



ISSN: 2448 - 6574

La arquitectura organizacional como aprendizaje competitivo en las organizaciones

Susana Ruíz Valdés

srv_cm@hotmail.com

Juan Alberto Ruíz Tapia

jart2005@gmail.com

Ma. Del Carmen Gómez Chagoya

srv_cm@hotmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México

Resumen

El presente trabajo presenta una propuesta de un modelo conceptual integrador organizacional en el que se mencionan las dimensiones a considerar e indica cómo relacionar los procesos claves de la organización así como comprender e interiorizar el desarrollo de capacidades para los empleados y explica la importancia de potencializar una arquitectura organizacional para la generación de ventajas competitivas insustituibles e inigualables tomando como principal factor la gestión de talento humano.

El objetivo de esta investigación pretende proponer un modelo que integre los factores que deben tener la capacidad de un aprendizaje dual y su impacto en una arquitectura organizacional. Se presenta un diseño de investigación, no experimental, transversal, descriptiva y explicativa.

Las técnicas de investigación, fueron con un cuestionario agrupado en las dimensiones: Trabajo en equipo, Comunicación, Gestión y dirección del talento humano, Liderazgo y Aprendizaje y desarrollo aplicado a 52 empleados. Se diseñó un modelo conceptual para el desarrollo de una arquitectura organizacional tomando como base los postulados de diversos autores y los



ISSN: 2448 - 6574

resultados de la investigación la cual tiene con fin crear ambientes propicios de aprendizaje organizacional.

Palabras clave: aprendizaje, organizaciones, competitividad

Introducción.

En un entorno cambiante como el actual, se producen cada vez con mayor velocidad, cambios acelerados e importantes que requieren respuestas rápidas y efectivas por parte de las organizaciones. El dilema constante entre la necesidad de explotar su curva de aprendizaje e innovación para ganar cuota en el mercado y liderar el cambio ha llevado a muchas empresas a desarrollar métodos y sistemas que les permitan mayor competitividad. Dicha capacidad solo se podrá obtener si la empresa consigue una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, la cual le permitirá diferenciarse de la competencia y obtener una posición relativa superior para competir.

Detectar y reforzar las competencias claves como atributos únicos, insustituibles e inimitables deben ser la base en la generación de competitividad. Por consiguiente, es necesario que la organización ponga gran empeño en descubrirlas, desarrollarlas y potencializarlas. Ante esta dinámica, la organización debe disponer de vías para generar valor e innovación; la primera de ellas será utilizando estrategias que se anticipen y respondan a los cambios externos; es decir, que la empresa pueda disponer de habilidades que le permitan responder de manera flexible y rápida a los cambios del mercado; la segunda, será desplegando estrategias que generen cambio mediante la innovación.

Visto de esta manera, se enfatiza la definición dada por Michael Porter cuando afirma que: “*La competitividad interna se refiere a la capacidad que tiene la organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, y procesos de transformación*”. Organizaciones que no promueven aprendizaje no pueden ser capaces de actuar con competitividad; al hablar de competitividad se debe tomar como referente el aprendizaje organizativo que fue abordado originalmente por Cyert y March (1963) para explicar la forma como las organizaciones se adaptan a los estímulos del entorno. Una organización que aprende es definida como una organización que es competente en la creación, adquisición,



ISSN: 2448 - 6574

transferencia de conocimiento y en la modificación de su comportamiento para reflejar en nuevo conocimiento (Garvín 1993).

Bajo esta perspectiva las organizaciones basadas en el aprendizaje deben enfocar su estrategia en cuatro principios clave:

1. **Principio de Diferenciación:** referida como la capacidad de ofrecer propuestas de valor únicas; en la actualidad existe una única opción estratégica básica: la diferenciación. La generación de propuestas de valor diferenciales, la creación de nuevo valor (frente a la conservación barata del valor obsoleto) debe ser una obsesión estratégica de todo directivo (Porter, 2009).
2. **Principio de Flexibilidad:** consiste en adaptarse dinámicamente al entorno. Las condiciones de contorno de hoy no serán las de mañana. El mercado es hiper-fluctuante. Las disrupciones tecnológicas aparecerán de forma inesperada, por todas partes. Ante este escenario, sólo nos queda adaptarnos dinámica y rápidamente al cambio (Brunet y Belzunegui, 2000).
3. **Principio de Evolución:** Sin innovación, la empresa no puede entender las claves de la competitividad futura, ni crear procesos de aprendizaje. La innovación no solo es la fuerza que guía el progreso, la evolución y la adaptación de la empresa al entorno. Es también su radar estratégico, que habilita el aprendizaje organizativo. (Jiménez y Sanz, 2006).
4. **Principio de Dualidad:** integrar actividades de aprendizaje vinculadas a la explotación y exploración. La primera está orientada a la estandarización de procesos, el error cero, la jerarquía, la eficiencia y la planificación en base a la experiencia. La segunda está guiada por el liderazgo visionario, es flexible y adaptativa, y está orientada al aprendizaje de nuevas competencias (March, 1991).

