

La capacitación como estrategia para combatir las barreras tecnológicas y de actitud de los trabajadores de las Mipymes en México

Training as a strategy to combat the technological and attitudinal barriers of MSMEs workers in Mexico

José Alonzo Sahui Maldonado

Universidad Autónoma de Campeche, México

josesahui@hotmail.com

Roger Manuel Patrón Cortés

Universidad Autónoma de Campeche, México

roger_patron_cortes@hotmail.com

Nadia Cassandra May Acosta

Universidad Autónoma de Campeche, México

nmayxx@hotmail.com

Resumen

El presente artículo se divide en dos partes. En la primera, se realiza un breve análisis de la manera en que influyen la tecnología y la actitud del trabajador como barreras que entorpecen los procesos de aprendizaje dentro de las MIPYMES. En la segunda y última parte, se sugiere que para que las MIPYMES de nuestro país tengan la capacidad de generar y aplicar el conocimiento desarrollado por sus trabajadores es fundamental incorporar procesos adecuados de capacitación que sean susceptibles de transformar los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos.

Palabras clave: *MIPYMES, Aprendizaje organizacional, Capacitación, Tecnología, Actitud.*

Abstract

This paper is divided in two parts. In the first, we analyze how defensive barriers influence –both technological and attitude– in learning processes within MIPYMES. In the second and the last part, it is suggested that for MIPYMES in our country have the ability to generate and apply knowledge developed by their employees, is essential to incorporate appropriate training processes that transform tacit knowledge into explicit knowledge.

Key words: *MIPYMES, Organizational learning, Training, Technology, Attitude.*

Fecha Recepción: Febrero 2017

Fecha Aceptación: Julio 2017

Introducción: La situación actual de las MIPYMES en México

La importancia que tienen las MIPYMES en la actualidad se basa en la interacción de varios factores. Por una parte, estas entidades económicas representan una aplastante mayoría del total de empresas, no sólo en nuestro país, sino en todo el mundo, pues representan aproximadamente el 90% de las organizaciones establecidas a nivel mundial. En el caso de México, “la participación de este conjunto de empresas es fundamental para el crecimiento económico del país. Según datos del INEGI, existen alrededor de 2 millones 844 mil unidades empresariales, de las cuales 99.7% son MIPYMES que en conjunto generan 42% del Producto Interno Bruto (PIB) y 64% del empleo del país” (Ramos Enríquez, 2005:55). Así pues, y dada la importancia de estas empresas en nuestro país, desde finales de los 70’s, se han tratado de establecer los parámetros necesarios para definir a la micro, pequeña y mediana empresa. Se ha hecho en función de variables como el tamaño, total de personal ocupado en ellas, ventas anuales, activos fijos, entre otros.

Ahora bien, independientemente de la clasificación que usemos, es indudable que las MIPYMES en nuestro país tienen serios problemas, esto se debe, entre otras cosas, a su poca capacidad de adaptación a las nuevas realidades del entorno macroeconómico –por ejemplo, la globalización y el uso de nuevas tecnologías–. En este sentido, A continuación se presenta una tabla en donde se enlistan algunos de los problemas detectados por estudiosos de esta problemática:

Tabla 1. Principales problemas de las MIPYMES en México

<i>Ramos Enríquez, 2005</i>	<i>Serna y Delgado, 2007</i>
Desconexión de cadenas productivas	Participación limitada en el comercio exterior
Déficit comercial externo (derivado de la sobrevaluación cambiaria)	Acceso limitado a fuentes de financiamiento
Corto monetario	Capacitación deficiente de sus recursos humanos
Informalidad	Falta de vinculación con el sector académico
	Falta de una cultura de innovación de procesos y desarrollo tecnológico

FUENTE: Elaboración propia con base en Ramos Enríquez (2005) y Serna y Delgado (2007)

Es importante destacar, que por el propósito de este trabajo se tomarán como puntos de referencia los últimos tres problemas señalados por Serna y Delgado (2007), los cuales serán abordados más adelante.

