

**TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:
EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO
CASO APLICADO A LA EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

**ANGÉLICA LÓPEZ SUÁREZ
SANDRA MERA ORBEA**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 26 DE 2011**

**TOMA DE DECISIONES Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:
EL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO
CASO APLICADO A LA EMPRESA CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

**ANGÉLICA LÓPEZ SUÁREZ
SANDRA MERA ORBEA**

PROYECTO DE GRADO

**DIRECTORA
MERCEDES FAJARDO ORTIZ**

**UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
CONTADURIA PÚBLICA Y FINANZAS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
NOVIEMBRE 26 DE 2011**

TABLA DE CONTENIDO

<i>CONTENIDO</i>	
1. INTRODUCCIÓN	1
2. JUSTIFICACIÓN	2
3. OBJETIVOS	6
3.1 OBJETIVO GENERAL	6
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	6
4. MARCO DE REFERENCIA	7
4.1 ANTECEDENTES	7
4.2 IMPORTANCIA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	11
4.3 EL CONOCIMIENTO	15
4.4 MODELO DE APRENDIZAJE	16
4.4.1 MODELO OCCIDENTAL	16
4.4.2 MODELO ORIENTAL	19
4.4.3 OTROS MODELOS	21
4.5 TRATAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES	23
5. METODOLOGÍA	26
6. ANALISIS DE LOS RESULTADOS	27
7. CONCLUSIONES	30
8. REFERENCIA BIBLIOGRAFICA	31
9. ANEXOS	33
9.1 ANEXO 1: MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	33
9.1 ANEXO 2: MANUAL DE POLITICAS	34
9.1 ANEXO 3: MANUAL DE CONTROL INTERNO	35

LISTA DE TABLAS

	Pagina
Tabla 4-1 <i>Respuestas de los empresarios encuestados</i>	10
Tabla 4-2 <i>Cadena de Valor - Conocimiento</i>	16
Tabla 4-3 <i>Las 5 Disciplinas del AO</i>	17
Tabla 4-4 <i>Creación del Conocimiento</i>	20
Tabla 4-5 <i>Prácticas del modelo oriental de generación de conocimiento</i>	21

RESUMEN

A partir de la segunda guerra mundial, debido a los cambios tecnológicos al cual son sometidos todos los entes económicos del mundo, El aprendizaje organizacional se ha convertido en un factor esencial en la supervivencia de las organizaciones, por la creación de ventaja competitiva y agregación de valor a sus procesos. Y es a ello que le atribuimos la importancia al presente informe, en donde conoceremos las características que diferentes autores como Nonaka y Takeuchi(1995) Verdaderos ingenieros del conocimiento, Peter Senge, Andrew Mayo y Elizabeth Lank escritores del Libro “Las Organizaciones que Aprenden”,y otros autores , le han imputado a dicho proceso.

Adicionalmente conoceremos algunas dimensiones a tener en cuenta para poder lograr el aprendizaje organizacional, tales como tener experiencia, la comunicación, trabajos en equipo y la importancia de motivar a las personas para que se arriesguen a tomar retos y aprender de ellos. Finalmente este proceso permite innovar productos, mejorar procesos, ambiente de trabajo, y sobre todo perfeccionar la eficiencia y eficacia de una organización en cualquiera de sus procesos, factores importantes para sobrevivir y no sucumbir frente a las diferentes situaciones tanto internas como externas que puede atravesar un ente económico en el transcurso de su vida.

Palabras Claves: Conocimiento, Comunicación, Experiencia, Aprendizaje, Eficiencia y Eficacia.

ABSTRACT

After the Second World War due to technological changes which are under all economic entities in the world, Organizational learning has become a essential factor in the survival of organizations, the creation of competitive advantage and add value to their processes. And is it that we attach importance to this report, where we will know the features that different authors such as Nonaka and Takeuchi (1995) True knowledge engineers, Andrew Mayo and Lank Elizabet, writers of the book “Learning Organizations”, and other authors have attributed to this process.

Additionally we will know some dimensions to consider in order achieving organizational learning, such as having experience, communication, teamwork and the importance of encouraging people to take risks to take challenges and learn from them. Finally, this process enables product innovation, improving processes, working environment, and above all improve the efficiency and effectiveness are important factors to survive and not succumb to the various internal and external situations that can go through an economic entity in the course of their life.

Key Words: Knowledge, Communication, Experience, Learning, Efficiency and effectiveness.

1 INTRODUCCION

Ante la creciente globalización de la economía, en un entorno tan dinámico y competitivo en donde las innovaciones tecnológicas se suceden de forma vertiginosa, las organizaciones conscientes de la limitación de sus recursos, acceden a los acuerdos de colaboración con otras instituciones para poder ofrecer los niveles más altos de valor a sus clientes. Las alianzas estratégicas pueden crearse para un gran número de propósitos estratégicos y son vehículos estructurales que pueden llevar a una variedad de misiones estratégicas (Marchante, Pérez & Sierdera, 2000).

En el marco de la relación universidad – empresa, se ha presentado una ola generalizada de intentos vincucionistas que corresponden a los avances en teoría de la innovación. Para que estas relaciones adquieran un carácter institucional, es decir, sean algo más que la suma de las iniciativas aisladas de profesores comprometidos, deben disponer de una serie de elementos que formalicen la relación con sencillez, transparencia, flexibilidad y eficacia (Fernández de Lucio, et al, 2000).

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” y tiene como objetivo general aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo Aprendizaje Organizacional, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA, como un aporte desde la academia, en el marco del acuerdo de colaboración entre Icesi, Proexport y las empresas del sector de Agroindustria.

En el siguiente capítulo se presenta la justificación del estudio, los antecedentes basados en diversos estudios realizados en otros países que abordan la temática y aportan conclusiones sobre el mismo, además se realiza una breve reseña sobre la empresa. En el capítulo 3, se exponen los objetivos del estudio, en el capítulo 4 se desarrolla el marco teórico relacionado con Aprendizaje Organizacional y en el capítulo 5 se expone el uso de la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva con fuentes primarias y secundarias.

Finalmente en el capítulo 6 se presenta el análisis de los resultados de la participación en la elaboración de una base documental para la empresa, en el capítulo 7, las conclusiones y luego la respectiva bibliografía usada con sus anexos.

2 JUSTIFICACION

Este trabajo de grado se realiza bajo la orientación del proyecto de investigación “Toma de decisiones y aprendizaje organizacional” que tiene por objetivo general, la construcción de una propuesta teórica a partir de la identificación de los factores determinantes de los procesos de aprendizaje que influyen en la adopción de prácticas de aprendizaje estratégicas en las organizaciones, en el marco de los acuerdos de colaboración generados en la relación universidad - empresa.

La conceptualización de los constructos que participan en el proyecto se han establecido como: Los acuerdos de colaboración, la relación Universidad – Empresa, el aprendizaje organizacional, el aprendizaje interorganizativo y la gestión del conocimiento; de los cuales, en este trabajo de grado se desarrollara **El Aprendizaje Organizacional**.

La aplicación práctica del presente trabajo está orientada a la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA, como un aporte desde la academia, en el marco del acuerdo de colaboración entre Icesi, Proexport y las empresas del sector de Agroindustria.

La empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA que permitió realizar la actividad de participación en el proceso de elaboración de la base documental de sus procesos, está vinculada con el Centro de desarrollo del espíritu empresarial (CDEE) de la Universidad Icesi de Cali, el cual, en asocio con Proexport Colombia, trabaja por los pequeños y medianos empresarios del Sur Occidente colombiano el PROGRAMA EXPOPYME SECTORIAL, cuyo objetivo general es la preparación efectiva de las empresas PYMES con miras a lograr un eficiente proceso de internacionalización. En su primera versión, el Programa se encuentra dirigido hacia los empresarios del sector Agroindustrial; no obstante, ambas instituciones pretenden intervenir diversos sectores productivos de la región, en el desarrollo de programas posteriores.¹

Los objetivos específicos del programa son los siguientes:

- Identificar las oportunidades de mejoramiento al interior de la Empresa para preparar un proceso efectivo de transformación productiva.
- Implementar procesos de mejora para cubrir las necesidades de las empresas, que conduzcan a la optimización de la oferta productiva y a la competitividad organizacional.
- Brindar asesoría especializada en los temas específicos de mayor interés estratégico para la compañía.
- Diseñar e implementar el proyecto exportador en las empresas seleccionadas.

¹ http://www.icesi.edu.co/cdee/propyme/programas_sectoriales.php

Dentro del programa se realizan las siguientes actividades:

- Diagnóstico organizacional
- Elaboración y puesta en marcha de un plan de mejoramiento general
- Asesoría especializada en dos áreas específicas de la Empresa
- Elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico exportador

Por estas razones, se considera importante aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo Aprendizaje Organizacional, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA. Para entender el contexto de las actividades realizadas en el trabajo de campo es necesario presentar una pequeña reseña de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE ANÁLISIS

CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A.

Reseña Histórica.

Café Granja La Esperanza SA CI nace en el año 2002, encontrándose inscrita en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Cali bajo el número de matrícula 590191-3, y se dedica a la Producción y Comercialización de Cafés Especiales. Inicialmente se trabajó en el cultivo de Café Orgánico en dos unidades de Producción, una Finca llamada la Esperanza, localizada en Trujillo Valle del Cauca, con certificación orgánica desde Agosto de 2003, y otra Finca, denominada Potosí, situada en Calcedonia, Valle del Cauca. Igualmente, la empresa cuenta con certificación Rainforest Alliance para las fincas La Esperanza y Finca Potosí.

A fines de 2006 la empresa incursionó en el desarrollo varietal de café, con dos nuevos proyectos de café especial, uno de café Geisha, en el Municipio de Trujillo Valle, finca llamada Cerro Azul y otro de café Moka, en el departamento de Cundinamarca, con lo cual amplía su portafolio de cafés para nichos de mercado altamente especializados.

En el 2008, en el predio denominado La Margarita en el Municipio de Caicedonia se amplía el desarrollo varietal en nuevas variedades, tales como Pacamara, Borbón Rojo, Borbón Amarillo, San Bernardo, Laurina, Geisha y Moka.