A partir de este último principio surge el concepto de arquitectura organizacional; la cual emerge como un aprendizaje competitivo de comportamiento para que las empresas puedan alcanzar esas capacidades distintivas necesarias para competir con éxito. Para su desarrollo se debe tomar en consideración las aportaciones propuestas por March, sobre los aprendizajes de explotación y exploración, este punto de partida considera la exploración como el desarrollo de



ISSN: 2448 - 6574

nuevo conocimiento, habilidades, capacidades y procesos, y la explotación como la distinción, perfeccionamiento y extensión de las capacidades existentes en la organización.

De acuerdo con Gupta, Smith y Shalley (2006), la explotación y la exploración han sido objeto de diferentes definiciones y connotaciones, cuyo eje central ha estado representado por el aprendizaje organizacional y la innovación. En tal sentido, se ha asumido la explotación como una estrategia basada en la ventaja competitiva y las prácticas de negocio actuales, que expande la base de conocimiento para desarrollar habilidades en las organizaciones, la exploración representa una estrategia basada en el aprendizaje estratégico logrado, que se orienta a producir nuevo conocimiento buscando nuevas oportunidades de mercado (Sirén, Kohtamäki y Kuckertz, 2012).

Dirigir empresas con arquitectura organizativa requiere de un conjunto adicional de competencias relacionadas con la exploración estratégica del mercado y de nuevos modelos de negocio y tiene un impacto inmediato sobre la función directiva (toma de decisiones, negociación, dirección de equipos, etc.) y sobre eficacia de personal (gestión del tiempo y del estrés, comunicación activa y empatía, etc.)

Cabe destacar que la gente es la que hace la innovación y de allí que su gestión y dirección juegan un rol clave. La innovación como una capacidad dinámica juega un papel importante para el logro de resultados, al permitir que las organizaciones encuentren y utilicen mejores formas de hacer las cosas y/o generen nuevos conocimientos y/o servicios. De este modo, autores como Peter Drucker (1994), Porter Michael (2009), Hamel Gary (2003), Affuah Allan (1999) y Valdés Luigi (2000) han explicado sus conceptos, técnicas y metodologías para clarificar e impulsar el proceso de innovación en las organizaciones. Es importante estudiar cómo dirigir empresas con una arquitectura organizativa, esto facilitará la transferencia de conocimiento a través de mecanismos de coordinación que conlleven a través de la sinergia a generar innovación que traspase las fronteras de las propias organizaciones. La imagen 1, representa un modelo de aprendizaje organizacional mediante el que la organización adopta diferentes estilos de aprendizaje en función al nivel de exploración y explotación, adaptando así un estilo de organización de acuerdo con sus características.

Imagen 1. Modelo de aprendizaje organizacional.



Fuente: López (2014).

Cuadrante I. Organización con baja capacidad de aprendizaje: presenta un bajo desempeño en ambos tipos de aprendizaje. Es una organización con problemas estratégicos, que no logra ser competitiva y tampoco se aventura a seguir opciones diferentes.

Cuadrante II. Organización orientada a la exploración: es una organización que se caracteriza por estar abierta al cambio y busca nuevas oportunidades, pero puede tener dificultades para llevar sus innovaciones de forma rentable y ser eficiente en su proceso productivo.

Cuadrante III. Organización orientada a la explotación: es una organización eficiente en sus procesos productivos y tiene un buen desempeño a partir de su innovación tecnológica, pero se le dificulta adquirir nuevos conocimientos y sostener su competitividad a largo plazo.

Cuadrante IV: La arquitectura organizacional: se caracteriza por el desarrollo combinado de sus capacidades de exploración y explotación. Es una organización que explota sus conocimientos acumulados y se mantiene abierta a explorar nuevos conocimientos y oportunidades.

Siguiendo este último enfoque, el interés se centra en identificar en qué consiste la arquitectura organizacional y cuáles son los factores que influyen sobre dicha condición. El concepto de organización dual fue utilizado originalmente por Duncan (1976) para referirse a organizaciones



ISSN: 2448 - 6574

que utilizan estructuras duales que promueven flexibilidad y la apertura a nuevas ideas, así como la eficiencia e implementación de las innovaciones.