Desarrollo: La Influencia de las barreras tecnológicas y de actitud en las MIPYMES

En este apartado se abordará la influencia de las barreras tecnológicas en el desarrollo de las MIPYMES en México ya que en nuestro país éstas surgieron básicamente como respuesta a las necesidades de los propietarios, es decir, nacieron para cubrir, en muchos casos, la falta de una mejor posibilidad de empleo, por lo que se constituyeron con familiares, amigos o personas que no contaban con la preparación adecuada para ello. En este sentido, un estudio reciente señala que aún hoy, a más de dos décadas del surgimiento masivo de las MIPYMES, éstas se siguen constituyendo de manera similar. Para ilustrar este punto se anexa una tabla que señala la escolaridad del personal ocupado en ellas.

Tabla 2. Distribución del personal de las MIPYMES según su nivel de escolaridad al año 2001 en México

<i>Escolaridad</i>	<i>%</i>
Sin instrucción	2.4%
Primaria	35.3
Secundaria	38.0
Preparatoria/Carrera Técnica Profesional	14.7
Licenciatura	9.4
Maestría	0.3
Doctorado	0.0

FUENTE: Guaipatín, 2003: 25. Tomado de observatorio MYPME, BID, 2003 [sobre una muestra de 649 empresas].

Como puede observarse en la tabla anterior, la mayoría sólo cubre hasta el nivel básico de su preparación, lo cual repercute directamente sobre sus aptitudes en cuanto al conocimiento y manejo de tecnología en el ámbito laboral. De igual manera, esta falta de desarrollo académico de los empleados –que forma parte de la cultura organizacional en la que éstos se desenvuelven-, termina afectando no sólo las actitudes de los empleados, sino también las de los directivos, ya que esto se puede traducir en el rumbo que toman sus estrategias y su visión de crecimiento y desarrollo, ya que “para tener éxito, un programa destinado a crear una organización abierta al aprendizaje debe comenzar por los mandos superiores” (Argyris, 2001, p.167).

Tomando lo anterior en consideración, los propietarios de las MIPYMES en México deben de iniciar cambiando su forma de ver a la empresa. Para muchos es un negocio que les permite vivir y resuelve sus problemas económicos, lo cual encaja en la barrera de “fijación en los hechos”, al no ver la posibilidad de desarrollo y crecimiento que la empresa les brinda; otros adoptan una actitud de “vivir al día” e ir resolviendo los problemas conforme aparezcan, motivo por el cual se vuelven incapaces de predecirlos y anticiparse a ellos. Desafortunadamente, este comportamiento reactivo es también un problema de actitud frecuente.

La preparación académica o técnica sin duda interviene en la formación de la actitud tanto del empleado como del dueño de la MIPYME, pero está también la parte afectiva. En ésta, el razonamiento, muchas veces, queda de lado, cediendo el lugar a creencias y juicios personales de los actores organizacionales involucrados.

Cuando los dueños de las MIPYMES son personas con muchos años en sus negocios, presentan la barrera de actitud de que “sólo se aprende con la experiencia”. Es difícil que acepten y se abran a nuevas prácticas y tecnologías¹. Su sentido de compromiso con la organización es fuerte y legítimo, pero lo asocian con la seguridad y la certeza, las cuales se pondrían en juego al momento de establecer cambios. De ahí que se apeguen a viejas experiencias y “mañas” en su vida empresarial.

Si el apego es fuerte, es muy probable que se manifiesten algunos perjuicios en consecuencia. Como el decremento de las ventas, aparición de una mayor competencia, debilitamiento de la producción o, en su defecto, decadencia del servicio brindado. Una tercera persona podría notar las causas de estos lamentables efectos, los involucrados también lo deberían de poder hacer; sin embargo, la mayoría de las veces estos problemas pasan desapercibidos. En estos casos lo común es culpar al “agente externo”, llámese competencia, clientes, mercado, gobierno, etc. Esta barrera de aprendizaje se genera cuando hay una disociación entre los factores internos y externos, se pierde de vista la relación que conllevan; se evita identificar los errores y se cierran las puertas a las posibles soluciones.

En este sentido, se recomienda que en las MIPYMES, para modificar las actitudes del personal, los mandos superiores establezcan claramente los métodos y técnicas para la toma de decisiones que los empleados deben de seguir con el propósito de reducir los márgenes de incertidumbre. Este propósito también se cumple al darles una descripción precisa en la que se señale de manera concreta las áreas de decisión sobre las que actuarán los empleados. Sin embargo, y no obstante que estos son aspectos de administración básica, la falta de manuales de organización y/o procedimientos en las MIPYMES es altísimo.