En el segundo semestre del año 2.011, se aspira a tener las primeras cosechas de algunas de estas variedades. El área administrativa de la empresa se encuentra ubicada en la calle 33 # 9-21 de la ciudad de Cali.

El café, en presentación de excelso (Café Verde), ha sido exportado a países como España, USA, Canadá, Alemania, Corea del Sur y Japón. En el año 2.010, se realizaron las primeras exportaciones de café Geisha y Moka a Japón, en cajas, empacado al vacío.

Responsabilidad Social.

Para el logro de las actividades, se generan empleos permanentes para 70 familias, aunque en las épocas de cosecha se incrementa a más de 150 ; el 95% de los empleos son generados en el Campo, para gente que vive en los municipios de Trujillo y Caicedonia, Valle del Cauca, contribuyendo así al mantenimiento de un tejido social alrededor de las labores agrícolas del cultivo de café; las personas beneficiarias del empleo son mayormente población asentada en las citadas poblaciones, que por su nivel de estudio y formación, no tendrían mayores oportunidades en la ciudad ó en otras áreas productivas, y los cuales necesitan que haya una agro-industria cafetera sólida, cuyos empleos sean permanentes.

En la medida que se posiciona bien el café en los mercados internacionales, esta política de generación de empleo se mantendrá invariable y con posibilidades de incrementarse año a año. Actualmente, en el área administrativa, la empresa genera 17 empleos directos, con todas las prestaciones sociales. Conscientes de su responsabilidad social, contribuye al desarrollo de las actividades educativas de la Escuela de la Vereda La Bohemia, municipio de Trujillo, Valle del Cauca, así como con ayudas diversas para los ancianatos de Trujillo y Riofrío, de los cuales somos benefactores.

Responsabilidad Ambiental.

En las distintas unidades de producción la empresa adelantan procesos de producción limpia, bajo el escrutinio de varias certificadoras, uniéndose al movimiento mundial de hacer producción sostenible, cultivan el café bajo sombra, y mantienen áreas boscosas, para además de producir café, producir oxígeno.

Misión

Café Granja La Esperanza S.A C.I es una empresa que tiene por objeto la producción y comercialización de cafés especiales, con énfasis en la producción de café orgánico y su colocación en los mercados internacionales.

Visión

En el 2012 alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

Estrategias

- Desarrollar nuevas líneas de cafés especiales para ampliar su portafolio en nuevos nichos de consumo altamente especializado
- Ampliar la oferta de café orgánico mediante la conversión de la totalidad de sus fincas a éste proceso
- Mantener las certificaciones internacionales como valor agregado diferenciador.
- Ampliar el portafolio de productos especializados en los mercado ya penetrados y acceder a nuevos destinos



OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo El Aprendizaje Organizacional, y participar en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa **CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aportar a la construcción de un marco teórico para el constructo Acuerdos de colaboración, Relación Universidad – Empresa, Aprendizaje interorganizativo, Aprendizaje organizacional y Gestión del conocimiento
- Describir el resultado de la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno para el área de Tesorería con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa **CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA**

4 MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

CASO DE ESTUDIO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

Se centró en analizar el aprendizaje organizacional como una ventaja competitiva. Según Pruska (1998) se convirtió en una ventaja sostenible si se sabe y se puede poner rápidamente en uso. Es por ello que se procedió a implementar diferentes prácticas para poder promoverla. Sin embargo en la actualidad no se ha desarrollado algún índice que permita medir el nivel de aprendizaje en las organizaciones, e identificar los procesos que le agregan valor.

Se cree que las PYMES por sus recursos limitados, se les dificulta implementar este proceso, el cual es fácilmente desarrollado por las grandes empresas. Y es por ello que se realizó y analizo, estudios que les permitieran mejorar este proceso, implantado dos objetivos. El primero, fue valorar el nivel de aprendizaje organizacional en las pymes. Y el Segundo, fue analizar la influencia que tiene el tamaño de la pyme(según numero de trabajadores y nivel de facturación) , su flexibilidad numérica en los recursos humanos y su edad, sobre el nivel de aprendizaje organizacional.

Sin embargo, observando la importancia del aprendizaje organizacional en nuestros tiempos, Se desarrollo un índice que permite medirlo, y este tiene en cuenta aspectos tanto internos como externos de la organización y sus instrumentos que lo facilitan. Como ya se sabe el aprendizaje organizativo es el proceso por el cual los individuos adquieren conocimientos y destrezas, pero para que dicho proceso se lleve a cabalidad dentro de la organización es necesario implementar un ambiente adecuado que le permita su desarrollo y la transformación de conocimientos tácitos a explícitos.

Índice aprendizaje (IA) = IPAI +IPAE+I

IPAI = Indicadores de prácticas de aprendizaje interno. Engloban actividades como: trabajo en equipo, Feedback, y desarrollo interno de la tecnología. El Feedback, permite corregir errores a través de cambiar comportamientos en las rutinas, con el fin de encaminar las acciones con las estrategias de la organización. Y finalmente el desarrollo interno de la tecnología, se refiere a las actividades que el departamento de I+D realiza en la organización.

IPAE= Indicadores de prácticas de aprendizaje externo. Benchmarking, información de proveedores, acuerdos de cooperación y alianzas

I= Instrumentos que facilitan el aprendizaje organizacional

Para el desarrollo de este proceso, se cuenta con procedimientos internos y externos. Los primeros, se refieren a las actividades o prácticas que se implementan dentro de la organización que permiten la transformación de información en conocimientos nuevos. Y el segundo, está enfocado hacia el análisis de información externa, como ambiente competitivo, conocimiento sobre los clientes, políticas. Y de esta forma se pueden modificar ciertas actividades internas, y creación de nuevos proyectos que le permitan sostener el proceso del aprendizaje organizacional.

Sin embargo, todos estos factores que permiten el crecimiento del aprendizaje organizacional están ligados a ciertos factores como la flexibilidad de la organización, tipo de pyme, y edad. Para ello, la investigación presentada en el documento Aprendizaje Organizacional en las PYMES, creado por Martínez León Inocencia, Ruiz Mercader Josefa, Ruiz Santos Candelaria. Se establecieron las siguientes hipótesis:

H1: el tipo de PYME tiene una relación significativa con el nivel de aprendizaje en las PYMES

H2: el tamaño de las PYMES tiene una relación significativa positiva con el nivel de aprendizaje en lasPYMES, incrementándose éste último conforme aumenta el tamaño

H3: la edad de las PYMES tiene una relación significativa con el nivel de aprendizaje en las PYMES

H4: el nivel de flexibilidad numérica de las PYMES tiene una relación significativa negativa con el nivel de aprendizaje en las PYMES, incrementándose éste último conforme se reduce el nivel de flexibilidad numérica

Para la realización del presente estudio se tuvo en cuenta una muestra de 404 empresas pertenecientes al sector agrícola de la región de Murcia (comunidad situada en el Sudeste de la Península Ibérica) A quienes se le realizaron entrevistas y encuestas de los cuales solo fueron recolectados 176 cuestionarios (43,5%) durante los tres primeros meses de 2001. El error es de 5,6% para $p=q=50\%$ y un nivel de confianza del 95,5%. Del total de la muestra se encuentra que 157 de ellas son empresas pymes.

A los directivos de las empresas en estudio se les presentaron la siguiente lista, de las cuales ellos elegían las practicas que implementan en su organización.

Prácticas de aprendizaje interno

1. Grupos multidisciplinares para la resolución de problemas
2. División por proyectos de trabajo donde participan especialistas de distintas funciones
3. Sistemas de diseño de productos que funcionan mediante equipos de trabajo que incluyan a los
Departamento de marketing y producción

4. Uso de información derivada de los controles de calidad, producción y de procesos en general para crear normas de funcionamiento interno
5. Sistema de recogida de sugerencias de los empleados para mejoras en los procesos
6. Desarrollo interno de tecnología relacionada con procesos productivos
7. Desarrollo interno de tecnología relacionada con productos
8. Desarrollo interno de tecnología relacionada con administración de la empresa

Prácticas de aprendizaje externo

1. Análisis formal de mercado que considere: tamaño, tendencia de crecimiento, distribución geográfica, segmentación, canales de distribución y competencia
2. Análisis periódico de los competidores: innovaciones en el producto, mercados de destino, precios ofertados
3. Análisis de las innovaciones tecnológicas aplicables a su empresa
4. Tiene firmados acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas
5. Análisis periódico de las variables económicas, sociales y políticas que pueden afectar su actividad.

Instrumentos que facilitan el aprendizaje

1. Aplicaciones informáticas de bases de datos (clientes, proveedores y otros)
2. Conexión a Internet
3. Servidores WEB
4. Aplicaciones de correo electrónico
5. Acceso informático con proveedores para compartir información (redes empresariales)
6. Intercambio electrónico de datos con proveedores (EDI)
7. Sistemas de apoyo a la decisión para los directivos
8. Sistemas de trabajo en grupo que permitan compartir datos o información entre los directivos /propietarios o personal de la empresa mediante redes de ordenadores (correo electrónico, páginas web, Intranet)
9. Acceso a información externa a través de Internet

Respecto a las variables independientes:

1. Tipo de PYME: se ha distinguido entre, microempresas (aquellas con menos de 10 trabajadores), medianas (entre 11 y 50 empleados) y pequeñas (de 51 a 250 trabajadores).
2. Tamaño: se han incluido el número de trabajadores en el año 2000 y el volumen medio de facturación anual en los últimos tres años, en éste último caso se han incluido tres categorías, hasta 250 millones, de 251 a 750 millones y más de 750 millones.
3. Edad: periodo de tiempo transcurrido desde que se constituyó la empresa, diferenciándose entre menos de 10 años, de 10 a 20 años y más de 20 años.
4. Flexibilidad numérica: porcentaje de trabajadores con contratación temporal sobre el total de trabajadores.