Una segunda aproximación de organización dual es definida como la capacidad conductual de demostrar alineación y adaptabilidad a lo largo de toda una unidad de negocios (Gibson y Birkinshaw, 2004, p. 209); es decir, construyendo una serie de procesos que permiten impulsar a los individuos su capacidad de explotación y exploración. Por ello, el objetivo de este primer estudio, es el de contribuir en la clarificación de un marco de actuación para la gestión de los Recursos Humanos (RRHH) en el proceso de innovación a través un sistema de recolección y análisis de información para identificar tendencias, evaluar oportunidades y desarrollar la arquitectura organizacional; así los profesionales de RRHH tendrán una visión más clara de los requerimientos de competitividad con respecto a los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones.

No obstante, lo que se tiene por delante son retos, entendimiento y ejecución de prácticas de gestión de talentos que apalanquen y apoyen los procesos de creatividad e innovación en las organizaciones. En este sentido, se presenta una revisión de las principales variables que se han desarrollado para medir la arquitectura organizacional. El objetivo principal es unificar la información disponible y ofrecer una visión panorámica que sirva como guía para entender y navegar su impacto en las organizaciones y como esto influye sobre los comportamientos y actitudes de los empleados, siendo factor para el condicionamiento de su productividad, satisfacción laboral, y resultados de la organización.

A partir de una revisión literaria, el objetivo de esta investigación consiste en proponer un modelo que integre los factores que deberían tener la capacidad de aprendizaje dual y su impacto sobre el desempeño organizacional.

Las dimensiones por considerar en una arquitectura organizacional son:

1. Trabajo en equipo: Referida como la capacidad de mantener una actitud de servicio hacia los demás miembros del equipo y anteponer el éxito común a los intereses personales.
2. Comunicación: Referida como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización,

a influir en las opiniones, actitudes y conductas internas de la organización con el fin de que se cumpla mejor los objetivos.

3. Gestión y dirección del talento humano: Hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.
4. Liderazgo: Referida como el conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos.
5. Aprendizaje y desarrollo: Las competencias que distinguen a la persona; es decir aquellas características personales que le permiten hacer de forma óptima las funciones de su puesto de trabajo.

Variable	Definición	Dimensión
Trabajo en equipo	Referida como la capacidad de mantener una actitud de servicio hacia los demás miembros del equipo y anteponer el éxito común a los intereses personales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente laboral propicia la colaboración de todos para lograr los objetivos del proceso de formación. 2. Se involucra a todos en la solución de los problemas. 3. Se cumple con los compromisos convenidos en el equipo. 4. Se realizan con efectividad las tareas y actividades programadas rindiendo informe de las mismas. 5. Se participa activamente en la planeación, desarrollo y ejecución de actividades establecidas. 6. Se facilita el trabajo de equipo sugiriendo y aportando los recursos de aprendizaje apropiados. 7. Se guía y orienta al equipo para que transcurra en la dirección

		<p>correcta hacia el logro de los objetivos propuestos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 8. Se Involucra al grupo en los análisis y al momento de tomar decisiones que los afectan y actúa en concordancia. 9. Tus compañeros han contribuido al equipo tal y como se estableció y ha sido necesario. 10. Ha existido colaboración entre los miembros del equipo (nos hemos ayudado, compartido información, comunicado las dificultades, etc).
<p>Comunicación</p>	<p>Referida como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, a influir en las opiniones, actitudes y conductas internas de la organización con el fin de que se cumplan mejor los objetivos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El ambiente laboral es abierto a la crítica, la recibe como sugerencia para el proceso de mejora y no como desvalorización personal. 2. Se Analiza regularmente el desempeño, empleando métodos de supervisión coherentes y proporciona retroalimentación a los miembros del grupo. 3. Se sabe con exactitud cuáles son las metas en cada actividad que desarrolla y hacia dónde se dirige. 4. En general, la comunicación ha sido buena entre los miembros del equipo. 5. Las tareas y actividades concretas que realizar por el equipo han

		<p>estado claras tanto en contenido como en plazo (tiempo de realización) y han sido comprendidas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Se tiene acceso a la información que se necesita para la correcta ejecución de las actividades. 7. El equipo ha podido comunicarse fácilmente con sus superiores.
<p>Gestión y dirección del talento humano</p>	<p>Hace referencia a la planificación, organización, dirección, coordinación y control del talento humano con las competencias que materialicen y den cuenta de la coherencia con los valores de creatividad e innovación y los procesos de negocios.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propicia el autodidactismo, la autovaloración y el autocontrol como vías fundamentales del desarrollo personal e institucional. 2. Busca algo distinto, algo nuevo, novedoso o provechoso en compañía de otros individuos. 3. Se muestra comprometido en asumir una posición de avance con compromiso, intención renovadora y convicción dentro de un ambiente de equipo. 4. Cumple las tareas de forma voluntaria y con sentido de satisfacción. 5. Posee una actitud positiva ante los retos, con iniciativa hacia la mejora, al logro y no resistente al cambio. 6. Puede adoptar actitudes opuestas, <ul style="list-style-type: none"> – ejercer liderazgo y dejarse liderar – opinar y aceptar opiniones de los