¹ Al respecto, Villamizar y Mondragón señalan que: “El uso eficiente de la tecnología se ha convertido en el elemento más importante en la producción de bienes y servicios. Esto ha sido especialmente claro desde que el desarrollo económico de los países empezó a depender más de la capacidad industrial y menos de la dotación de recursos naturales” (1995, p. 5)

En nuestro país es común encontrar empresarios que culpen y se lamenten de su suerte; en este sentido, y sin la intención de generalizar, se considera que este problema más que de conocimientos, es un problema de actitud. El temor a la incertidumbre (Hofstede, 1991), entendiendo éste como el grado en el que los miembros de una sociedad se sienten incómodos con situaciones incomprensibles, ambiguas o poco estructuradas es muy característico en la forma de hacer negocios de los mexicanos. Por otra parte, esta particularidad de nuestra cultura empresarial, facilita que se presenten las barreras de aprendizaje referentes a algunas de las actitudes ya mencionadas.

De igual forma, es importante destacar que las condiciones materiales que la empresa brinda a sus trabajadores, pueden, en un momento dado, condicionar el pensamiento de éstos. Así pues, la escasez de recursos puede ser también un obstáculo para el proceso de aprendizaje (Montoya, 2004). Si se traslada este escenario a las MIPYMES en México, uno de los recursos que escasea más son los tecnológicos, por lo que en situaciones similares, además de la disposición de los empleados por compartir sus conocimientos, es importante contar con los medios adecuados para hacerlo.

Dado que los avances tecnológicos permiten en la actualidad la presencia de las empresas en cualquier parte del mundo, dado que ya no son necesarios los espacios físicos para tener presencia en el mercado. Resulta difícil para una empresa ser competitiva y no contar con este tipo herramientas, y aunque en el caso de nuestro país sí hay oportunidades de acceso a ellas, para las MIPYMES mexicanas es muy limitado su uso –debido entre otras cosas a la actitud de los empresarios con respecto a la tecnología, donde la mayoría las sigue considerando un gasto y no una inversión–. En este sentido, algunas de las herramientas tecnológicas que fortalecerían la presencia de las MIPYMES en México son (Martínez, et. al., 2001:9):

- Aplicaciones informáticas de bases de datos (clientes, proveedores y otros).
- Conexión a Internet.
- Servidores WEB.
- Aplicaciones de correo electrónico.
- Acceso informático con proveedores para compartir información (redes empresariales).
- Intercambio electrónico de datos con proveedores (EDI).
- Sistemas de apoyo a la decisión para los directivos.

- 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).
- Acceso a información externa a través de Internet, partiendo de que la capacitación se debe dar al mismo tiempo que se hacen los cambios dentro de la empresa, con el propósito de asegurar que las condiciones de esta intervención consigan el máximo rendimiento e impacto dentro del negocio.

Además de lo anterior, cabe señalar que los instrumentos mencionados deberán propiciar un aprendizaje organizado, con conocimientos sistematizados a la disposición de quien los requiera. En este sentido, Palacios (2000) rescata la idea de la utilización de sistemas simples para la divulgación del conocimiento dentro de las empresas como lo es un sistema de cómputo, cuya base de datos sirva como fuente de información para los empleados; y las acciones que realicen las personas para transmitirlo cara a cara. Aunque ambas funcionarían en las MIPYMES, la segunda opción es más viable pues no se requiere de una fuerte inversión de recursos financieros, además que la cultura de nuestro país facilita la interacción entre las personas.

El INEGI, por su parte, también ha estudiado la cantidad de MIPYMES que, en nuestro país, hacen uso de algún tipo de tecnología en sus procesos productivos y administrativos. En la tabla siguiente se dan a conocer los porcentajes de éstas.

Tabla 3. Unidades económicas (totales) que usaron equipo informático e internet en algunos de sus procesos, 2003 [Porcentajes]

Tamaño	Internet en su relación con clientes y proveedores	En procesos administrativos	En procesos técnicos o de diseño	En desarrollo de programas para mejorar procesos
Micro	5.8	8.9	4.3	3.0
Pequeña	52.2	74.1	37.7	30.0
Mediana	73.1	90.2	58.2	48.2

FUENTE: INEGI, 2004.

