaboradores competencias para resolver problemas y enfrentar retos. De aquí nace la necesidad de que las organizaciones se apoyen en su potencial humano, creativo e innovador que genere nuevos sistemas de trabajo para dar respuesta a la problemática e identificar oportunidades que permitan aprender necesariamente como parte del mismo sistema de trabajo y desaprender obligatoriamente para renovar.

Se inicia la presente investigación con los fundamentos teóricos de Argyris(1999), Mintzberg et al (1999), Peluffo, (1999), Davenport y Prusak, (2001), Keat y Young (2011), Hammer y Champy (1994) Grouard y Meston (1996) y Manganelly y Klein.(1995) sobre las estrategias para la estructuración de un sistema basado en el aprendizaje organizacional y la aplicación de la reingeniería y posteriormente se muestra el estudio de caso de la empresa productora de papel tissue, analizando sus procedimientos de contratación de personal, capacitación y de promoción de puesto como procedimientos relevantes que hacen que sus empleados sean más aptos, con una mejor respuesta ante los retos diarios y los más interesados en mejorar por los beneficios que la empresa otorga y por lograr la superación individual. Se analiza en las respuestas de los empleados entrevistados, las acciones de mejora que se están llevando a cabo y los procesos de reingeniería que logran innovar y mantener a la empresa actualizada y con más de diez marcas de productos líderes posicionados en el mercado. Estrategias para el aprendizaje organizacional

El proceso de aprendizaje surge de la capacidad de activación, se aprende de la oportunidad de emprender acciones nuevas, de los éxitos y de los errores superados. Sin embargo en su análisis profundo del aprendizaje organizacional (Argyris, 1999:82-87) detecta las barreras que se deben cuidar las políticas y acciones defensivas de las organizaciones son anti aprendizaje y sobreprotectoras porque individuos con diferentes personalidades, se comportan de la misma forma, cuando no existe novedad en las rutinas de trabajo se pierde el interés por el reconocimiento o los procesos son muy familiares, impidiendo la superación de sus miembros.

Enfocar el aprendizaje positivamente, significa trabajar con voluntades, conocimientos e intereses individuales y de grupo.

Otra estrategia para incrementar el aprendizaje es provocar la adquisición del conocimiento a través de los medios de comunicación adecuados para su transferencia y adaptar los sistemas de información a los requerimientos de la organización. Ante los modelos desarrollados basados en el conocimiento y la información. (Peluffo, 1999:233) propone estrategias para mejorar el sistema de aprender-aplicar como:

“Competencias laborales: mejorar habilidades, destrezas, capacidades y conocimientos imponiendo el desarrollo del talento humano. Simuladores: bases de datos que almacenan y analizan las mejores prácticas y lecciones aprendidas. Modificaciones culturales: nuevas formas de valoración del trabajo, el nuevo papel del capital humano, mayor autonomía para realizar tareas y el alineamiento entre los intereses individuales y organizacionales”.

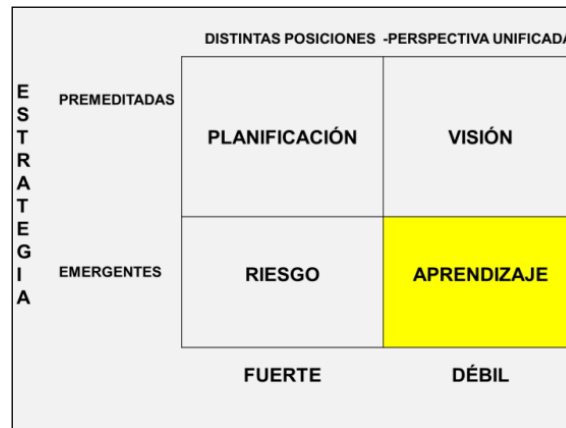
La información es un factor relevante de las empresas que se desarrollan aceleradamente. Algunas áreas sufren de contracciones y rezagos porque la información es dispersa y poco accesible y esto provoca un lento desarrollo. (Figura 1)

Figura 9 Información que incrementa la posibilidad de error o de aprendizaje



El conocimiento individual adquirido en los experimentos que se realizan dentro de la organización, (Mintzberg 1999:83) son una estrategia orientada a aprender del éxito y del fracasos según Burgelman, (1980) los directivos superiores deberían establecer mecanismos para capturar y aprovechar el aprendizaje que proviene de experimentos realizados por participantes individuales en los niveles operativos e intermedios de la organización.

Por lo tanto evaluar, descomponer en partes y recompensar éxitos y fracasos empresariales puede resultar fundamental para mantener la creación de estrategias como un proceso de aprendizaje social. El aprendizaje estratégico consiste en reconocer la capacidad de la organización para experimentar, pero además yuxtaponer la estrategia diseñada con control premeditado, a la estrategia que surge de la experimentación que genera el aprendizaje emergente, donde en un punto intermedio se ordenan las decisiones y medidas y con el correr del tiempo se convierte en patrones a seguir, según lo señalado por Mintzberg (1999) (Figura 2.)

Figura 9.1 Surgimiento de la estrategia del aprendizaje organizacional

Las situaciones de emergencia obligan a los cambios rápidos (Mintzberg, 1999:257) señala que “la estrategia de cambio emergente es donde la acción dirige al pensamiento y motiva el aprendizaje” Como reflejo de un elevado aprendizaje en los individuos en la organización, surge la creatividad demostrada en innovaciones en la empresa. En algunas ocasiones debido al bajo nivel educativo, la persona tiene la creatividad pero no la técnica para proyectar sus ideas.