Analizando las respuestas de cada empresario, tenemos lo siguiente:

	Índice de aprendizaje organizacional	Subíndice de prácticas de aprendizaje interno	Subíndice de prácticas de aprendizaje externo	Subíndice de instrumentos
Nº total de ítems	22	8	5	9
Media	9.6	2.3	2.8	4.4
Mediana	10	2	3	5
Mínimo	0	0	0	0
Máximo	20	8	5	9

Tabla 4 - 1: Tomada del documento Aprendizaje Organizacional PYME.

El cual se muestra que las prácticas de aprendizaje interno son menores que las implementadas por el externo, es decir cuentan con menor presencia en las organizaciones, estando su media en 2,3 sobre 9 prácticas incluidas.

Finalmente el estudio arroja los siguientes resultados:

- Se comprueba que la flexibilidad numérica ejerce una influencia negativa en el índice de aprendizaje global, mientras que el tamaño medio por el número de trabajadores ejerce una influencia positiva.
- La edad no tiene influencia en el índice de aprendizaje mientras que si afectan el tipo de PYME (las pequeñas empresas tienen un mayor índice de aprendizaje que las medianas), y el tamaño medio por el nivel de facturación (las empresas que facturan menos de 750 millones presentan un nivel de aprendizaje inferior a las que facturan más de 750 millones).

De acuerdo al documento Aprendizaje Organizacional en las PYMES, se tiene como conclusión del estudio lo siguiente:

La puntuación del índice de aprendizaje organizacional ha oscilado entre 0 y 20, siendo la media de puntuación de 9.64. Por tanto, el nivel de aprendizaje de este tipo de organizaciones no es muy alto, pero si aceptable, ya que estas organizaciones desarrollan casi la mitad de las prácticas y/o instrumentos tenidos en cuenta en este estudio. El mismo análisis se ha realizado para cada uno de los subíndices mencionados, obteniéndose los valores más altos en el subíndice de los instrumentos y el más bajo en el subíndice del aprendizaje interno, **lo cual nos lleva a concluir que las PYMEs sí que disponen de un nivel aceptable de instrumentos que facilitan el aprendizaje sin embargo no son óptimamente utilizados a tal fin, especialmente en lo que al aprendizaje interno respecta.**

Por otro lado respecto al segundo objetivo planteado para el estudio, el cual se refiere a la influencia de factores como la edad, tipo de PYME, flexibilidad entre otros sobre el índice de aprendizaje organizacional, se tiene que :

- Los resultados alcanzados muestran influencia significativa del tipo de PYME y el tamaño, tanto medido a través del número de trabajadores como con el nivel de facturación, sobre el grado de aprendizaje organizacional de este tipo de organizaciones.
- En relación al grado de flexibilidad numérica en sus recursos humanos, subraya una influencia negativa significativa en el índice de aprendizaje global considerando un nivel de error del 10%.
- No encontrándose relación significativa con la edad de la PYME.
- Aquellas organizaciones con mayores niveles de facturación obtienen un mayor índice de aprendizaje organizativo global, y mayores puntuaciones para los subíndices de prácticas de aprendizaje organizativo interno y desarrollo de instrumentos.
- Para el subíndice de prácticas de aprendizaje externo no se ha encontrado ninguna variable significativa.
- Por su parte, los niveles de aprendizaje organizacional de las medianas empresas son significativamente superiores al de las microempresas. Considerando individualmente cada uno de los subíndices, no se han encontrado diferencias significativas entre las diferentes categorías de PYMEs y las prácticas de aprendizaje interno y las de aprendizaje externo, pero sí hay diferencias significativas en la utilización de instrumentos que facilitan el aprendizaje
- Las medianas empresas tienen un nivel de uso de dichos instrumentos significativamente superior tanto a las microempresas como a las pequeñas empresas.

4.2 Importancia del Aprendizaje Organizacional

Para empezar las organizaciones son sistemas sociales orientados hacia el logro de metas y objetivos se caracterizan por ser sistemas abiertos, es decir que mantienen un continuo intercambio de materia, energía e información con el ambiente, siendo relevante la presencia del recurso humano como fuerza competitiva, ya que los seres humanos son los únicos seres racionales que pueden adquirir destrezas y habilidades a través de la experiencia. Sin embargo, debido a que las organizaciones se encuentran establecidas en ambientes cambiantes, Deben estar un paso adelante o a la par, en variaciones respecto a tecnologías, factores macroeconómicos, microeconómicos y demográficos.

En otras palabras las organizaciones se encuentran en un entorno donde continuamente cambian hábitos de consumo, alianzas, entre otros y es ello lo que a su vez genera nuevas escalas de competitividad, por tanto la organización que sea capaz de aprender más rápido y se moviliza eficazmente es la que gana. De aquí la importancia del aprendizaje organizacional. De esta forma las organizaciones recién llegadas debido a

que no manejan un modelo tradicional de jerarquía y estructura, les es más fácil aprender con rapidez. Y es aquí en donde de acuerdo al libro Aprendizaje Organizacional, los autores Andrew Mayo y Elizabeth Lank, se nombra la Ley Fundamental de la Supervivencia: $A \geq C$ (Tasa de aprendizaje en las organizaciones y en los individuos debe ser igual o superior a la Tasa de cambio al que se enfrentan).

De acuerdo al documento **“EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA EVOLUTIVA Y CONSTRUCTIVA”**, escrito por Luis Ahumada Figueroa, anteriormente cuando estábamos en una organización donde todo se caracterizaba por ser mecánico, esta estaba manejada por un sistema lineal, donde se conocía las causas y los efectos que podrían pasar y los directivos trataban de implementar acciones para volver al estado normal, para llegar a la estabilidad. Pero hoy en día con la importancia que ha acarreado el aprendizaje organizacional, las organizaciones están afrontando un sistema no lineal, en donde cualquier acción puede producir algo inesperado. Está rodeada de inestabilidad, por ello los directivos siguen teniendo sus objetivos pero están continuamente observando que acción podría atraer factores positivos inesperados. Es por ello que nace la **TEORIA DEL CAOS**, la cual supone asumir que:

1. Las organizaciones son sistemas complejos, profundamente influenciados por su entorno
2. El entorno cambia tan rápido (nuevas oportunidades y amenazas) que la dirección no puede esperar a tener demasiada seguridad de lo que está pasando para formular sus estrategias.
3. Los modelos lineales de causa efecto, deben ser reemplazados por modelos causales no lineales donde una pequeña acción puede llevar a una consecuencia totalmente inesperada.

Y es por todo este ambiente que es importante el aprendizaje organizacional, y se debe crear una cultura para ello. Para poder sostenerlo en una organización y poder lograr que este se convierta en una ventaja competitiva una cultura que permita adaptarse fácilmente a afrontar las diferentes amenazas y oportunidades, Pero para lograrlo se debe cambiar ciertos hábitos tradicionales que caracterizaban a las organizaciones pasadas, que según Prahalad y Bettis(1995) se le conoce como Lógica Dominada, en el cual el conocimiento nuevo depende del conocimiento que ya se posee en la organización, y sólo centra su atención en datos que han sido catalogados como relevantes y se olvidan de otros datos que tal vez pueden ser importantes.

A partir de la lectura realizada del documento “Estado del Arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992-2002”, escrito por Delio Ignacio Castañeda Zapata, Universidad Católica de Colombia. En el aprendizaje organizacional como cambio tenemos dos tipos de perspectivas, la primera se

refiere al aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito de *adaptarse* a su entorno. Y la segunda se refiere a las acciones que las entidades hacen para transformarse y *cambiar* su entorno. Ambas difieren en que la primera perspectiva, las organizaciones solo se están limitando a sobrevivir, a resolver sus problemas del día a día, mientras que en la segunda estas están pensando más allá. Ellas piensan de una manera innovadora, para mejorar su competencia.

Por otro lado, Argyris y Schon (1978) nombrados en el documento, le agregan nombres diferentes a las perspectivas dichas anteriormente, a la primera la llaman aprendizaje de un solo ciclo, mientras que a la segunda aprendizaje de ciclo doble. El primero, como habíamos dicho anteriormente, se refiere a cambios y correctivos que hacen los miembros de la organización en base a las reglas existentes y el segundo a cambios que implican establecer nuevas reglas del juego en la organización.

Así podemos observar que se pueden generar dos clases de aprendizaje, que según Mc Gill, Slocum, y Lei (1992) lo consideran, aprendizaje adaptativo, y el segundo es el aprendizaje generativo. El primero se refiere a la primera perspectiva del aprendizaje organizacional como cambio, es decir con respecto a los cambios que los directivos realizan para poderse ajustar a dicho entorno, por ejemplo utilizar el conocimiento existente para resolver un problema y continuar con su funcionamiento normal, mientras que el segundo se refiere a la segunda perspectiva es decir, transformación del entorno, mediante cambios radicales en estructura y estrategias.

Sin embargo el aprendizaje organizacional no solo depende de cambios en la organización sino también del conocimiento. Conocimiento sin cambio no es nada. Ya que continuamente hay que transformar conductas y procesos, para poder aprovechar la información adecuadamente.

Las organizaciones aprenden a través de los individuos sin embargo el aprendizaje individual no garantiza el organizacional. Las organizaciones tienen sus propias visiones, valores que permanecen independientemente del ingreso y retiro de las personas. Las organizaciones deben de entablar una cultura, un mecanismo por el cual se pueda compartir los conocimientos con otras personas e implementarlos en sus procedimientos, sin embargo la cultura no sólo es el único factor que certifica el aprendizaje individual, sino que este también depende de los valores y actitudes, conocimientos y habilidades, experiencia, educación, personalidad, creatividad, y motivación, y sobre todo de tecnología de la información, es decir sistemas que permitan propiciar este aprendizaje en los individuos. Todo ello permite que cada individuo aprecie las cosas de diferentes perspectivas, y les permiten desglosar de la información, aquella que es importante para construir conocimiento. Si una organización depende de un individuo esta organización no ha aprendido. Ya que si por ejemplo la persona de quien depende el ente, decide irse de un momento a otro, entonces la organización pierde lo que posiblemente sabía, por tanto se deben implementar procesos que permitan expandir dichos conocimientos a toda

la organización es por ello que muchas organizaciones rotan personal, Implementan reuniones en donde se debate sobre la creación de un nuevo producto y todos los departamentos participen y den sus ideas.