Como puede observarse en la tabla anterior, es notorio como el mayor uso de equipos informáticos es por parte de la mediana empresa, y como se da una drástica disminución de éstos a medida que la estratificación empresarial desciende. La explicación más frecuente es que este fenómeno se debe a los mayores ingresos que presentan las medianas empresas, lo cual les otorga mayor poder adquisitivo, favoreciendo de esta manera la obtención de herramientas tecnológicas. Sin embargo, esta explicación no toma en cuenta la influencia de algunas de las variables de actitud, como las mencionadas anteriormente.

En este sentido, y con el propósito de analizar de manera más detallada este fenómeno, a continuación se presenta esta misma información desglosada en los tres principales sectores económicos, para identificar con mayor claridad ¿qué tipo de MIPYMES son las que muestran más interés en la utilización de los recursos tecnológicos.

Tabla 4. Uso de equipo informático e internet para algún proceso (por sectores).

Manufactura (Industria)				
<i>Tamaño</i>	<i>Internet en su relación con clientes y proveedores</i>	<i>En procesos administrativos</i>	<i>En procesos técnicos o de diseño</i>	<i>En desarrollo de programas para mejorar procesos</i>
Micro	3.9%	5.7%	4.5%	1.9%
Pequeña	51.3%	70.2%	38.9%	25.8%
Mediana	81.1%	93.0%	67.6%	46.7%

FUENTE: Elaboración propia con base en información de INEGI, 2004.

Comercio				
<i>Tamaño</i>	<i>Internet en su relación con clientes y proveedores</i>	<i>En procesos administrativos</i>	<i>En procesos técnicos o de diseño</i>	<i>En desarrollo de programas para mejorar procesos</i>
Micro	4.1%	6.9%	2.5%	2.2%
Pequeña	60.3%	83.6%	34.7%	34.5%
Mediana	74.3%	92.5%	47.3%	48.1%

FUENTE: Elaboración propia con base en información de INEGI, 2004.

Servicios				
<i>Tamaño</i>	<i>Internet en su relación con clientes y proveedores</i>	<i>En procesos administrativos</i>	<i>En procesos técnicos o de diseño</i>	<i>En desarrollo de programas para mejorar procesos</i>
Micro	8.1%	12.5%	6.7%	4.4%
Pequeña	44.7%	68.5%	36.3%	28.0%
Mediana	68.2%	92.5%	53.8%	49.6%

FUENTE: Elaboración propia con base en información de INEGI, 2004.

Por otra parte, Jiménez (2006) señala una lista de aplicaciones que las MIPYMES dan a la tecnología. Resulta importante puntualizarla pues comparte grandes similitudes con las aplicaciones que INEGI reconoce. En este sentido, algunas de las aplicaciones más sobresalientes de los recursos tecnológicos en las MIPYMES son:

- Automatización de los procesos administrativos.
- Automatización de los procesos de producción.
- Comunicaciones internas.
- Comunicaciones con clientes y proveedores.
- Manejo de base de datos y procesamiento.
- Atención a clientes.
- Obtener información del mercado

De igual forma, este mismo autor señala una serie de barreras a las que las MIPYMES en todo el mundo se enfrentan para la obtención y uso de la tecnología (Jiménez, 2006).

- Costo de adquisición.
- Dificultades en la identificación de ventajas concretas en el negocio.
- Resistencia al cambio (aspectos culturales).
- Recurso humano escaso y poco calificado para manejar los proyectos.
- Oferta de servicio de consultoría.

Conclusiones: Una adecuada capacitación para combatir las barreras tecnológicas y de actitud de los trabajadores

Derivado de que las microempresas son las que se encuentran más rezagadas tecnológicamente, consideramos que son las que más deben apostarle a la adopción y uso de recursos tecnológicos para su crecimiento; por otro lado, es importante señalar que no en todos los casos es necesario realizar una inversión en equipos sofisticados. La mejor tecnología –como medio para facilitar el trabajo de las empresas, nunca como un fin en sí mismo– es la que se mejor adapta a las necesidades de la empresa, ya sea por cuestiones como su tamaño, fin, preparación del personal y posibilidades económicas.