Sin embargo es importante impulsar procesos de creatividad en grandes y pequeñas ideas que detonen acciones de mejora en la empresa, (Davenport y Prusak,2001:101),en un mundo con limitaciones físicas, el descubrimiento de grandes ideas (por ejemplo como fabricar superconductores de altas temperaturas) junto con el descubrimiento de millones de ideas pequeñas (la mejor manera de coser una camisa) es lo que permite el crecimiento económico constante.

Las ideas son las instrucciones que nos permiten combinar recursos limitados en recursos que son siempre más valiosos.

El reto que las empresas tienen es acortar el tiempo para que el empleado genere mayor aprendizaje, y lo demuestre en innovaciones: readaptaciones de procesos, mejores productos y servicios, nuevas máquinas y nuevas estrategias que dinamicen las acciones y las actuaciones de los integrantes de la empresa.

Reingeniería

La reingeniería ofrece el cambio radical de la empresa, de su estrategia corporativa, su comportamiento y sus valores para que una empresa logre la supervivencia y alcance la ventaja competitiva. Los tiempos han cambiado (Alarcón: 2002:33) se establecen nuevas compañías que no siguen reglas conocidas, las innovaciones se incorporan rápidamente a los mercados, haciendo que la vida de los productos sea corta, el pronóstico de la demanda se hace a corto plazo con grandes dificultades, se analiza el exceso de capacidad que genera endeudamiento y a su vez la poca capacidad provoca la pérdida de mercado y a medida que aumenta la empresa, el peso de los inconvenientes se incrementa.

La reingeniería propone el reto de innovar procesos, no se trata solo de modificar pasos que sobran, sino de adoptar un proceso totalmente diferente a lo que se hacía, innovador adaptado solamente a lo que el cliente solicita, para que la organización tenga oportunidad de abarcar mayor mercado, crecer y expandirse (Herrscher, Rebori y D’annunzio,2009:93) señala que Los procesos constituyen la medula de la existencia de la organización dado que transforman las estrategias y los recursos en resultados esperados.

La reingeniería se enfoca exclusivamente en el análisis de los procesos, viejos, caducos o que generan resultados lentos, analizar el cambio en las circunstancias y crear procesos innovadores adaptados a la necesidad de cada organización. Las resistencias más frecuentes a la implementación de procesos totalmente nuevos los establecen Hammer y Champy (1994), Grouard y Meston(1996) y Manganelly y Klein. (1995) (Tabla 2)

Tabla 9 Causas de resistencia para aplicar la reingeniería

HAMMER &CHAMPY	GROUARD y MESTON	MANGANELLI Y KLEIN
Tratar de corregir un proceso en vez de cambiarlo	Ausencia de toma de conciencia del problema cuando la situación actual es percibida como satisfactoria	Falta de claridad en las definiciones
Tener ideas de lo que se quiere lograr pero no son incluidas dentro del diseño de los procesos	Relegar a un segundo plano el problema	Se tienen expectativas no realistas que prometen mejoras inmediatas y niveles muy altos
Los jefes quieren que se corrija el problema pero sienten miedo ante el “rehacer” de la compañía	Falta de conocimientos y/o de comprensión de la solución por una visión mal diseñada o falta de comunicación	Tardar demasiado provoca impaciencia, falta de presupuesto
No hacer caso de los valores y creencias de los empleados o dejar que la cultura existente impida el nuevo proceso	Rechazar la solución cuando se piensa que no hay problema	Falta de patrocinio de la alta dirección. Se debe despertar la conciencia, curiosidad, el interés y la fe en el proyecto y el líder debe tenerla
Conformarse con resultados de poca importancia	Miedo a las consecuencias	Centrarse solo en la tecnología
Abandonar el esfuerzo por cobardía o por la primera señal de éxito	Los medios y los recursos son también causa de resistencia	Recursos inadecuados como contratar un asesor externo y no involucrar al especialista de la empresa
La definición estrecha del problema o limitar su alcance	Falta de interés y de energía, miedos ocultos, escepticismo y frustración	El campo de acción equivocado; si la empresa no tiene dolor (bajas utilidades) temor (competencia) o ambición (mayor rentabilidad) no funciona.
Concentrarse solo en el diseño y no en hacerlos realidad	Poco o nulo esfuerzo de persuasión, no se da la sinergia y se subestimar la falta de entusiasmo	Pensar que solo es un acto creativo y no diseñar una metodología eficaz
Dar marcha atrás cuando se encuentra resistencia y prolongar demasiado el esfuerzo.	Dificultad de las nuevas tareas a desarrollar, de la integración de equipos de trabajo y bloqueos mentales que impiden imaginar soluciones adecuadas	Intromisión solamente en la metodología y en la tecnología y no considerar al recurso humano

La reingeniería de procesos tiene un objetivo: agregar valor. Los esfuerzos que la organización realiza para agregar valor no se dan en la misma proporción en los distintos procesos, la visión dual de una empresa productiva-financiera ha cambiado y han demostrado que titanes como Chrysler pueden enfrentar grandes problemas, por lo tanto los cambios en los procesos y la importancia jerárquica de dichos procesos es adaptable a las nuevas condiciones en las que se encuentra la organización. Se realizó por (Manganelly y Klein, 1995:226) una extensa encuesta de Reingeniería Corporativa Gateway a altos ejecutivos y clasificaron los procesos por orden de importancia (Figura 3).