El aprendizaje no es solamente absorción de información, como todas las personas lo piensan. Esta va mas allá de este significado, para ello La palabra adecuada para describir lo que sucede en una organización inteligente, es “metanoia”, la cual significa desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra. Como afirma el documento la quinta disciplina, escrito por Peter Senge *“El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos re creamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida “*

Como todo en el mundo, el aprendizaje organizacional tiene ciertos problemas que deben ser identificados para poder remediarlos. Algunos de estos suelen ser

1. **“YO SOY MI PUESTO”**: se refiere a que las personas suelen confundir supuesto con su identidad. Limitan sus responsabilidades. Por ejemplo si pedro que era un excelente reparador de maquinas perteneciente a Carvajal, luego se queda sin trabajo, entonces dice ahora que voy a hacer si yo solo se reparar. Cuando las personas solo se concentran en su puesto no sienten mayor responsabilidad por los resultados que se generan cuando interactúan todas las partes.
2. **“EL ENEMIGO EXTERNO”**: Se refiere a que siempre pensamos en culpar a otra agente por nuestras acciones. Por ejemplo el departamento de marketing culpa a manufacturación: seguimos perdiendo ventas porque nuestra calidad no es competitiva”. Y este se convierte en un problema para el aprendizaje externo, ya que no nos permite examinarnos internamente para poder asi superar la frontera entre nosotros y lo externo.
3. **FIJAR HECHOS**: Se refiere a fijar hechos como causas de algún evento, lo cual no nos permite explorar otras opciones que tal vez pudieran haber sido causas que generaron dicho evento. Por ejemplo, se cayeron las ventas por falta de innovación de productos, y siempre que caigan dichas ventas se va a culpar a la misma causa, en vez de poder analizar otros factores como, tal vez inversión en publicidad, entrada de un nuevo competidor entre otros.

4.3 EL CONOCIMIENTO: RECURSO FUNDAMENTAL PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El conocimiento son los saberes que cada persona ha adquirido en el transcurso de su vida ya sea por experiencia propia, o por medio de centros de estudios entre otros. Por ello es considerado como un activo intangible, ya que es un recurso con el cual se espera un beneficio futuro. Los conocimientos nos permite mejorar procedimientos pasados, mejorar eficacia y eficiencia, y con ello aumentar la competitividad, objetivo del Aprendizaje Organizacional.

De lo anterior se deriva la importancia de entender con claridad el conocimiento y como podría tratarse y mantenerse dentro de la organización. Para ello, primero debemos definir el conocimiento, segundo, el dinamismo o mecanismo para difundirlo, y tercero hacer un monitoreo a todas los aspectos que se vean involucrados, para poder de esta forma detectar falencias o fortalezas en este asunto.

De acuerdo con el documento " Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI"El aprendizaje organizacional se da a partir de las experiencias que las organizaciones presenten e incluso también se refleja en la capacitación del personal. Al principio en el siglo XX la riqueza de una empresa era reflejada solo en la obtención de activos tangibles como maquinarias, edificios, y otras inversiones, sin embargo después de la 2da guerra mundial, esta concepción es modificada, se añade un segundo factor, la parte intangible, visto como la capacidad para generar y aplicar conocimientos.

Según el documento *Aprendizaje Organizacional (conceptos, procesos y estrategias)*, *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas 2000*, 15; 31-39, *Margarito Palacios Maldonado*, además de tener el conocimiento como factor clave en este proceso de aprendizaje, es necesario primero contar con el intelecto, que es la capacidad humana de ir al interior de las cosas, para leer saber y entender, y crear conocimiento. Sin embargo no solo se debe contar con esta capacidad humana, sino también se deben obtener un *dato*, el cual representa un evento observable, luego se forma la *información*, correspondiente a un conjunto de datos que luego cuando es tratada se convierte en conocimiento. Y este a su vez se puede definir de diferentes maneras:

1. Aseveraciones que sirven como modelos de conducta
2. Entendimiento teórico o practico de una materia
3. Información aplicada
4. Proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas
5. Información almacenada que es utilizada por una persona para interpretar, predecir y responder

A partir de la siguiente pirámide podemos observar la base y proceso de conformación del conocimiento como factor clave:

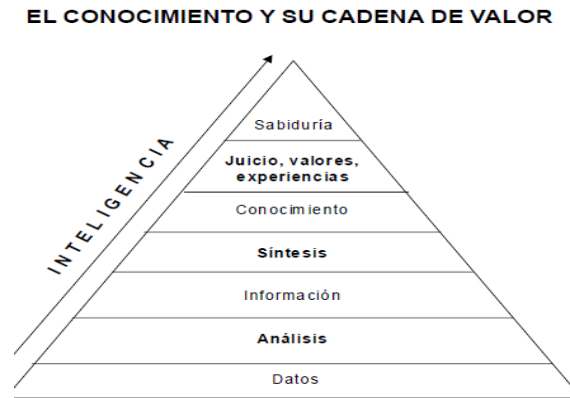


Tabla 4- 2 : CADENA DE VALOR - CONOCIMIENTO

TIPOS DE CONOCIMIENTO

Es importante diferenciar las dos clases de conocimiento que existen, tácito y explícito. El primero se refiere al saber adquirido mediante a la experiencia, involucra factores intangibles como la creencia, y es difícil de codificar. Por ejemplo: habilidades personales, actitudes, entre otros. Mientras que el explícito, es un saber codificado, por lo cual puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro, así entonces, lo realmente importante en este proceso es su transmisibilidad, que es lo que hace del conocimiento un objeto del aprendizaje.

4.4 MODELOS DE APRENDIZAJE

Al referirnos a modelo hace referencia a un parámetro a seguir o como en su mejor definición se plantea: “una representación que se sigue como pauta en la realización de algo”, entonces los modelos de aprendizaje, serán las formas de adquirir conocimiento para explotarlos a favor de la entidad.

En este caso existen dos grandes teorías **Racionalismo y Empirismo**, que llevan esta definición a un nivel más arduo.

4.4.1 Modelo Occidental (Racionalismo)

La teoría del aprendizaje organizacional en principio fue desarrollada por Peter Senge, de acuerdo con este autor, “lo primero que debe reconocer y identificar la

organización inteligente son los siete obstáculos al aprendizaje” y diseñar una estrategia para desarrollar las 5 disciplinas del aprendizaje organizacional, que básicamente son:

Pensamiento Sistémico (Interconectividad)	Relacionan el todo con la parte
Dominio Personal (Conectividad)	Relacionan el todo con la parte
Modelos Mentales	
Construcción de una Visión compartida (Propósito Común)	Relacionan Rumbo común con el funcionamiento total
Aprendizaje en Equipo (Alineamientos)	Relacionan Rumbo común con el funcionamiento total

Tabla 4 - 3: Las 5 Disciplinas del AO

Fuente: Elaboración Propia

Estas disciplinas se deben abordar en tres aspectos: *“las prácticas que son actividades grupales, los principios se deben comprender en grupo, y las esencias que son estados de ser que se experimentan colectivamente”*.

Las organizaciones inteligentes ya se inventaron pero aun no se han innovado. El termino innovación se refiere a que la idea solo será innovada cuando se pueda reproducir sin contratiempos en gran escala y a costes prácticos. Inventar según los ingenieros es cuando se demuestra que la idea funciona

Según el libro “La quinta disciplina”, escrito por Peter Senge y como anteriormente se nombra existen cinco disciplinas que han sido creadas con el fin de convertir las organizaciones inteligentes en algo innovador. Estas a pesar de que son dimensiones independientes, todas son necesarias para este proceso de innovación.

1. PENSAMIENTO SISTEMICO:

El pensamiento sistémico se refiere a integrar todo. Es un medio de reconocer las relaciones que existen entre los sucesos y las partes que interactúan, así podemos analizar y comprender en su totalidad y poder influir e interactuar con ello.

2. DOMINIO PERSONAL:

El dominio personal no solo consiste en dominar las cosas, sino también una habilidad que le permite a los seres humanos alcanzar las cosas que más necesitan en su vida. Para poder obtenerlo es necesario estar en contacto con un aprendizaje continuo. Y es este el que permite aclarar y profundizar en tu visión

personal. Permite ver las cosas con la realidad. Y finalmente esta es una de las características de las organizaciones inteligentes, ellos deben invertir en el personal, ayudarlos a motivarlos al continuo aprendizaje para que puedan lograr sus logros de acuerdo a la realidad.

3. **MODELOS MENTALES:** Son generalidades que influyen en nuestra forma de ver las cosas. Es por ello que las organizaciones inteligentes, deben tratar de persuadir a las personas que integran el grupo, para poder eliminar ciertas características de los modelos mentales que ellos llevan consigo, para así poder trabajar de una mejor manera, rompiendo esquemas que no permitan cumplir con estrategias.
4. **CONSTRUCCION DE UNA VISION COMPARTIDA:** Gira en torno al líder hay que lograr que la gente se una entorno a una identidad y una aspiración común
5. **APRENDIZAJE EN EQUIPO:** cuando los equipos aprenden no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. El aprendizaje en equipo primero empieza con el dialogo, que es el medio por el cual se comunica la información. Pero para lograr el aprendizaje en equipo se necesita de disciplina, es decir de implementar continuamente prácticas que nos permitan sostenerlo y desarrollarlo.

La quinta disciplina es el pensamiento sistémico ya que logra integrar todo esto como un todo y nos permite ver las cosas con la realidad. Por ejemplo una visión sin un pensamiento sistémico no es nada, solo serian cosas que podrían pasar en un futuro, por lo contrario, si esta está ligada a este factor, tendríamos conocimiento profundo de las fuerzas que se deben dominar para llegar allá.

El pensamiento sistémico nos sirve para ver las estructuras de las cosas, y romper con la paradoja “es demasiado complejo para mi” “no puedo hacer nada”. Por medio del pensamiento sistémico no vemos partes sino totalidades. En el libro la quinta disciplina nos dicen que: en vez de ver a las personas como seres que se limitan a reaccionar con impotencia, las vemos como participantes activos en la modelación de la realidad. En vez de reaccionar ante el presente, se crea el futuro.

El pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque:

- Ver las interrelaciones en vez de las relaciones de causa y efecto
- Ver procesos de cambio

Par implementar esta disciplina se necesita primero implementar el feedback o realimentación esto nos muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse. Por ejemplo tratar de asociar los hechos con otros hechos que pudieron presentar las mismas

características. Ejemplo. La carrera armamentista entre la unión soviética y USA, que consistía en crear más armas porque un país se ve amenazado por otro y viceversa. Compararla con una guerra territorial entre dos pandillas en conclusión el pensamiento sistémico trata de interrelacionar hechos con otros que hayan ocurrido en la realidad. Del cual ya se conoce su estructura.

La retroalimentación sirve para conocer la historia del hecho, es decir recolectar información para poder modificar nuestros actos. Hay dos tipos de retroalimentación:

Retroalimentación reforzada (amplificadora): opera cuando estamos en una situación donde las cosas crecen ejemplo el deterioro de los patrimonios bancarios cuando hay pánico financiero. Como crecen los cambios pequeños. Por ejemplo la guerra armamentista cada vez que se enfocan en crear nuevas armas para poder competir se crece el factor amenaza entonces hay q producir más armas para combatir y así sucesivamente, produciendo un crecimiento acelerado de la cantidad de armamentos. Otro ejemplo, es la creación de un producto, si este es bueno, aumentan las ventas, lo cual significa más clientes satisfechos, y a su vez comentarios positivos, lo cual provoca aún más ventas, más comentarios positivos y así sucesivamente. Sin embargo todo esto tiene su límite y es allí donde empieza la retroalimentación compensadora.

Retroalimentación compensadora (estabilizadora): opera cuando las conductas están orientadas hacia las metas, en otras palabras, Ajusta el sistema a las metas, ejemplo, en las al observar que la caja presenta una diferencia negativa entre el balance de caja deseado y el existente entonces pedimos un préstamo. Lo cual aumenta nuestro balance de caja y reduce la dicha diferencia. Es una forma de tratar de frenar acontecimientos, para seguir alineados con las metas existentes.

4.4.2 Modelo Oriental (Empirismo)

En el texto “Interpretación a los modelos de generación y gestión del conocimiento” este modelo, se fundamenta en la creación del conocimiento a través de un modelo de generación de saberes mediante dos espirales de contenido, epistemológico y ontológico, los cuales, se relacionan en una interacción entre conocimiento tácito y explícito, que tiene naturaleza dinámica y continua, constituidos en una espiral permanente de transformación según refiere Nonaka.

Habla de cómo el conocimiento individual se convierte en conocimiento organizacional, a través de algunas conversiones de conocimiento propuestas por Nonaka y Takeuchi(1995) Verdaderos ingenieros del conocimiento.

En la publicación “Interpretación a los modelos de generación y gestión del conocimiento” de Alexis Robles, define estas conversiones así:

- **Socialización:** Opera como el proceso de adquirir conocimiento tácito o empírico a través de un compartir de experiencias por medio de exposiciones orales, bien sea en lo interno de la organización o de la comunidad, a través

de documentos, manuales y tradiciones, que añaden el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización (Adquisición de conocimiento tácito).

- Exteriorización: Interpretada como el proceso de convertir conocimientos tácitos en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas sobre el conocimiento de por sí, muy difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. Lo cual resulta ser muy típico en el trabajo realizado por los promotores y/o gestores del conocimiento que puede ser interpretado siguiendo la relación de desarrollo de las cuatro fases tal y como se ve en la tabla 3. (Convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante metáforas).
- Combinación: es el proceso de crear conocimiento explícito en lo interno de cada organización al reunir datos que luego, se puedan: categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos, que permitan producir conocimiento. Explícito. (recolección de conocimiento explícito proveniente de fuentes como teléfono, correos)
- Interiorización: puede ser entendida como un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas mediante la puesta en práctica de un nuevo conocimiento, que se incorpora en las bases del conocimiento tácito proveniente de los miembros de la organización. (Pasar conocimiento explícito a conocimiento tácito a través de experiencia adquiridas en la práctica de nuevos conocimientos).

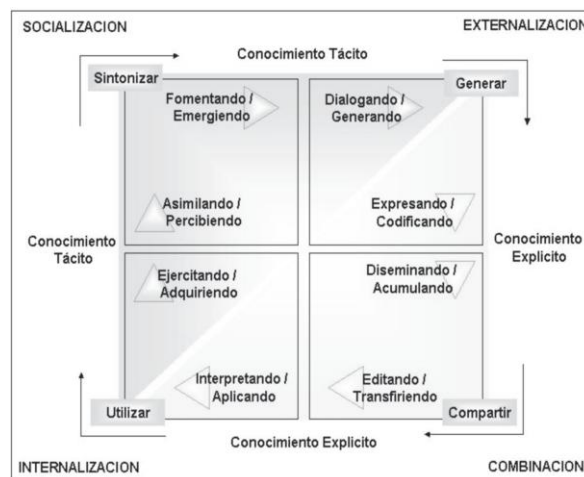


Tabla 4-4: Creación de Conocimiento

Etapa del ciclo	Tipo de conversión	Descripción	¿Qué resultado genera?	¿Cómo se logra?
Socialización (sintonizar)	Tácito a tácito	Compartir y crear conocimiento tácito a partir de las experiencias	Conocimiento armonizado o compartido	- Mediante acción comunicativa.
Externalización (GENERAR)	Tácito a explícito	Articular conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión	Conocimiento conceptual	- Observando y transfiriendo experiencias - Expresar por medio del lenguaje común
Combinación (COMPARTIR)	Explícito a tácito	Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas	Conocimiento sistémico	- Traducir a conceptos, analogías, metáforas, mapas y modelos - Acumular e integrar conocimiento explícito
Internalización (UTILIZAR)	Explícito a tácito	Aprender a adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica de (aprender haciendo)	Conocimiento operativo.	- Transferir y difundir - Editar y publicar conocimiento explícito - Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo.

Tabla 4-5 : Especificaciones prácticas del modelo oriental de generación de conocimiento

Fuente: Interpretación a los modelos de generación y gestión del conocimiento” de Alexis Robles

4.4.3 Otros Modelos

- Sin embargo, **Hildreth y Kimbe** no están de acuerdo con la división del conocimiento en Tácito y Explícito pues al ser codificado se olvida de la dinámica entre las culturas de las organizaciones y los grupos humanos, No se reconoce la dimensión social y constructiva del conocimiento
- Por otro lado D. Schon (1992). Se refiere a el conocimiento como, Conocimiento en la acción (conocimiento que somos incapaces de hacerlo explícito verbalmente), es dinámico fundamentado en la acción y reflexión.

Vale la pena resaltar que la creación de conocimiento no solo depende de obtener información, también se necesita dinamismo entre esta y la persona, quien se encargar de interiorizarlo y tener una experiencia.

A pesar de que existan diferentes concepciones sobre el conocimiento, todas convergen y hacen hincapié en la importancia de la experiencia y dimensión social para la creación

del conocimiento y a su importancia en el aprendizaje organizacional como una ventaja competitiva.

Pero para el aprendizaje organizacional, no solo basta la creación de conocimiento, sino también, de un mecanismo que permita difundirlo. Para ello existen unos dispositivos encargados de dinamizarlo dentro de las organizaciones permitiendo pasar de conocimiento tácito a explícito sin necesidad de ser codificados y mejorar las funciones del organización , mediante dos opciones: Enfoque Ecología del conocimiento y Comunidades de práctica. Ambas orientadas al conocimiento como producto de una actividad social.

- La Ecología del Conocimiento se refiere al Desarrollo de Conocimiento mediante redes de personas que con apoyo en tecnología comparten conocimiento. Las organizaciones que se acojan a esta opción, deben tener en cuenta principios como: todas las personas a partir de su historia personal pueden enriquecer conocimiento, cada persona es capaz de crecer y desarrollar, y el conocimiento se crea, renueva y mantiene.

Comunidades de Práctica, Se basa en supuestos como:

1. Aprendizaje- fenómeno social
2. Conocimiento – vida de las comunidades
3. Conocimiento inseparable de la practica

El proceso de creación de conocimiento al igual que cualquier proceso, presenta algunos obstáculos en su desarrollo, en este caso contamos con la presencia de las intranets, Red de ordenadores privada. Esta red creada con el objetivo de mejorar los sistemas de información en una organización, se ha visto como un inconveniente en el momento de crear conocimiento, esta se focaliza en cierta mecanización de las cosas olvidándose de la reflexión y experiencia directa con la información (base primordial para la creación de conocimiento).

Adicionalmente para lograr que la creación de conocimiento se transforme en una ventaja competitiva para la organización, es necesario que esta constantemente monitoree todas las acciones que realiza, en otras palabras, Para ser una organización que aprende se necesita fortalecer capacidades como:

1. Autoevaluarse
2. Cambiar su estructura
3. Aprender y generar

4. Resolver problemas y buscar mejorar
5. Generar colaborativamente nuevas ideas
6. Distribuir ideas valiosas y los conocimientos a toda la institución.
7. Sacar provecho de errores y experiencias del pasados
8. Detectar incapacidades o limitaciones para aprender y generar conocimiento
9. Evaluar Nivel de aprendizaje y conocimiento logrado

4.5 TRATAMIENTO DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

Según Handy, citado por Elizabeth Lank y Andrew Mayo , el aprendizaje está conformado por un conjunto de procedimientos como lo son, formular cuestiones, ideas, test, y hacer sus respectivas reflexiones(o interiorización), sin embargo para su desarrollo efectivo se requieren conceptos tales como :

- Subsidiaridad: Delegar poder, definir límites de trabajo
- Clubes y Congreso: Espacio en donde la gente se conozca y se salude
- Vías horizontales rápidas: Variedad de asignaciones para ofrecer un aprendizaje continuo
- Auto ilustración: Responsabilidad individual para el aprendizaje
- Aprendizaje Fortuito: Aprendizaje de sucesos de la vida cotidiana

Chris Argyris citado por Elizabeth Lank y Andrew Mayo, existen dos tipos de aprendizaje, el Lazo único, y Lazo doble. El primero hace referencia a la corrección de los mismos errores y el segundo a cuestionar el sistema en si mismo, y reexaminar fundamentos, como las formas en que se estructuran las organizaciones, el papel de los individuos en ellas, o la forma con la que se controla la actuación.