En este sentido, nuestra propuesta de que las MIPYMES incorporen el uso de la tecnología obedece al hecho de que éstas, al contar con pocos trabajadores, harán del proceso de aprendizaje, un proceso controlable y medible sin mayores dificultades, donde los empleados podrán interactuar directamente y aprender no solamente a utilizar los recursos, sino a implementar el aprendizaje organizacional como parte de su vida laboral. Desde luego, lo ideal sería un proceso de intervención que plantee un cambio de actitud frente a la tecnología; que en este caso se orientaría a entender la importancia de poner en manuales, instructivos u otra manera formal los conocimientos que los trabajadores tienen –es decir, convertir los conocimientos tácitos en conocimientos explícitos–.

Una forma de cambiar las actitudes es a través de la información; es decir, se les brinda nueva información a los individuos que sirva como un nuevo marco de referencia para cambiar primero sus creencias y después sus actitudes. Por lo tanto, nosotros consideramos que la capacitación es la

herramienta más óptima para empezar a producir cambios dentro de la organización; una capacitación que vaya más allá de las cuestiones técnicas y toque el trasfondo emocional de los actores. Empezando allí el verdadero cambio de actitudes y la apertura al aprendizaje organizacional como forma de vida laboral. “La capacitación en el trabajo no puede escapar al concepto de la educación continua, que pueda significar un verdadero proceso de aprendizaje y un cambio de actitudes del individuo, en beneficio de una mayor y mejor capacidad de conocimiento.” (Serna y Delgado, 2007).

Si la capacitación del personal de cualquier empresa es un desafío, en el caso de las MIPYMES es uno de los desafíos más importantes que enfrentan, pues existe la necesidad constante de que éstas se adapten al cambio. La globalización de la economía ha creado muchas oportunidades para las MIPYMES, pero también ha creado un sin número de retos. Serna y Delgado (2007) reconocen esta importancia y aseguran que las MIPYMES en México deben de concentrarse en una capacitación orientada a los siguientes aspectos:

- Cambio real de conocimientos.
- Nuevas actitudes del personal.
- Niveles de apertura al aprendizaje.
- Incremento en la productividad.
- Mayor integración a la empresa.

Lamentablemente, una práctica común de las empresas es medir la capacitación brindada en función de otros factores, dando demasiada importancia a la cuestión cuantitativa, es decir, ésta solo se mide en relación con las horas de capacitación, el número de cursos impartidos, las personas que lo tomaron, etc. Y es que la verdadera evaluación de resultados de la capacitación debe ser en función de los cambios reales alcanzados. Se debe medir el beneficio que se obtuvo de su aplicación, los efectos positivos que produjo en la empresa.

La capacitación es uno de los instrumentos más importantes con los que se cuenta en la transformación de una empresa, y tiene como propósito fundamental, mejorar el rendimiento actual y futuro de la fuerza de trabajo mediante la superación de los conocimientos básicos, el

perfeccionamiento de las habilidades específicas y la inducción y adecuación de las actitudes de las personas².

Una adecuada capacitación sirve para combatir actitudes que no sirven dentro de la dinámica del trabajo, y también para instruir a los empleados sobre el uso y beneficios de nuevas tecnologías. Así pues, con un mismo método, se pueden atacar los dos problemas expuestos anteriormente y que resultan ser de los más comunes para que se lleve a cabo el aprendizaje dentro de una empresa.

Llevar a cabo a conciencia el aprendizaje organizacional³ dentro de las MIPYMES, no solo aseguraría una fuente de conocimientos nuevos que le servirían para su competitividad, sino que los trabajadores se desarrollarían a un nivel intelectual y personal más allá de los que las instituciones educativas han influido en ellos, mejorando no solo las actividades productivas, sino mejorando la calidad de vida laboral de los empleados.

Derivado de lo anterior, Zapata, et. al. (2008) señalan que “se puede puntualizar que el aprendizaje dentro de la organización es un proceso de construcción del conocimiento que necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior a cada uno de los individuos” (p. 161).

Ahora bien, con respecto a los conocimientos desarrollados para resolver problemas específicos en las organizaciones, hay que reconocer, como atinadamente señala Kallen (1992) que “los innovadores se ven obligados a asumir una actitud combativa. Pues sus novedades [conocimientos nuevos] entran en una organización social la mayor parte de cuyas instituciones son negocios en marcha, y entran como competidores o desprestigiadores de una u otra de ellas” (p. 381-382).