Figura 9.2 Nuevo orden de importancia de los procesos

La jerarquización de los procesos cambia, ya no aparece en primer plano el proceso productivo, que era donde todos enfocaban su esfuerzo y ahora ocupa el primer lugar los procesos para entender el mercado: analizar a cada uno de los clientes y no solamente totalidades, se analiza la calidad de un solo producto estandarizado, pero también las líneas de productos diferenciados, todo cambia, no solo lo que se ha hecho por mucho tiempo tiene importancia, las líneas de innovación son vida nueva a la organización, así cambia la visión y con ella la misión de la organización.

Estudio de caso: historia de la empresa productora de papel tissue

La industria del papel está en ascenso, la competencia también y esto repercute en que el mercado incrementa su ritmo. Las empresas productoras de papel son impulsoras del empleo a gran escala por naturaleza, adquieren grandes cantidades de tecnología de punta y refacciones y crean un mercado alterno a ellas de distribución, materiales y servicios.

La empresa investigada forma parte de un corporativo norteamericano que se encuentra organizado en 11 plantas instaladas en México, con una administración centralizada en el manejo de toda la información administrativa de las 11 plantas productivas, la comercialización, la distribución y la logística en las oficinas instaladas en el Distrito Federal. La empresa investigada es la planta productora de papel tissue se encuentra instalada en San Juan del Río, Querétaro y elabora productos para el hogar como papel higiénico, servitoallas y servilletas en 16 presentaciones distintas. Cuenta con 976 trabajadores de base de los cuales 800 son sindicalizados y 176 empleados de confianza. Es una empresa que genera economía de escala con sus distribuidores, transportes SYACSA, (empresa filial), proveedores y contratistas que pueden contabilizarse de manera informal en más de 1500 personas que dependen del funcionamiento de la organización.

Estrategias de aprendizaje organizacional

La empresa diseña estrategias de apoyo mutuo con el corporativo internacional, compartiendo conocimientos, innovaciones y procesos de adquisición de materia prima para conseguir los más bajos costos. Una de sus estrategias claves es la información clara honesta y oportuna a sus accionistas como lo demuestra en el 2006 cuando la empresa vende la línea de producto industrial, y anunciando en Boletín¹⁹ de prensa:

¹⁹ Celebración de Asamblea General Ordinaria de Accionistas. Boletín de prensa del 1º de marzo del 2006 mencionando la venta de una de las líneas productivas principales a través de un fideicomiso a Controladora Celulo Papel, S.A.P.I.

“La empresa continuará con su línea estratégica de fortalecer sus negocios de productos al consumidor, institucionales y de cuidado para la salud, en los que invertirá más de \$350 millones de dólares en los próximos 2 años. Dichas inversiones permitirán incrementar la capacidad de producción en papel tissue y en pañales desechables, en más de un 20%, así como el aumento de capacidad en otras áreas de negocio, fortalecer el plan de innovaciones y mejoras a los productos, y reducir costos e incrementar productividad. En adición a dichas inversiones, la empresa destinará parte de los recursos que obtuviere a su programa de recompra de acciones y al pago de dividendos.

El aprendizaje se ha fortalecido en épocas de recesión, en el 2008 las estrategias fueron de mayor movimiento con el crecimiento de las plantas regionales, las inversiones en activos, las compra de una nuevas empresa, que no pertenecen a la misma industria, muestran una empresa que se arriesga y aprende de sus éxitos y fracasos, como el incendio de la planta productora de Morelia y la venta de su reconocida línea productiva de papel industrial, es parte de los acontecimientos que van creando una nueva perspectiva de socios, empleados y accionistas y que tienen que ver con la evolución del aprendizaje organizacional.

En el 2011 el debilitamiento de la economía mundial se debió al deterioro de la confianza de los consumidores ante las deudas financieras de las grandes economías europea y norteamericana. La empresa se enfocó a sostener los volúmenes de ventas incrementando las promociones y con apoyos mercadológicos. La empresa se dedica a la manufactura de marcas líderes, que constantemente mejoran y que se mantienen posicionadas en la mente del consumidor (Tabla 3)

Tabla 9.1 Análisis comparativo de Estados Financieros de empresas papeleras nacionales al segundo trimestre del 2012

Millones de pesos (mdp)	Cobamex	Empresa analizada	Vio peiper
Activo total	8,283.49	28,970.00	1,219.5
Pasivo total	4,827.34	22,201.00	181.6
Capital contable	3,456.14	6,769.00	144.2
Resultado del ejercicio	(322.24)	1,947.00	
Ventas	4,478.00	26,732.00	618

La capacidad productiva se ha incrementado desde 1990 a la fecha se tenían 5 líneas de higiénicos y en la actualidad son 11 líneas. En el año 2000 la empresa adquiere una máquina de papel con tecnología de punta, cuya capacidad productiva rebasó las expectativas. Esta nueva máquina hizo que se abrieran en el momento 3 nuevas líneas convertidoras de papel higiénicos. Se instaló una maquina llama impresora futura, con ella se imprime en el papel imágenes de color en las servitoallas y en ocasiones en higiénicos. En el 2014 se trabaja en la instalación de nueva tecnología, la inversión sigue y los tiempos difíciles no la detiene, la hacen voltear a ver nuevos mercado.