Andrew y Elizabeth en su libro, afirman que para la implementación el aprendizaje en las organizaciones, es necesario examinar los beneficios y su efecto como valor agregado. Algunos beneficios a tener en cuenta son:

- Retorno del activo
- Imagen y marca
- Satisfacción del cliente
- Reputación como empresario
- Alianzas de éxito
- Crecimiento en el mercado
- Aumento de productividad
- Supervivencia y crecimiento
- Moral de los empleados

Para que el aprendizaje se genere como un proceso eficaz que genere una ventaja competitiva sostenible es importante actuar en beneficio para los Stakeholders: Clientes, Empleados, Accionistas. Por ejemplo, algunos beneficios para los clientes seria: poner a disposición productos y servicios que satisfagan sus requisitos cambiantes más

eficazmente que los competidores, Enfocar todas las habilidades, conocimientos y utilizarlas en beneficio del cliente, Estrategia que las empresas creen una sociedad con los clientes para así tener apertura al aprendizaje mutuo, Reinventar la empresa: sistemas y procesos, toda la cultura necesita cambiar de forma innovadora, Realizar encuestas. Por otros beneficios para los empleados, es aumentar su reputación interna y externamente, el aprendizaje organizacional motiva todas las personas a innovar y esto a su vez contribuye a mejorar sus capacidades y adquirir experiencias, aprender valores individuales tales como respeto mutuo. Beneficios para accionistas, tener activos humanos que poseen mucho más valor que los de la competencia por su capacidad, por otro lado la gente es atraída porque observan que dichas organizaciones pueden motivar a su gente, minimizar que las personas competentes se retiren.

Por otro lado no solo basta promover el aprendizaje para crear una ventaja competitiva sostenible en la compañía, sino también es importante, que se encuentre acompañado con una planeación estratégica sólida focalizándose en : definir en cual mercado se desea posesionarse, analizar límites y estrategias principales de la organización, y finalmente estudiar los cambios que debería tener la empresa para conseguir sus objetivos por ejemplo: evaluar la capacidad del ente, lo cual hace referencia a los conocimientos, habilidades, experiencia, sistemas, procesos. Analizar sus líneas de negocio, ubicación geográfica, valores y normas.

Para motivar el aprendizaje en una organización es importante la presencia de líderes. Andrew y Elizabeth Lank citan en su libro a Thichy y Devanna, los cuales distinguen dos tipos de líderes, Líder Transformacional y Director Transaccional. “Un líder transformacional puede inspirar a la gente a realizar auténticos saltos cuánticos hacia lo desconocido mientras que un director transaccional hace que ocurran cosas tangibles que puedan medir. Necesitamos muchos más líderes transformacionales en el mundo turbulento actual, en negocios que requieren transformación y renovación radical en lugar de dirección de cara al mantenimiento. “(Lo cual para mí es verídico, ya que el mundo en el que las organizaciones se desenvuelven se encuentra en constantes cambios en donde se requiere que las personas sean flexibles y dejen sus hábitos tradicionales, y se arriesguen a afrontar nuevas situaciones. Por ello un líder transformacional sobresale sobre un director transaccional ya que este último solo se dedica a orientar actos para conseguir cosas tangibles. Algo a lo que catalogo como un segundo tramo en el proceso de aprendizaje organizacional ya que si no se forman personas flexibles y arriesgadas no es posible fomentar nuevas situaciones y experiencias, base fundamental del proceso de aprendizaje.

Un líder fomenta cambios, encamina a las personas, sin importar arriesgar su reputación personal, algunos riesgos que puede generar es colocar a la gente en diferentes posiciones, delegar autoridad financiera a niveles inferiores, examinar nuevas oportunidades de mercado e implementarlas en la organización. Así las organizaciones eliminan sus comportamientos mecánicos, pueden aprender de sus errores, y tomar decisiones en diferentes situaciones.

Sin embargo, es importante resaltar que con respecto a la transformación del conocimiento, no sólo es primordial contar con la presencia de líderes que motiven al personal, sino también según Bob guns en el documento *Aprendizaje Organizacional (conceptos, procesos y estrategias)*, *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas 2000*,

15; 31-39, Margarito Palacios Maldonado, propone la creación de organizaciones de rápido aprendizaje mediante tres estrategias:

1. Impulsar: que corresponde a los directivos de la organización
2. Cultivar: cuya responsabilidad deja en el área de recursos humanos como gestores del desarrollo humano
3. Transformar: que compete a los equipos de trabajo y cada uno de sus miembros.

J. Alegre y R Chiva en su ensayo "Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test ", afirman que el Aprendizaje organizacional está ligado con la innovación en las organizaciones ya que es concebida como un proceso individual y en comunidad, que se basa en conocimientos, y practicas donde se pone a prueba la experiencia , se corrigen procesos, se orienta al ente hacia la efectividad y eficiencia, propiciando la creación de ventajas competitivas. Y esto a su vez es asentado por Wheelwright and Clark (1992), quien afirman que el aprendizaje organizacional ayuda al desarrollo de proyectos porque permite la adaptabilidad de los productos frente a nuevos ambientes como clientes, demandas, tecnologías, entre otros.

Para que la organización adquiera habilidades y características se ha implementado un sistema conocido como OLC. El cual analiza las variables que facilitan el aprendizaje. Este se divide en 5 dimensiones:

1. EXPERIMENTACION: las personas reciben soportes, y las animan a la creación de nuevas ideas.
2. TOMA DE RIESGO: Las personas toman el riesgo y se dedican a explorar lo desconocido.
3. INTERACCION CON EL AMBIENTE EXTERNO : recolectar información de lo que está pasando afuera de la organización , tanto clientes, competidores como la tecnología,
4. DIALOGO: Los empleados son motivados hacia la comunicación, para ello se realizan trabajos en equipos, y esto es un medio por el cual se pueden compartir y aprender de las experiencias y conocimientos que las personas hayan adquirido.
5. PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES: medio por el cual se trata de involucrar al empleado como parte fundamental en la organización.

Cada dimensión está enfocada hacia el aprendizaje organizacional y a su vez al logro de la innovación de productos. Pero con respecto a este último, es necesario agregar la importancia del Tamaño de la empresa y la Localización de la misma. Ya que con respecto a la primera, de ella depende el dinero, los insumos, personas e instalaciones para poder desarrollar el bien, y la segunda, abarca áreas geográficas y sectores demográficos al cual se va a dirigir, entorno competitivo, entre otros.

5 METODOLOGÍA

El presente estudio se realiza bajo la metodología cualitativa, de tipo aplicada y descriptiva

5.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

El Aprendizaje Organizacional

5.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los fundamentos teóricos del Aprendizaje organizacional y los aportes realizados por los principales autores en la temática?

5.3 RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El proceso de recolección de la información se realizó a través de la revisión de fuentes secundarias, se efectuó la revisión bibliográfica para conocer los trabajos realizados sobre esta temática y definir el marco teórico y las variables de análisis del estudio.

Se elaboraron fichas de lectura de los papers analizados y se recopilaron en un blog de aprendizaje organizacional para la toma de decisiones².

En el trabajo de campo se trabajó con fuentes primarias obtenidas de las entrevistas grupales e individuales a funcionarios de la organización y de Icesi para el levantamiento, el procesamiento de la información, el análisis y posteriormente realizar las conclusiones del estudio

² <http://aotomadecisiones.blogspot.com/2011/05/aprendizaje-interorganizativo-v.html>

6 ANÁLISIS DE RESULTADOS

El caso aplicado a la empresa Café Granja La Esperanza, es el resultado de la participación en la elaboración de una base documental basada en políticas, procesos, procedimientos y control interno para el área de Compras con el fin de determinar las actividades y sus responsables para la empresa.

En la primera visita formal a la organización CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA se establecieron las reglas de juego de la participación del equipo colaborador, se presentaron los responsables del proyecto, los coordinadores de las actividades y los orientadores del proceso. Las actividades realizadas fueron:

- Levantamiento de la información de todos los procedimientos y funciones relacionadas a las compras, que inicialmente se irían a segregar por fincas, pero que finalmente se decide hacer un solo manual para las compras en general tanto de la finca La Esperanza como Potosí.
- Posteriormente la elaboración de manual de funciones, procedimientos, políticas y control interno de Compras.
- Confirmación y corrección de la información
- Socialización de la información
- Análisis y redacción del documento final

Con respecto a las perspectivas del aprendizaje organizacional nombradas en la sesión *4.2 Importancia Del Aprendizaje Organizacional*, se puede afirmar que la empresa Café Granja La Esperanza se encuentra en la primera fase, la cual hace alusión al cambio que la organización hace con el propósito de adaptarse a su entorno, en otras palabras, la organización se limita a sobrevivir, resolver sus problemas del día a día. Este ente a partir de reglas establecidas ha querido transformar su conocimiento de tácito a explícito, que les permita crecer de una forma estable, en donde las funciones de cada persona estén delimitadas, y no depender de un sólo individuo para su crecimiento, sino estandarizar funciones para que a cada persona le sean claras y poder obtener ahorros en términos de capacitaciones y entrenamientos, en caso de que un individuo falte o sea reemplazado por otro. Por otro lado es importante resaltar que para lograr dicho objetivo, en el transcurso de Proyecto de Grado II, se ha elaborado los manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y Control Interno, que luego de ser aprobados por el Gerente, serán empleados.