		<p>demás, cambiar y negociar los puntos de vista que nutran las innovaciones, así como para asumir nuevas normas, reglas y hábitos, sin que esto genere conflictos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Posee profesionalismo porque: demuestra competencia profesional, persistencia frente a problemas y desafíos y mantiene la calma en situaciones de tensión. 8. Disfruta lo que hace y transmite a los que lo rodean ilusión e interés. 9. Se ocupa de la calidad de las tareas que desarrolla.
<p>Liderazgo</p>	<p>Referida como el conjunto de cualidades de personalidad y capacidad que favorecen la guía y el control de otros individuos</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Su superior es capaz de colocarse en la posición de otro, experimentando sus sentimientos, prejuicios y valores. 2. Escucha a los demás, tomando conciencia de los sentimientos que acompañan esas ideas. 3. Tiene la habilidad de expresar las ideas y necesidades propias, sin atropellar las de los otros miembros del grupo. 4. Cuando alguien le sugiere algo acerca de su trabajo o cuando se equivoca, lo reconoce, analiza el por qué y se pone en función de ofrecer soluciones (Espíritu crítico).

		<ol style="list-style-type: none"> 5. Cree en las capacidades de los subordinados para hacer posible el funcionamiento del grupo. 6. Muestra carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en un trabajo de grupo. 7. Toma parte activa y tiene en cuenta a los compañeros para la toma de decisiones. 8. Interactúa, consulta y transmite ampliamente para socializar contenidos y argumentos. 9. Puede dirigir a un grupo de personas y hacer que lo sigan por su propia voluntad, motivándolas y estimulándolas para alcanzar las metas deseadas. 10. El líder del equipo ha sido aceptado por todos los miembros del equipo. 11. Manifiestan de forma espontánea su aceptación por ser dirigidos. 12. Puede sustituir a la autoridad formal en la orientación de tareas.
<p>Aprendizaje y desarrollo</p>	<p>Las competencias que distinguen a la persona; es decir aquellas características personales que le permiten hacer de forma óptima las funciones de su puesto de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de poder adaptarse a los cambios rápidamente, ser multitarea y saber trabajar en equipo. 2. Capacidad de escuchar, observar, comprender y relacionar ideas con

	<p>trabajo.</p>	<p>eficacia para ser capaz de diseñar estrategias para el trabajo en equipo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Capacidad para resolver problemas reconoce las consecuencias a largo plazo y asume su responsabilidad personal sobre ellas. 4. Tomar la iniciativa, emprender acciones y asumir la responsabilidad de que las cosas sucedan sin dejar que el entorno influya negativamente. 5. Tener un buen desempeño en diferentes áreas es un complemento ideal para un empleado. Contar con habilidades en diferentes campos hará que abarquen más fases dentro del proceso de producción. 6. Encontrar procedimientos o elementos para desarrollar labores de manera distinta a la tradicional, con la intención de satisfacer un determinado propósito. 7. La mutua colaboración de personas a fin de alcanzar la consecución de un resultado determinado y compartir sus habilidades para el desarrollo y éxito del equipo. 8. Predisposición para emprender acciones, crear oportunidades y
--	-----------------	--

		<p>mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</p> <p>9. Condiciones para aprender y cultivar distintos campos del conocimiento, así como el cambio de la conducta de una persona a partir del resultado de la experiencia.</p>
--	--	---

Tabla No. 1.- Variables, definiciones y dimensiones.

Estas dimensiones presentan fuentes potenciales de ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones, ya que el talento humano, es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización concibiendo a estos activos como un componente estratégico. Sastre y Aguilar (2003), en la imagen 2 refieren, la idea de generar ventaja competitiva a partir de la creación y la protección del conocimiento humano, lo cual ha dado lugar a una corriente con un alto impacto en el campo profesional denominada “gestión del conocimiento”.