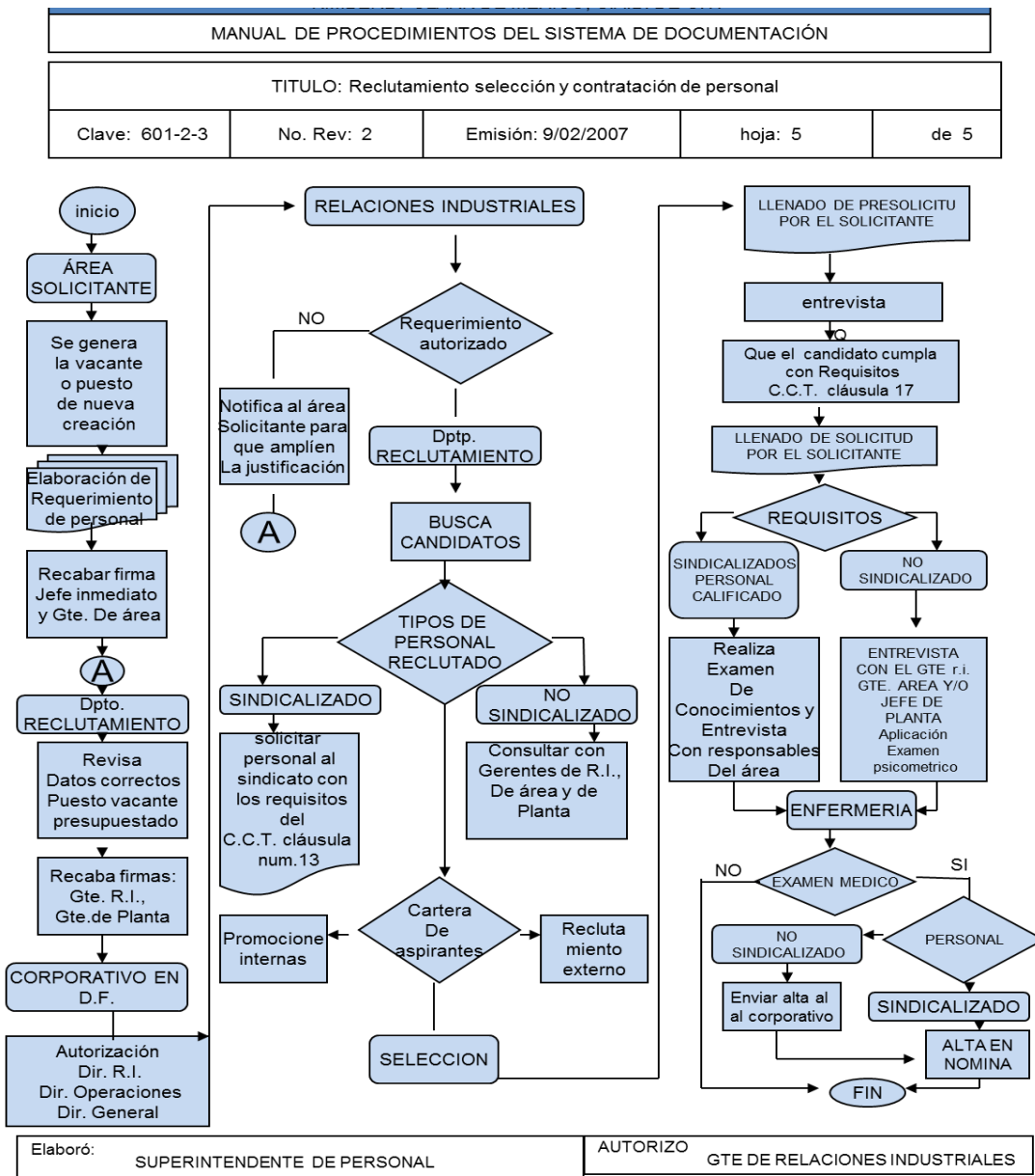
Análisis de la reingeniería en la empresa

El ingreso del empleado a la organización es el primer procedimiento importante que integra a la gente con la empresa y que le da la bienvenida a un sistema de trabajo colaborativo. (Entrevista 38. Superintendente de personal.

Departamento de Relaciones Industriales. 22 años de antigüedad. 03/03/2012) ...”La empresa tiene diseñado un procedimiento que inicia con la solicitud del empleado, la entrevista, se analiza si la persona cumple con el perfil, se aplican exámenes de conocimientos, entre los jefes del área solicitante y el sindicato, cuando se trata de personal sindicalizado y nuestro departamento somos los encargados de seleccionar a la persona más apta y con mejor actitud, el Corporativo en México autoriza si se queda o no la persona...”

El proceso de contratación incluye la opinión del Superintendente de reclutamiento, del Gerente de Relaciones industriales, del Gerente de Personal del Corporativo y del Jefe del área solicitante, además de la intervención del sindicato cuando se contrata personal sindicalizado. El diseño del proceso con perspectivas múltiples genera trabajo de equipo multidisciplinar y amplía las posibilidades de contratar a la persona más adecuada al puesto.