Por otro lado, analizando cada uno de los tres obstáculos que impiden la creación de conocimiento tenemos que con respecto al primero, es decir “yo soy Mi Puesto” Café Granja La Esperanza, no tiene mayor inconveniente, ya que al no tener delimitadas las funciones de cada individuo, se les facilita que estos interactúen y tengan conocimiento acerca de las demás funciones. Sin embargo la implementación de manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y Control Interno, no significa que pierdan esta competencia, ya que se les ha recomendado que periódicamente realicen rotación de personal, implementar reuniones más frecuentes en donde los miembros pueda debatir y conocer nuevas ideas. Además la creación de estos documentos es una herramienta para combatir el segundo de estos tres obstáculos, “El Enemigo Externo”, ya que al delimitar las funciones de cada persona, las responsabilidades correspondientes serán identificadas claramente, así será difícil culpar a otros por nuestras acciones.

Finalmente uno de los obstáculos en el que aun esta trabajando Café Granja La Esperanza es “Fijar Hechos”, ya que ellos por lo general acusan al clima regional, y otros factores externos, como causante de una mala producción. Para ello hemos implementado un esquema de manual de control interno, que les permita identificar, evaluar y analizar no sólo factores externos sino también internos que pueden afectar sus metas e ideales.

Con respecto a los dos modelos de aprendizaje, Café Granja la Esperanza hace uso de ambos. De acuerdo con el modelo racional, se basa en pensar de forma sistemática, es decir no ver partes sino totalidades, para ello estos manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y Control Interno permiten integrar todas las unidades de negocio; por ejemplo en un proceso de compras, se permite que tanto gerentes como otros operarios participen, sin embargo antes de haber elaborado manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y Control Interno, Café Granja La Esperanza tenia una leve forma sistemática de manejar los procesos internos de la empresa, que gracias a modelos existentes y la información recolectada durante la investigación, se pudo realizar una retroalimentación la cual permitió observar que aspectos eran aplicables a la organización y que otros podrían ser mejorados.

De otro modo, también se hizo uso del modelo oriental(empirismo), el cual se refiere a la transformación del conocimiento tácito a explícito, y asociamos que se encontraban en una etapa de Externalización la cual busca articular conocimiento tácito a través del dialogo y la reflexión, es decir mediante reuniones realizadas con la líder transaccional, donde el principal objetivo era generar un conocimiento conceptual, expresado en un lenguaje común para así ser plasmados en manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y Control Interno.

Finalmente podemos concluir que la empresa a pesar que en poco tiempo ha tenido un alto crecimiento, sus procedimientos y funciones se realizaban de una forma desordenada, lo que no les ha permitido enfrentar oportunidades, ni evaluar y prevenir amenazas o riesgos. Para ello se han tomado cartas en el asunto y se decidió implementar estos manuales de procedimientos, políticas contables, funciones y Control Interno para así poder alcanzar el reconocimiento internacional como proveedores de cafés especiales, colocando la totalidad de su producción en los mercados internacionales.

7 CONCLUSIONES

Finalmente, la base de toda organización esta en el conocimiento sin ella no se pueden tomar buenas decisiones, ya que estas están sujetas a la experiencia, conocimientos y expectativas de quienes la toman; tomarla hace parte del aprendizaje de la organización.

Podemos decir que el aprendizaje organizacional para que sea considerado como una ventaja competitiva sostenible es necesario formar personas flexibles que trabajen en armonía con sus labores, que vivan nuevas experiencias y aprendan de sus errores, que enfrenten riesgos, pero que todo lo que se realice este encaminado con su plan estratégico de negocios.

A su vez gracias a la gestión del conocimiento, es posible entender la importancia de estandarizar los procesos de una empresa para su mejor desempeño y competencias en mercado tanto nacionales como internacionales.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Argyris y Schon(1978), Mc Gill, Slocum, y Lei (1992) nombrado en el Artículo, ESTADO DEL ARTE EN APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL APARTIR DE LAS INVESTIGACIONES REALIZADAS EN FACULTADES DE PSICOLOGIA, INGENIERIA INDUSTRIAL Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS ENTRE 1992-2002, Delio Ignacio Castañeda Zapata, Universidad Católica de Colombia
- Bob guns, *Aprendizaje Organizacional (conceptos, procesos y estrategias)*, *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas 2000*, 15; 31-39
- CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA. 2011. Documentación privada de la empresa.
- CDEE. Centro de desarrollo del espíritu empresarial. Universidad Icesi.
http://www.icesi.edu.co/cdee/propyme/programas_sectoriales.php
- Fernández de Lucio, I.; Castro, E.; Conesa, F.; & Gutiérrez, A. (2000). “Una visión crítica de las relaciones universidad-empresa”: el papel de las estructuras de interrelación. CSIC.
- Handy, *Las Organizaciones Que Aprenden*, Andrew Mayo y Elizabeth Lank, Ediciones Gestión 200 S.A – Barcelona, 2000
- J.Alegre y R Chiva en su ensayo “Assessing the impact of organizational learning capability on product innovation performance: An empirical test
- Marchante, C.; Pérez, V.; & Sierdera, C. (2000). “Los acuerdos de colaboración en el marco de la competencia global”. España, 2000.
- Nonaka y Takeuchi(1995), Hildreth y Kimbe, D. Schon (1992). *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*, Mónica R de Arteche y Laura R Rodriguez
- *Palacios Maldonado Margarito, Aprendizaje Organizacional (conceptos, procesos y estrategias)*,*Hitos de Ciencias Económicas Administrativas 2000*, 15; 31-39,
- Prahalad y Bettis(1995) nombrados en la revista EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE UNA PERSPECTIVA EVOLUTIVA Y CONSTRUCTIVA, Revista de Psicología Vol. XI, Número 001, 2002 Luis Ahumada Figueroa
- Robles Alexis, *Interpretación a los modelos de generación y gestión del conocimiento*, Revista Visión General, , 2009.

- Senge Peter, Quinta Disciplina, 1994.
- Senge, Peter M.: Op. Cit., Capítulo 2: ¿Su organización tiene problemas de aprendizaje?
- <http://es.thefreedictionary.com/modelo>

9 ANEXOS

Anexo 1 Manuales de Procedimientos

	Procedimiento	CODIGO:	PT-09-001
	Compras	VERSIÓN:	01
		Fecha de Emisión:	15-10-11

- OBJETIVO.** Determinar las actividades y responsables que le permitan a la empresa CAFÉ GRANJA LA ESPERANZA S.A.C.I, disponer de los insumos y los materiales requeridos, para garantizar su efectiva operación.
- ALCANCE.** Inicia desde la recepción de la requisición de compra, hasta la actualización de Inventarios en el sistema Agrowin.
- LIDER DEL PROCESO:** Subgerente
- RESPONSABLE:** Asistente Contable
- DESARROLLO.**

NOMBRE DE ACTIVIDAD			
No	Actividad	Responsable	Registro/Documento
1.	Identificación de la necesidad del área: Elaboración de la Requisición de Compras del área.	Cualquier trabajador de la empresa	Requisición de compra
2.	Recepción de requisición: se recibe la requisición de materiales verificando que esté debidamente autorizado por el jefe respectivo del área.	Responsable de compras	Requisición de compra
3.	Selección de proveedor: De acuerdo a la necesidad se inicia la búsqueda de los posibles proveedores. Para ello se procede a la consulta en una Base de Datos	Responsable de compras	Base de datos
4.	Solicitud y análisis de las cotizaciones de los proveedores. Se solicitan las 3 cotizaciones y se analizan los siguientes criterios: precio, calidad, oportunidad en la entrega, condiciones comerciales.	Responsable de compras	Cotizaciones
5.	Autorización de la compra: Analizando el punto anterior, el gerente determinará a que proveedor realizar la compra y procederá a firmar la respectiva orden de compra.	Gerente General	Orden de Compra
6.	Realización de la Compra: Una vez determinado el proveedor se emite la respectiva orden de compra para efectuar el despacho correspondiente.	Responsable de compras	Orden de Compra
7.	Recepción y verificación del producto comprado: Se verificará que coincide la cantidad y el precio acordado en la orden de compra con la factura del proveedor, y se procederá a firmar la factura correspondiente con copia a la zona administrativa. Posteriormente se informará al solicitante sobre la llegada del producto	Responsable de compras	Factura
	7.1 Devolución: En caso de que el pedido no	Responsable de compras	E-Mail o Carta


corresponde a las características requeridas en la orden de compra, se debe informar mediante un E-mail o Carta a la zona administrativa y al proveedor los productos a devolver.			
8.	Registro Contable del Pedido Recibido: Se ingresará la factura correspondiente al sistema Agrowin, y se segregarán por grupos tales como: materias primas, insumos, aceites de asao, café, etc., entre otros. Posteriormente se generará una Cuenta por Pagar.	Auxilio contable y/o Asistente contable	Facturas
9.	Registro Contable de la devolución de un Pedido: Una vez recibido el E-mail o carta descrito en el numeral 7.1 se procederá a revisar los rubros descritos en el numeral anterior. Y en el caso de que la cuenta por pagar aun no haya sido cancelada, el sistema automáticamente la debitará por el valor asignado. Por otro lado en caso de que la factura haya sido cancelada, se generará una cuenta por cobrar al proveedor solicitando la devolución de su dinero.	Auxilio contable y/o Asistente contable	Devolución en compras
10.	Revisión de Facturas por Cobrar: Posteriormente se realiza una conciliación de las facturas recibidas y las devueltas, luego se procede a imprimir el documento final.	Contador	Facturas
11.	Control de las Requisiciones de compra: Semanalmente se debe presentar un informe a la Gerencia General sobre el estado de las compras pendientes por autorización.	Responsable de compras	Informe de compras pendientes

Registros:

Código	Nombre
RECHAZADO	Requisición de Compras
RECHAZADO	Base de Datos
RECHAZADO	Cotizaciones
RECHAZADO	Orden de Compra
RECHAZADO	Factura
RECHAZADO	E-Mail o Carta
RECHAZADO	Devolución en Compras
RECHAZADO	Informe de Compras Pendientes

	Elaboró	Revisó	Aprobó
Firma / Nombre:	Ximela Zee Diaz	Tullio Césarconde Varela	Miguel Arturo Jiménez Guzmán
Fecha:	11-10-2011		
Cargo:	Asistente Administrativa	Subgerente	Gerente General