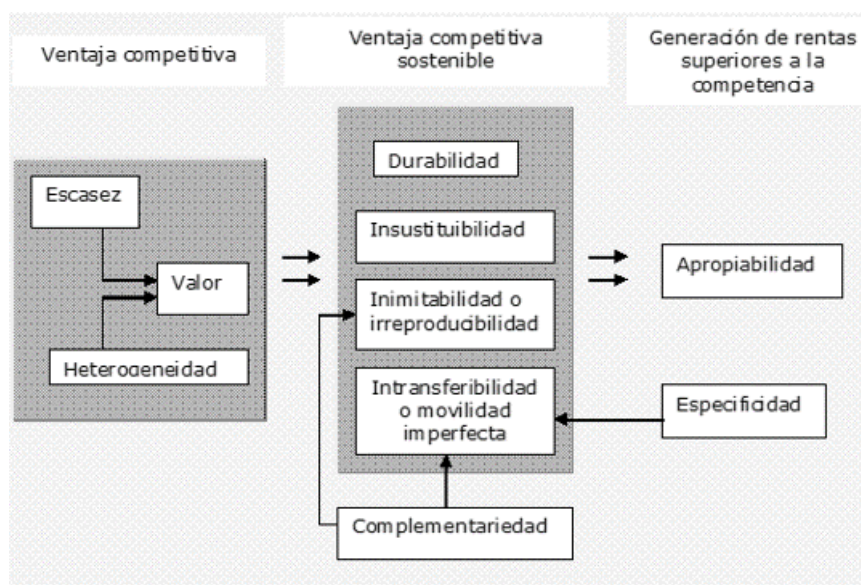
Dichos autores sugieren que para conseguir una ventaja competitiva sostenible a través de la gestión de recursos humanos se deben cumplir tres condiciones:

1. Los empleados deben ser una fuente de valor agregado,
2. Deben ser únicos de alguna manera.
3. Una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa es un activo que no puede ser fácilmente imitado.

La consecución del éxito competitivo a través del personal exige, modificar la manera de pensar con respecto a los empleados y a la relación laboral. Ello requiere que se vea a los empleados como una fuente de ventaja competitiva, y no sólo como un gasto que hay que minimizar o evitar (Pfeffer, 1994). Los recursos humanos son portadores de activos intangibles relacionados con el saber hacer (know-how), son capaces de resolver problemas y poseen habilidades de gestión y capacidad de adaptación. Su carácter escaso viene dado porque no todas las personas poseen

las mismas habilidades, conocimientos y otras particularidades. Un personal altamente cualificado para aquellos puestos de trabajo claves es un activo difícil de conseguir. El capital humano y las capacidades por él generadas serán más difíciles de imitar o reproducir en la medida en que se formen a partir de condiciones duales y propias de la empresa.

Imagen 2. El recurso humano y la generación de ventaja competitiva.



Fuente: Sastre, M. y Aguilar, E. (2003).

La arquitectura organizacional como estrategia de diferenciación resulta más evidente puesto que, al contar con personal altamente cualificado, adquiere conocimientos y habilidades con rapidez, se puede fomentar la innovación y la creatividad, lo cual repercutirá en el rendimiento de la organización. Otra característica importante que destacar para el desarrollo de arquitectura organizacional, es la heterogeneidad del capital humano, en tanto que se trata de seres humanos individuales con capacidades distintas, y esta cualidad debe ser contemplada y explotada por las entidades empresariales.

Los recursos humanos manifiestan durabilidad ya que los intangibles, a diferencia de los recursos materiales tienden a depreciarse con el tiempo, pueden comportarse de diversa manera y los conocimientos y habilidades de los empleados se incrementan cuando son utilizados



ISSN: 2448 - 6574

habitualmente y se adquiere práctica y experiencia. La habilidad cognitiva inherente les permite ser transferibles y adaptables entre una gran variedad de tecnologías, productos y mercados, la aplicación de prácticas de recursos humanos adecuadas contribuye a mantener y potenciar dicha habilidad cognitiva, evitando la obsolescencia. No obstante, es importante desarrollar las habilidades de las personas de forma que las innovaciones tecnológicas difícilmente puedan actuar como sustitutivas de las mismas.

La organización debe, por tanto, desarrollar mecanismos que garanticen la capacidad para retener el valor añadido. En este sentido Sastre y Aguiler (2003), proponen que “el análisis de los recursos humanos debería centrarse en dos ideas fundamentales:

1. Las características del capital humano desarrollado en la empresa en función de su capacidad para sustentar ventajas competitivas.
2. Las prácticas propias de RRHH más adecuadas a la estrategia de la empresa, que conduzcan a la creación de competencias distintivas.

Método de investigación.

La aproximación al fenómeno se realiza a través de la revisión literaria que ofrece una visión para evaluar el desarrollo de organizaciones duales. Se presenta bajo un diseño de investigación, no experimental, transversal dado que se obtienen datos en un momento específico, delimitados por cortes de tiempo. De acuerdo con el nivel de profundidad, el estudio a realizar es descriptivo y explicativo, ya que se describen las características fundamentales de fenómenos tal como se presentan en la realidad; con criterios sistemáticos para mostrar su estructura y comportamiento, centrándose en medir con mayor precisión.