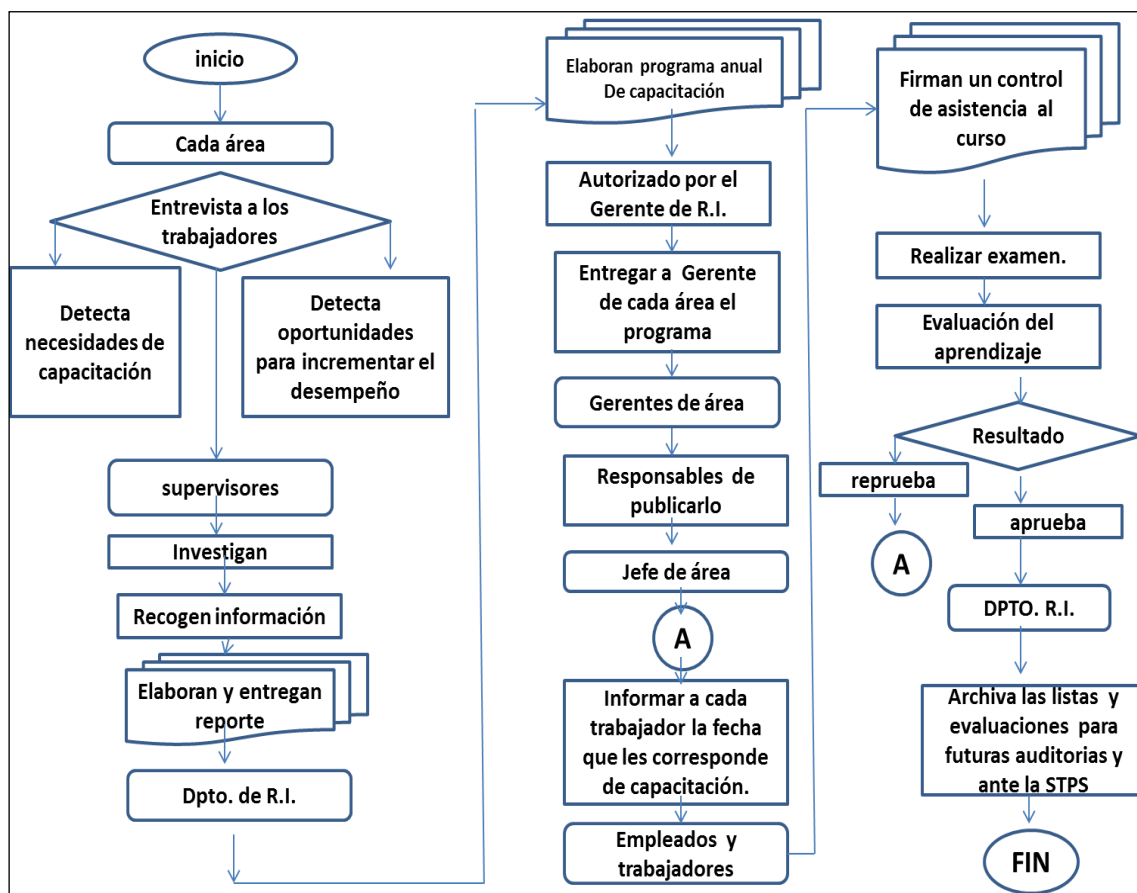
Figura 9.3 Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación



Se observó que la capacitación, no es un proceso sencillo, implica ocupar tiempo que el trabajador deja de producir, sin embargo, cuando se trabaja en equipo, unos sustituyen a otros, esto da oportunidad de que el trabajador que no asiste a cursos, realice el trabajo de su compañero, que sí asistió y le genera una oportunidad, al suplir a otro, de realizar actividades distintas a las que normalmente hace, oportunidad de agilizar sus habilidades, porque es más trabajo y por lo tanto el trabajador debe ser más rápido y preciso para evitar cometer errores y es aquí donde se genera un campo involuntario de desarrollo de nuevas habilidades o de habilidades múltiples, donde se aprende a ser flexible.

El proceso que se ha adaptado a las nuevas condiciones de la organización es el proceso de capacitación (Figura 5)

Figura 9.4 El proceso de capacitación



Los procesos de promoción o ascensos jerárquicos, dan a la empresa un reconocimiento de ser una excelente opción de empleo, además se crea la cultura del esfuerzo y de logro en los trabajadores, se tienen casos de personal que inició en puestos sindicalizados y con preparación externa, en instituciones de nivel medio y superior, logran una profesión y aprovechan las oportunidades que se presentan en la empresa. El proceso de desarrollo de los empleados es un proceso lento, pueden tardar años en ascender a un mejor puesto pero las oportunidades de ascenso vertical, pero incluyen la posibilidad a nivel nacional. (Entrevista 38. Superintendente. Departamento de Relaciones Industriales, 22 años de antigüedad 14/06/2012)

”...El proceso de promoción prioriza las oportunidades hacia el personal interno, sin embargo la empresa tiene un índice de rotación de personal del 0.57% y de sindicalizados de 1.63%, en lo que va del año. Cuando surge una vacante primero se promueve al personal interno que cumpla con los requisitos del puesto. Todos los supervisores actuales fueron promovidos de sindicalizados a empleados, todos tienen las mismas oportunidades apegados a un sistema de evaluación en su trabajo. Pero la promoción no solo es a nivel planta, también se promueve para trabajar en algún puesto superior de alguna otra planta del mismo grupo integrado por 11 plantas en México...” El movimiento es más marcado de forma horizontal, donde trabajadores que trabajaban en áreas operativas, obtienen mejores puestos en manejo de computadoras por tener las capacidades desarrolladas.