Estamos conscientes de que es difícil trabajar en el perfeccionamiento de actitudes de los trabajadores, pero es posible mejorarlas notablemente. No existe un ideal exacto de cómo debe de ser la actitud del individuo de toda empresa, es por eso que el trabajo debe ser constante con los

² En este sentido, Giral Barnes señala que: “La ventaja competitiva de las empresas en el siglo XXI, va a estar definida por la capacidad de la organización de adquirir, retener y mejorar su conocimiento [...] lamentablemente, es frecuente que las empresas deterioren su conocimiento tan rápido como lo adquieren, por perder gente preparada, no documentar y no procesar de manera sistemática sus datos e información (2006, p. 75).

³ Cabe señalar que el término Aprendizaje Organizacional es propio de las ciencias sociales, pero no es exclusivo de una ciencia en particular; más bien, se puede entender a través de la interacción de las mismas. Esta disciplina, por lo tanto, se ve envuelta en la influencia de varias áreas de investigación social como la psicología, economía, sociología y gestión de empresas (Suñe, 2004).

empleados, de manera que lleguen a apreciar los beneficios del aprendizaje continuo dentro de la empresa.

Bibliografía

Argyris, C. (2001). *La Asesoría deficiente y la trampa en que caen los administradores*. Ed. Oxford, México.

Giral Barnes, J. (2006). “La capacitación como factor de la competitividad en las empresas de clase mundial” en *Capacitación y competitividad: un mismo camino* de Santiago Macías y Víctor Miklos [compiladores]; Ed. COMPITE/CONCAMIN/Secretaría de Economía; México.

Guaipatín, C. (2003). *Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la región*, recuperado en: <http://www.iadb.org/sds/doc/62659observatoriomipyme.pdf>

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: software of the mind*. Ed. McGraw Hill. New York, USA.

INEGI (2004). *Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos*, recuperado en: <http://www.inegi.gob.mx>

Jiménez, C. (2006). *Las PYMES y las TIC: Hasta qué punto las pymes han incorporado el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información*, recuperado en: <http://www.tendenciasdigitales.com/Documentos/Pymes%20y%20tecnolog%EDa.pdf>

Kallen, H. (1992). “Innovación” en *Los cambios sociales* de Amitai y Eva Etzioni [compiladores]; Ed. Fondo de Cultura Económica; México.

Martínez, I. et al., (2001). *Aprendizaje Organizacional en PYMES*, recuperado en: <http://www.upct.es/~economia/PUBLI-INO/APRENDIZAJE%20ORGANIZACIONAL%20PYMES.pdf>

Montoya, L. (2004). *Propuesta de un proceso educativo de habilidades del pensamiento como estrategias de aprendizaje en las organizaciones*, recuperado en: <http://www.ejournal.unam.mx/rca/214/RCA21403.pdf>

Palacios, M. (2000). "Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias", en Revista "Hitos de Ciencias Económico Administrativas" de la UJAT, recuperado en: http://www.uam.es/personal_pdi/economicas/acabezuelo/rrhh/AOConceptos_procesos_estrategias.pdf

Ramos Enríquez, S. (2005). "La micro, pequeña y mediana empresa en México", en *Memorias La situación mexicana ante las propuestas de la economía de mercado con responsabilidad social*; Ed. Cátedra Konrad Adenauer/ITESO/USEM; México.

Serna, J. y Delgado, J. (2007). *La capacitación en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de México*, recuperado en: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2007/shdr.htm>

Suñe, A. (2004). *El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*, recuperado en: <http://www.tesisenxarxa.net/TDX-0803104-094631/index.html>

Villamizar, R. y Mondragón, J (1995). *Zenshin: Lecciones de los países del Asia-Pacífico para Colombia*; Ed. Norma; Colombia.

Zapata, L. et. al. (2008). *Aprendizaje organizacional*; Ed. McGraw Hill; México.

Reseña Curricular de los Autores.-

José Alonzo Sahui Maldonado. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac-Mayab. Sus líneas de investigación se orientan al análisis del comportamiento organizacional, así como al estudio de la influencia de la mercadotecnia en los procesos de consumo. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT (Nivel 1).

Roger Manuel Patrón Cortés. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac-Mayab. Sus líneas de investigación se orientan al análisis del clima organizacional, así como al estudio de las organizaciones educativas.

Nadia Kassandra May Acosta. Maestra en Educación por el Instituto de Estudios Universitarios del Estado de Campeche. Profesor certificado en competencias docentes para la educación media superior y en la enseñanza del idioma inglés.