Las técnicas de investigación, para recolectar, procesar y analizar información, fueron a través de un cuestionario adaptado a partir de las diversas fuentes bibliográficas consultadas. Para ello, también se consiguió la autorización por parte de las autoridades de una pequeña empresa integradora de negocios conformada por 130 trabajadores ubicada en Metepec Estado de México para la aplicación del estudio. El cuestionario consistió en 47 reactivos, agrupados en dimensiones o categorías para las respuestas, se optó por una escala Likert con cuatro opciones: 1. Totalmente de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. En desacuerdo, y 4. Totalmente en



ISSN: 2448 - 6574

desacuerdo. El instrumento fue aplicado a 52 empleados con base en un muestreo decisonal para seleccionar los elementos de una muestra. Se utilizó una estadística descriptiva, que es aquella cuyos resultados y análisis no van más allá de ser un conjunto de datos y con base a ellos, hacer conclusiones.

Análisis de resultados.

De las dimensiones a considerar en el proceso hacia el desarrollo de organizaciones duales se encontraron los siguientes resultados:

La empresa integradora de negocios, es una organización empresarial que tiene por objeto prestar servicios especializados a sus socios, su organización constituye una plataforma para el desarrollo y modernización de los empresarios cuyo fin es facilitar el desarrollo y mejora de los resultados, por lo que la innovación es fundamental y crucial para el impulso de sus capacidades competitivas; dichas capacidades están vinculadas con el aprendizaje organizacional y generan competitividad cuando se aplican nuevas formas de gestión que inciden en la mejora de sus procesos. Actualmente la organización es susceptible de implementar procesos de cambio hacia el desarrollo de una arquitectura organizacional, pero antes es necesario estudiar el estado en que se encuentra, identificando los factores que debe fortalecer.

El primer factor a resaltar fue “aprendizaje y desarrollo” reflejando el valor que la empresa otorga al aprendizaje como recurso estratégico; en esta se pudo observar que existe gran distinción entre el aprendizaje por explotación y exploración; la organización esta mayormente representada bajo un aprendizaje de explotación, los jefes inmediatos son los responsables de administrar lo que tienen (tienen estabilidad y control) persiguiendo que los resultados sean los previstos dentro de las expectativas; comprende el proceso a través del cual se toma ventaja los recursos disponibles e incluye la eficiencia en la ejecución de sus actividades.

Sin embargo, el conocimiento no puede gestionarse como tal, sino mediante procesos y sistemas de innovación (exploración) que permita la creación de un mejor conocimiento; para lograrlo se necesita liderazgo en los sistemas de formación, remuneración, motivación y capacitación a través de las competencias que conforman el capital intelectual, (como un activo intangible que le otorga un valor excepcional a la organización como fuente de ventaja insustituible).



ISSN: 2448 - 6574

El segundo factor por analizar fue “Trabajo en equipo”; lo cual no es muy notable, ya que no hay presencia de líderes que estimulen a su equipo de trabajo, por lo tanto, es importante promover su motivación e interés por mantener los resultados que desea la organización, fomentando la interacción entre los miembros y reduciendo así sus índices de rotación de personal.

Para el desarrollo de una organización con una arquitectura organizacional es importante el trabajo en equipo, establecer espacios de creatividad e innovación, que permita la participación y dinámica en los integrantes que laboran en ella. Sin embargo, es importante señalar que la organización debe estar consciente que se deben consolidar las relaciones y expectativas entre los miembros de la organización. Cuando una organización progresa es por la existencia de un equipo competitivo, conformado por personas satisfechas, con capacidades, habilidades y objetivos alineados a la misión y visión de su organización; esto dará como resultado una plantilla cualificada, integrada y con un adecuado ajuste a la cultura de la empresa y por consiguiente un activo que no puede ser fácilmente imitado.

El tercer factor de estudio fue “Gestión y dirección del talento humano”; como ya se había comentado, para el desarrollo de una arquitectura organizacional se debe vincular al conocimiento con la innovación. Una falla que presenta la organización es la falta de concienciación, esto se produce cuando algunos miembros de la organización no quieren hacer su trabajo de manera correcta, afectando así el funcionamiento de la organización; esto está reflejado por el grado de madurez (psicológica y profesional) y compromiso que presentan los colaboradores.