La información de los trabajadores, es importante porque son expertos en sus áreas y los pequeños detalles que ellos detectan se vuelven puntos de oportunidad para la organización que aprovecha para emprender y aprender. (Entrevista 5. Contador de Costos. Departamento Contabilidad. 13 años de antigüedad. 27/10/2012)

“Se han hecho proyectos para mostrar los resultados de manera más rápida y así tomar decisiones adecuadas, así como estandarizar a todas las plantas para el control de la presentación de resultados a corporativo.”

Los vendedores que se encuentran en una convivencia diaria con los clientes y los no clientes, y que interactúan en una cultura corporativa emprendedora que sirve según Schein (1999) para promover la confianza y enfrentar los problemas del entorno, así como los operarios productivos que requieren nuevas piezas para máquinas, nuevos sistemas de trabajo, se incentiva la creatividad de todos y la innovación. (Entrevista 7. Supervisor de mantenimiento. Departamento de producción. 26 años de antigüedad 14/06/2012)

Se han dado varias innovaciones. Que yo recuerde son la implementación de maniobras para facilitar en tiempo y esfuerzo cambios de equipo pesado de más de una tonelada, balancín para cambio de rodillos, prensa principal, cambio de equipo en máquinas y calderas...”

Las maquinas sufren de desgastes y depreciaciones y de ellas depende la potencialización de la producción por lo tanto la innovación en el equipo es constante para mantenerlo en las condiciones adecuadas. Tanto el mantenimiento del equipo y la maquinaria son indispensables, así como la adquisición de máquinas y tecnología de punta. (Entrevista 27. Instrumentista. Departamento productivo. 3 años de antigüedad. 14/06/2012). Se han realizado propuestas y se han realizado en máquinas de Wadding 1 y 2 en el control numérico del sistema de vapor que se cambió por control eléctrico para el sistema de vapor...” Las innovaciones, no están limitadas al área productiva, también se dan en los procesos administrativos como lo explica (Entrevista 24. Supervisor de nóminas, Departamento de Relaciones Industriales. 2 años de antigüedad. 27/10/2012)

Las mejoras que se han llevado a cabo son sobre el control de vacaciones mediante revisión periódica de saldos con el sistema PRAT, control de reportes semanales como revisiones de nómina, comparativos de nómina anterior con actual para identificar los cambios, control de venta a empleados comparativo de facturas contra descuentos vía nómina etc. Propuestas en eventos anuales,, siempre se está cambiando, con afán de mejorar, pero todo cambio no es sencillo, se cometen errores y se corrigen, es participación y responsabilidad de todos ...” El cambio en la utilización de software implica nueva capacitación, diversidad de temas e involucramiento de áreas y contenidos en la utilización del nuevo sistema, todo cambia. Utilizar referencias pasadas y compararlas con resultados actuales, buscar los métodos que eviten errores y proponer nuevas actividades que lleven a hacer diferentes cada evento.

Requiere conocimiento técnico y va desde grandes propuestas que abarcan gran cantidad de áreas y departamentos hasta pequeños detalles que hacen un ambiente más confortable y cuidado. Como lo explica con otro ejemplo de los pequeños detalles (Entrevista 26. Recepcionista, Departamento de Relaciones Industriales, 4 años de antigüedad, 27/10/2012)

“...En mi desempeño diario innovo con mejores tiempos de respuesta en atención a la gente, tanto a proveedores y visitantes como compañeros de trabajo, así como optimizar tiempos en cada actividad realizada...”

La participación de los innovadores es importante, se vuelven más agradables las labores al repercutir las propuestas propias, en la aceptación de los demás, se valora más el trabajo de los otros, porque todos se ven beneficiados con las acciones que son el resultado de un aprendizaje efectivo (Entrevista 9. Supervisora IMSS. Departamento de Relaciones Industriales. 5 años de antigüedad 27/10/2012)

“...Soy muy creativa y dinámica y lo que se ha propuesto sale del día y siempre se llevan a cabo mis propuestas porque es para mejorar el trabajo y repercute en imagen del área”

También la empresa innova en los métodos de comunicación para hacer conciencia y generar un razonamiento y reflexión colectiva, en aspectos de seguridad, actualmente ocupan una oración que les recuerda el compromiso (Entrevista 14. Segundo ayudante. Departamento de Producción. 7 años de antigüedad. 14/06/2012).

“...Para mejorar la empresa y cuidar el trabajo yo me cuido, tú te cuidas, nosotros nos cuidamos y todos nos cuidamos, son frases diseñadas por la empresa pero fáciles de recordar que nos hacen conscientes de nuestra seguridad y nuestra responsabilidad...”. La opinión de los trabajadores permite identificar un sistema complejo donde todos participan, proponiendo, innovando, con responsabilidad de llevar a cabo las innovaciones, esta incluida la reingeniería en los procesos y en las actuaciones de los empleados.