Anexo 2 Manuales de Políticas Compras

	Política	COO/GO:	POM/XXX
	Compras	VERSION:	01
		Fecha de Emisión:	09-11-2011
		Página:	1 de 1

POLITICA CONTABLE PARA COMPRAS

1. A más tardar los miércoles de cada semana se deben recibir las respectivas requisiciones, las cuales luego de ser analizadas por el responsable de compras se generará la correspondiente orden de compra.
2. Las compras se deben realizar mediante órdenes de compra, sin la existencia de esta y la respectiva firma del Gerente no se procederá a buscar un respectivo proveedor.
3. Seleccionar los proveedores con las características necesarias requeridas para la empresa (calidad, precio, oportunidad en la entrega, condiciones comerciales).
4. Cuando se obtenga relaciones con un proveedor nuevo, se debe antes solicitar los requerimientos legales tales como:
 - Ser persona natural o jurídica que tenga la condición de comerciante, de conformidad con la legislación vigente.
 - Carta de presentación con los respectivos datos generales del proveedor, entre los cuales se encuentran el N.I. la Razón Social, el tipo de proveedor, la cobertura, dirección, ciudad, teléfono, fax, E-Mail, representante legal, representante de ventas así como todos los datos financieros, datos logísticos, de mercadeo y condiciones comerciales propuestas para el negocio.
 - Matrícula y/o registro mercantil y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio respectiva, con no más de tres meses de antigüedad.
 - Registro Único Tributario – RUT o documento que haga sus veces.
 - Acreditar el régimen de IVA al cual pertenece de conformidad con las normas tributarias vigentes (Común o simplificada).
 - Información razonable que le permita a Café Granja La Esperanza verificar la moralidad comercial y la capacidad e idoneidad financiera, comercial, operativa, de producción y suministro.

Después, se ingresará a la base de datos respectiva.

5. Revisar y negociar descuentos y condiciones de pago con los proveedores.
6. Mantener los niveles de calidad del producto.
7. Las compras deben estar respaldadas al menos por 3 cotizaciones, y después de elegida una, estará soportada con una orden de compra.
8. Los responsables de compras en las sucursales están autorizados para realizar compras hasta por ₡777.
9. Las compras de activos fijos, muebles, enseres y equipos de oficina únicamente se compran con autorización de gerencia general.
10. Sólo deben aceptarse mercancías y servicios que se hayan solicitado.
11. Las mercancías y servicios aceptados deben informarse con exactitud y prontamente.

	Elaboro	Revisó	Aprobó
Firma / Nombre:	XXXXX Zee Diles	Tullio César Conde Varela	Miguel Arturo Jiménez Guzmán
Fecha:	09-11-2011	XXXXX	XXXXX
Cargo:	Asistente Administrativa	Subgerente	Gerente

Anexo 3 Manuales de Control Interno Compras

	Procedimiento	CODIGO: PT-006-001
	Control Interno de Compras	VERSION: 01
		Fecha de Emisión: 09-11-2011
		Página: 1 de 4

OBJETIVO

Con respecto al área de compras para poder realizar un control interno es necesario plasmar los siguientes objetivos:

- Establecer políticas de adquisición
- Mantener registro de los productos
- Implantar control de calidad en las compras

INDICADORES

- Valor de compras totales/ Ventas totales comparadas con el año anterior
- Total de compras/Número de compras
- Porcentaje de compras realizadas
- Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
- Inventario/Ventas
- Costo promedio de orden de compra
- Tiempo promedio de entrega de pedidos
- Número de orden por mes en comparación con el año anterior

DESARROLLO

Para lograr un adecuado control interno se deben realizar estas series de actividades:

- Solicitar cotizaciones a más de un proveedor.
- Proveedores deben autorizarse de acuerdo a los criterios de la gerencia.

Es necesario evaluar:

- La capacidad, cantidad, potencial y disposición para proporcionar calidad y cantidad, entregas oportunas y servicios.
- Los precios de cotizaciones considerando los precios unitarios, descuentos por volumen, costos de transporte y condiciones de crédito
- Restricciones legales

Técnicas de control

- Manual de políticas y procedimientos de compras
- Bases de datos: Lista de proveedores aprobados

	Procedimiento	CODIGO: PT-006-001
	Control Interno de Compras	VERSION: 01
		Fecha de Emisión: 09-11-2011
		Página: 1 de 4

- Procedimientos establecidos para añadir, cambiar o eliminar de las bases de datos
 - Verificar documentos para el ingreso de un proveedor a la base de datos de acuerdo a la información obtenida
 - Para proteger la integridad de los archivos se debe especificar qué cambios deben aprobarse por escrito por ejecutivos o empleados supervisos especificados, establecer formas pre numeradas o diseñar codificar los documentos
- c. Los tipos, cantidades, unidades, precios y condiciones de la mercadería y servicios debe autorizarse de acuerdo a los criterios de la gerencia.

Es necesario evaluar

- Especificar tipo de mercaderías y servicios que han de comprarse, incluso los estándares de calidad

Técnicas de Control

- Las cantidades de materiales que se ordenan no deben producir inventario que excedan los niveles establecidos
 - Se ordenan materiales solo si están especificados en el plan aprobado de materiales que se necesitan
 - La calidad de la mercadería ordenada debe cumplir las especificaciones
 - Comparación periódica de los precios de proveedores publicados con el archivo maestro de precios
 - Comparación periódica de los precios pagados a un proveedor con los precios de mercado o con los precios pagados a otros proveedores por mercaderías y servicios similares.
- d. Los Ajustes A Los Desembolsos De Efectivo, Cuentas De Proveedores Y Distribuciones De Cuentas Deben Autorizarse De Acuerdo A Los Criterios De La Gerencia.

Es necesario evaluar

- Control de devoluciones de mercadería a proveedores
- Efectuar compensaciones de cuentas a pagar contra cuentas a cobrar
- Mantener acuerdos de reintegración de precios

Técnicas de Control

- Políticas claras de devolución de mercaderías.

	Procedimiento	CODIGO: PT-006-001
	Control Interno de Compras	VERSION: 01
		Fecha de Emisión: 09-11-2011
		Página: 2 de 4

c. Sólo deben aceptarse solicitudes a proveedores por mercaderías o servicios que se ajusten a los criterios de la gerencia.

Técnicas de Control

- Procedimientos documentados para iniciar, revisar y aprobar pedidos de mercaderías y servicios.
- Formas vietas pre numeradas (ej. solicitudes de compras, órdenes de compra, etc.) y la rendición de cuentas de tales formas (ej. hojas de verificación numérica o sumas).
- Archivo de firmas autorizadas.
- Auditorías internas periódicas de tales cosas como efectos de competencia en los archivos, precios según órdenes de compra contra listas de precios de proveedores, condiciones aceptadas contra condiciones disponibles en los proveedores, etc.

f. Sólo deben aceptarse mercaderías y servicios que se hayan solicitado.

Técnicas de Control

- Lugares control de recepción debidamente supervisados y separados de las funciones de embarque, compra y almacenamiento.
- Formas de órdenes de compra que tengan impresa el nombre de lugar de recepción y en que se indique al proveedor a dónde el entrega sólo en ese lugar.
- Conteos de envases (y comparación con el conteo de embarque) y observación de las especificaciones de los envases en la plataforma de recepción.
- Comparación detallada de las mercaderías recibidas con una copia de la orden de compra. (Nota: Si uso eficaz de esta técnica requiere que los embarques para los que no existen orden en el archivo del lugar de recepción sean devueltos al proveedor o mantenidos en suspenso hasta que se reciba una orden.)
- Revisión periódica de las órdenes de compra pendientes en busca de posibles cancelaciones.
- Cancelación automática de las órdenes de compra pendientes después de las fechas de entrega especificadas.
- Supervisión directa del personal de recepción.

g. Las mercaderías y servicios aceptados deben informarse con exactitud y prontamente

Técnicas de Control

- Documentos de recepción pre numerados y controlados de los que posteriormente se haga cuenta de balances enviados a o recibidos por, una función de verificación de órdenes o de cuentas a pagar.

	Procedimiento	CODIGO: PT-006-001
	Control Interno de Compras	VERSION: 01
		Fecha de Emisión: 09-11-2011
		Página: 4 de 4

- Mantenimiento de un registro cronológico de recepción en que se anote por su orden cada documento de recepción. (Nota: Este registro puede usarse posteriormente para llevar cuenta de los documentos de recepción pre numerados. Un sistema de anotación de una vez puede utilizarse para producir simultáneamente el registro y el documento de recepción.
- Procedimientos documentados para los cortes del cuarto de recepción (días y de fin de periodo).
- Técnicas de control e identificación de fechas, empaques, etc. en los informes

- h. Las cantidades adeudadas a proveedores por mercaderías y servicios aceptados y la distribución contable de esas cantidades deben calcularse con exactitud y reconocerse como pasivos prontamente.

Técnicas de Control

- Verificación de las cantidades, precios y condiciones facturados mediante referencia a la orden de compra o informe de recepción y verificación de la documentación.
- Verificación y documentación de las multiplicaciones y sumas de las facturas. (Nota: Esto puede hacerse por pruebas.)
- Procedimientos estándares para acumulaciones al final del periodo de facturas no procesadas, embarques recibidos por no la factura, etc.
- Análisis de diferencias entre los inventarios físicos y los registros contables.
- Distribución de dígitos de compras o distribuciones de gastos a los supervisores de departamentos para su revisión y análisis.
- Revisión de los estados de cuenta de los proveedores (no las facturas) para observar partidas adeudadas vencidas.
- Balances por lotes y técnicas de registro cronológico para controlar las facturas con sus comprobantes y pagar.

	Elaboró	Revisó	Aprobó
Firma / Nombre:	Xxxxx, Zee Días	Tullio César Conde Varela	Miguel Arturo Jiménez Guzmán
Fecha:	09-11-2011	XXXX	XXXX
Cargo:	Asistente Administrativo	Subgerente	Gerente