La gestión y dirección del talento humano implica un conjunto integrado de procesos para atraer, gestionar, desarrollar, motivar y retener a los colaboradores; se basa en la obtención de mejores resultados logrando un balance entre el desarrollo profesional de los colaboradores y el logro de metas organizacionales, por lo cual, la gestión y dirección del talento humano se ha convertido en una estrategia clave para el desarrollo de ventajas competitivas. Las personas que componen la fuerza de trabajo de una empresa son el recurso más importante y valioso, por lo que resulta necesario cuidarlo, estimularlo, capacitarlo y promoverlo. Un requisito para ello es la participación activa y continua de los miembros que en ella laboran, así como disposición de los directivos para manejar estilos de liderazgo y trabajo en equipo que posibiliten de forma constante la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades que generen innovación.



ISSN: 2448 - 6574

Una arquitectura organizacional centra su atención en gestionar la generación de conocimientos y desarrollar experiencias que le permitan adaptarse proactivamente a un entorno cambiante, por lo cual es importante que se implementen actividades en todo nivel estructural centradas en transmitir un sentido de apropiación y compromiso para mantener una cultura de aprendizaje.

El cuarto factor de estudio fue: “Comunicación”. Una mala gestión de la comunicación es la causa de la mayoría de los problemas que presentan las organizaciones afectando la continuidad de cada proceso que desarrolla la empresa. En este sentido la empresa establece mecanismos apropiados de comunicación interna (entre los miembros que forman parte de ella), lo que puede evidenciar la forma de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, al mismo tiempo, fomenta un clima de trabajo integrador; no debemos olvidar que la comunicación interna ayuda a reducir la incertidumbre por lo que transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa y establecer una línea de comunicación eficaz entre los diferentes departamentos de la empresa es clave fundamental para el desarrollo de organizaciones duales.

Sin embargo, se recomienda a la organización fortalecer su comunicación ya que su trascendencia se encuentra en la capacidad para proyectar y reforzar su imagen dentro de los diferentes grupos de interés; dicho reforzamiento se debe basar en una comunicación operativa (esta es aquella que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con clientes y proveedores), una comunicación estratégica (la cual tiene como fin dar cuenta de los posibles datos de la competencia, la evolución de variables económicas, los cambios en la legislación laboral, que son relevantes para la posición competitiva de la empresa) y una comunicación de notoriedad (grado de conocimiento por parte de los consumidores de una marca o producto).

El quinto factor de estudio fue: “Liderazgo”. El papel del líder juega un papel muy importante dentro de la organización, para adaptarse a situaciones de cambio y para generar una visión compartida, de allí que el liderazgo se presenta como una facultad para llevar a la organización hacia el éxito. Bajo esta perspectiva se observa que el liderazgo en la empresa es simplemente un rol que emerge de una interacción social; es un sendero de mutua interacción entre los miembros de un grupo y sus respectivos jefes en turno. Está definido por expectativas (o normas) compartidas donde el equipo espera comportamientos de líder, tales como el

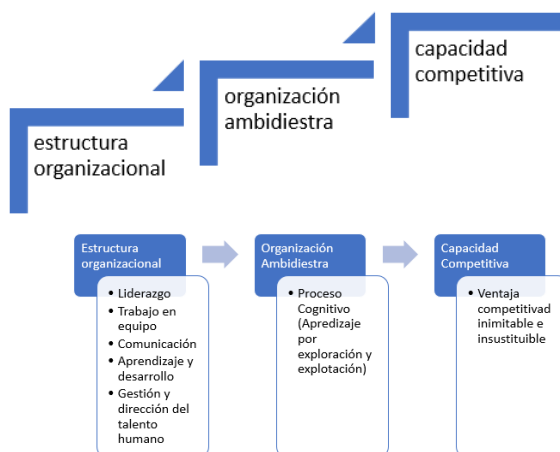
establecimiento de metas, la selección de estrategias, la elección de personas para tareas específicas, la evaluación de resultados y el reconocimiento de los aportes de los integrantes.

Por lo tanto, se deben mostrar directrices organizacionales favoreciendo las transformaciones necesarias que requiere la organización en pro de mantener un liderazgo transformacional el cual posea un impacto más sobresaliente en la organización como cambios referidos a una nueva visión, nueva estructura y nuevas formas de desempeño. Para ello el desarrollo de una arquitectura organizacional requiere que el liderazgo este más enfocado hacia fomentar la participación creativa de los trabajadores, potenciar las capacidades de los integrantes, motivar al equipo al cumplimiento de expectativas con mayor diálogo de valor, inspirar al personal a la ejecución proactiva y dinámica de los objetivos. Un liderazgo transformacional genera cambios significativos en la organización, por lo que se debe apostar hacia una curva de aprendizaje por explotación y exploración, así como innovación, con el apoyo continuo de la alta gerencia hacia los trabajadores, esto permitirá mayor diferenciación, flexibilidad, evolución y dualidad en un mercado, es decir, permitirá el desarrollo de una cultura con una arquitectura organizacional y mayor competitividad en el mercado.