9.1 Metodología

Es una investigación con metodología cualitativa sobre el estudio de caso de la empresa productora de papel tissue ubicada en San Juan del Río, Querétaro, es transeccional realizada en el periodo 2012-2014, abordada desde una perspectiva de análisis fenomenológico, cuyo objeto de investigación es el sistema de trabajo, sus procedimientos y sus acciones que la han llevado a enfrentar los desafíos de la competitividad y a ser una empresa líder. Se analiza a través de la hermenéutica, documentos que muestran la historia organizacional, los procedimientos que se aplican en la práctica, las innovaciones, se analiza el aspecto financiero. Se realiza una entrevista semiestructurada y a través de la doxa de sus empleados operativos, administrativos y directivos, que son quienes enfrentan los retos, la problemática y su actuación conjunta muestra el aprendizaje organizacional, que se ha generado en dicha empresa comprobable a través del conocimiento sobre sus procesos de trabajo, sus acciones y sus innovaciones. La relevancia de esta investigación radica en que se trata de una empresa con más de diez marcas líderes en el mercado y con liderazgo financiero a nivel nacional. Se aplican entrevistas semiestructuradas que se analizan con el programa SPSS versión 22 a una muestra de 40 empleados directivos, administrativos y operativo. La proposición inicial está basada en que la organización estructura su trabajo a través de un sistema de aprendizaje organizacional y de reingeniería que genera innovaciones que la hacen ser una empresa posicionada como líder en el mercado.

9.2 Discusión

La gestión efectiva del aprendizaje organizacional se da a través de la capacitación y de la innovación propuesta y en acciones que han actualizado y mejorado a la empresa. Las innovaciones, no necesariamente son grandes proyectos, como opinan los diferentes entrevistados: son propuestas y comentarios que se hacen con los jefes, cuando colaboran reportando, las sugerencias en buzones que si funcionan, La cultura adaptable hace que las organizaciones sobrevivan en un ambiente cambiante provocado por las propuestas efectivas de cambio y aunque no siempre es positivo, se aprende del error. (Tabla 4)

Tabla 9.2 Procesos de Reingeniería que ocupa la empresa productora de papel tissue

Procesos de reingeniería	de	Funcionamiento
1. Proceso de inducción:	de	Eficiente porque involucra opinión de directivos del corporativo, gerente y/o jefe de área solicitante, superintendente de personal y (cuando se trata de sindicalizados) sindicato, enriquecido por el involucramiento de opiniones diversas, pero no eficaz porque tarda mucho tiempo, contratar a un nuevo empleado.
2. Proceso de promoción	de	Prioriza al personal interno, sin embargo las oportunidades solamente se presentan por jubilaciones o separación voluntaria o por crecimiento de la organización.
3. Proceso de capacitación	de	El proceso formal: calidad y seguridad es obligatorio para todos los trabajadores, sin embargo el de desarrollo de habilidades depende en gran medida de la voluntad de los jefes de área. El proceso informal: derivado de la improvisación al sustituir a trabajadores y la rotación de puestos o la instalación de nuevas máquinas es el que habilita de manera más acelerada a los empleados
Proceso de análisis de ideas innovadoras	de	Funcional, los trabajadores proponen ideas, la empresa las analiza e implanta las funcionales, los cambios son evidentes según la opinión de los trabajadores

Fuente: Elaboración propia

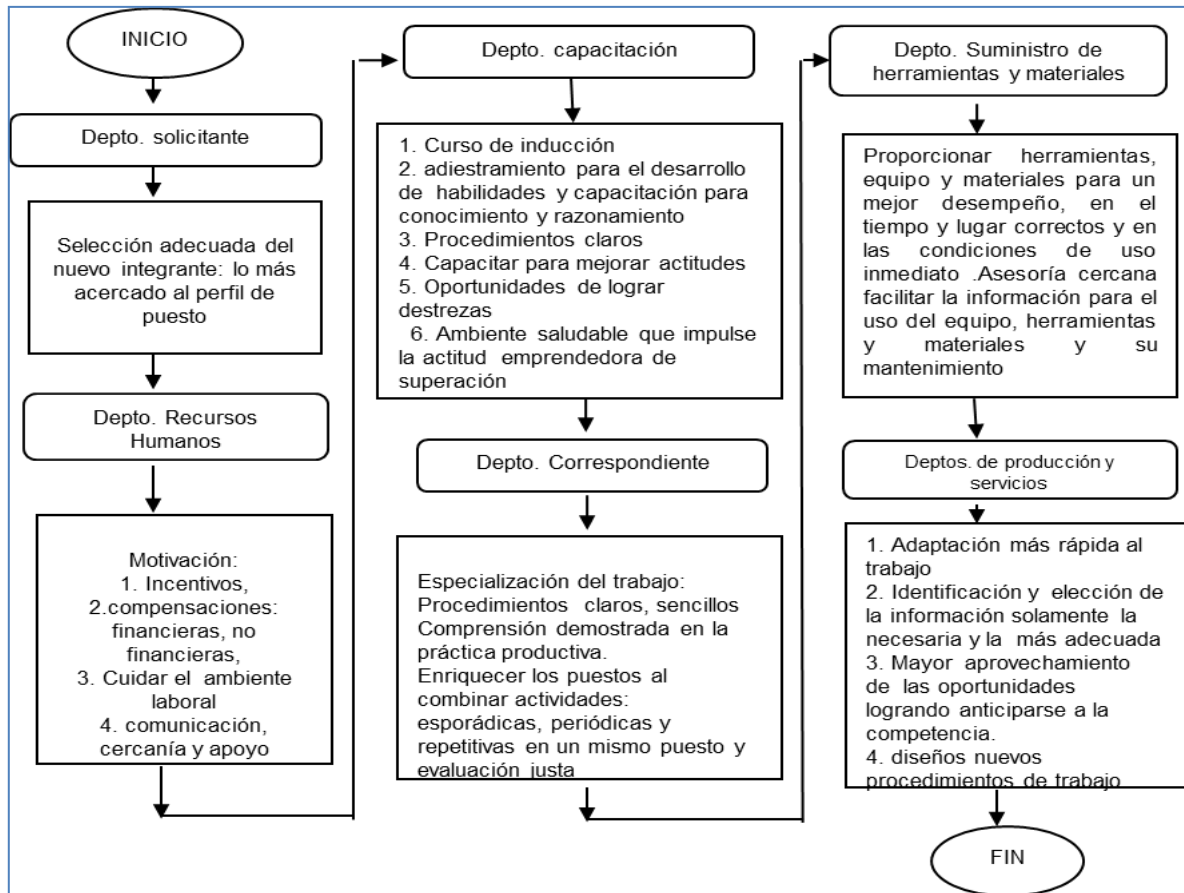
9.3 Conclusiones

Un ambiente de aprendizaje organizacional para la superación, debe fomentarse en todos los niveles, pero esto se logra sólo cuando se da una serie de condiciones organizacionales que incluye personas capacitadas para pensar creativamente, colaborar y aprender del error, esfuerzo, proactividad, competencias y cuando la empresa posee una estructura del aprendizaje institucionalizada.

La empresa muestra una cultura de superación y mejora en la mayoría de sus integrantes, la organización vive produciendo, vendiendo y proyectando expectativas de mejora y la captura de todos esos procesos y su análisis, maximiza sus operaciones. Para lograr reducir el tiempo y mejorar el beneficio de la curva del aprendizaje se debe desarrollar procedimientos de reingeniería que agilicen los resultados. La capacitación, desarrollada dentro de la organización es un proceso incluyente, desde los operativos hasta el gerente, que se aplica con metodologías distintas: se transmite información desde el corporativo internacional y nacional, se enseña de puestos superiores en la práctica, los especialistas del área de seguridad, calidad y productividad capacitan a los demás, se aprende en el trabajo conjunto y en la rotación y sustitución de puestos.

La capacitación es uno de los procesos más dinámicos que acelera el aprendizaje, es fuente de nuevas ideas y todo en su conjunto es parte de la reingeniería para aprender y desaprender. (Figura)

Figura 9.5 Proceso de reingeniería para aprender y desaprender ante la competitividad



Fuente: Elaboración propia basado en Feigenbaum (2007)

9.4 Referencias

Alarcón, G. J.A.(2002). Reingeniería de procesos Empresariales: Teoría y Práctica de la Reingeniería de la Empresa a Través de su Estrategia, sus Procesos y sus Valores Corporativos. España: FC editorial.p.33

Argyris, CH. (1999), Sobre el aprendizaje organizacional. México: OXFORD UNIVERSITY PRESS. pp.xiii, 82-102

BIOPAPER (2012) Estados financieros consultados el 12 enero 2014 de la página bio-papelShttp://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2012/01/bio-pappel-1.jpg

COPAMEX (2012) Estados financieros 2012 consultados el 22 enero 2014 de la página http://www.copamex.com/descargas/Copamex-Reporte-3er-Trimestre-2013.pdf

Cámara del Papel (2012) Información Corporativa 2012. Consultado el 21 de octubre del 2012 de http://www.camaradelpapel.com.mx/If_coor/corporativa.htm

CEPAL (2004) La inversión extranjera en América Latina y el Caribe. ECLAC/UNCTAD Joint Unit on Transnational Corporations p 131

Davenport T.H, Prusak, L. (2001) Conocimiento en Acción, como las organizaciones manejan lo que saben, Argentina: Pearson Educación p 8, 79-110

Grouard, B. Meston, F. (1996) Reingeniería del cambio, Diez claves para transformar la empresa, España: Marcombo. 25-120

Hammer, M., Champy, J. (1994) Reingeniería. Colombia: Norma. pp 7 -221
KCM (2011) Informe anual 2011

http://www.KCM-.com.mx/informacion_financiera/anual/IA anual2011.pdf consultado el 12 de noviembre del 2012
KCM (2012) consultado abril 2012 de http://www.KCM-.com.mx/Empresa/KCM_historia.asp

Herrscher, E.G., Rébori A., D'annunzio C. (2009) Administración aprender y actuar Management sistémico para PyMEs, México: Granica.p 93, 225

Manganell, R.y Klein, M. (1995) Como hacer reingeniería. México: Norma, pp 22-150
Mintzberg, H. Ahlstrand, B., Lampel, Josseph, L.(1999) Safari a a la estrategia. México: Granica, pp.21-257

Peluffo, A.M.B.(1999) Globalización: los efectos sobre las organizaciones y las relaciones del trabajo, una aproximación al tema. Chile: MIMEO, p.233

EL UNIVERSAL.mx (28 septiembre 2012) NL, DF Y QUERÉTARO, los más competitivos.
Consultado de <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas/97897.html>