Modelo propuesto.

Con base en la presente investigación se diseñó un modelo conceptual para el desarrollo de una arquitectura organizacional (Imagen 3) tomando como base los postulados de diversos autores y los resultados de la investigación la cual tiene con fin crear ambientes propicios de aprendizaje.

Imagen 3. la arquitectura organizacional como aprendizaje competitivo.





ISSN: 2448 - 6574

Conclusiones.

El presente trabajo procura explicar la importancia de potencializar una arquitectura organizacional para la generación de ventajas competitivas insustituibles e inigualables tomando como principal factor la gestión de talento humano. De este modo se pretende influir en las organizaciones sobre su capacidad cognitiva, contribuyendo a la mejora de sus resultados organizativos y de su competitividad. Se plantea una complementariedad de factores para que las empresas puedan desarrollar una estructura dual a través de la explotación del conocimiento adquirido en la organización y la exploración de nuevos conocimientos.

La apertura de un nuevo proceso hacia el desarrollo de una arquitectura organizacional le permitirá alcanzar mayor presencia en su mercado objetivo, así como generar mayor innovación y cambio continuo, explorar nuevas oportunidades y obtener el máximo rendimiento de sus actividades de forma significativa.

Para tal fin se determinó la propuesta de un modelo conceptual integrador en el que se mencionan las dimensiones a considerar, e indica cómo relacionar los procesos claves de la organización así como comprender e interiorizar el desarrollo de capacidades que se necesitan para hacer del factor humano único, insustituible, complementario e inquebrantable.

Sin embargo, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos es mucho el camino por recorrer; los profesionales de RRHH deben ser capaces de desarrollar una visión más clara de los requerimientos de competitividad por lo que deben formular estrategias de empuje para proporcionar la adaptación sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno.

No obstante, aunque se reconoce la importancia estratégica en el desarrollo de una arquitectura organizacional, su estudio es tan amplio que resulta difícilmente abarcable en un solo trabajo; por lo que se pueden desprender subsecuentes líneas de investigación.



ISSN: 2448 - 6574

Referencias.

- Afuah, Allan (1999). La dinámica de la innovación organizacional: el nuevo concepto para lograr ventajas competitivas y rentabilidad. México: Oxford University,
- Brunet, I. & Belzunegui, Á. (2000). Empresa y estrategia en la perspectiva de la competencia global. España: Editorial Ariel.
- Drucker, Peter F. "ADMINISTRACIÓN Y FUTURO"; Ed. Sudamericana; Bs. Aires 1994.
- Duncan, R.B. (1976). The Ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. Ed The Management of Organizational Design. New York
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning organization. Harvard Business Review
- Gibson, C.B., & Birkinshaw, J. 2004. The Antecedents, Consequences, and Mediating Role of Organizational Ambidexterity. Academy of Management Journal, 47: 209-226
- Gupta, A. K, Smith, K. G. y Shalley, C. E. (2006). The interplay Between exploration and exploitation. Academy of Management Journal.
- Hamel, Gary. Reinventando las bases para la competencia. Mexico: Editorial Norma, 2003
- Jiménez Jiménez, D. y Sanz Valle, R. (2006). Innovación, aprendizaje organizativo y resultados empresariales. Un estudio empírico. En: Cuadernos de economía y dirección de la empresa, No. 29, p. 31-55.
- López, Z. E. (2014). Relaciones entre aprendizaje organizativo, estrategias de diversificación y el desempeño organizacional. Un estudio empírico entre empresas manufactureras en España. Tesis Doctoral. Madrid, España.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in organizational Learning. Organizational Science.
- Pfeffer, J. "Cómo generar ventaja competitiva sostenible a través de la dirección eficaz del personal". Artículo adaptado de la obra "Competitive Advantage through People". Editorial Harvard Business School Press, Boston, Estados Unidos, 1994.
- Porter, Michael E. (2009). Ser competitivo. Boston: Harvard Business School,
- Sastre, M. y Aguilar, E. "Dirección de Recursos Humanos. Un enfoque estratégico". McGraw- Hill, Madrid 2003.
- Sirén, C., Kohtamäki M., & Kuckertz A. (2012). Exploration, exploitation, performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. Strategic Entrepreneurship Journal, 6(1), 18-41.
- Valdés, Luigi (2000). Conocimiento es futuro. Hacia la sexta generación de los procesos de calidad. Treceava edición. Editorial Centro para la Calidad Total y la Competitividad de CONCAMIN México.