

FECHA:	21 de Mayo de 2014
Título del Trabajo (en mayúsculas) :	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO
Eje temático del Congreso al que pertenece:	Desarrollo de carácter estratégico en Recursos Humanos, con la finalidad de elevar la competitividad de la empresa, el clima laboral o el crecimiento de los talentos
Profesión, nombre/s y apellido/s del/los autor/es.	Mgr. Ing. Julia del Valle AVILA
Domicilio particular y/o laboral:	Calle Luna y Cárdenas 30 49- Córdoba- Argentina
Teléfono particular, laboral y/o celular:	+5403514894462
Dirección de correo electrónico:	Julia__avila2@hotmail.com
CV resumido: mencionar hasta 5 (cinco) actuaciones profesionales más relevantes por autor	<p>CV AVILA, JULIA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Magister en Ingeniería en Calidad y Auditora Líder de Calidad ISO 9001:2008 2. Docente de Postgrado en Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Tecnológica Nacional (Argentina), UEES (Ecuador) 3. Docente de la Carrera de Ingeniería Industrial en la UNC (Gestión de Empresas, Gestión de la Calidad y auditorías de la Calidad). 4. Directora del Centro de Vinculación CEMECOR de la Universidad Nacional de Córdoba. Investigadora avalada por organismos provinciales y nacionales. Consultora de empresas a través del Ministerio de Industria de la Prov. de Córdoba y en el ejercicio privado de la profesión. 5.. Ganadora Premio al Mejor Trabajo Académico XXIII Congreso SLADE (2010). Ponente, evaluadora y moderadora en varios

congresos nacionales e internacionales.

6. Auditora Líder IRCA. ISO 9001:2008

7. Desarrollo de Sistema de Gestión de la Calidad y capacitación para PAUNY S.A. , HYDROM S.A., DENSO MANUFACUTRING, DATTA HNOS., entre otros.

Título del Trabajo:

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A NIVEL ESTRATÉGICO

Autor: Mgtr. Julia Avila y Equipo

Eje Temático: Desarrollo de carácter estratégico en Recursos Humanos, con la finalidad de elevar la competitividad de la empresa, el clima laboral o el crecimiento de los talentos

RESUMEN

Se entiende el aprendizaje organizacional como la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje; requiere un aporte activo de las personas en el desarrollo de las actividades a partir del quehacer cotidiano, a través de las cuales exploran y descubren nuevos conocimientos en la búsqueda de respuestas y soluciones, logrando un sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos organizacionales.

En trabajos anteriores hemos estudiado la gestión del conocimiento, interviniendo en los procesos de capacitación de las empresas. Se aplicó la espiral del conocimiento a partir de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), enfocado a resolver problemas operativos de las mismas. A través de herramientas de la calidad se analizaron y determinaron las causas que originaban estos problemas y los mantenían sin resolución a largo plazo, esto nos llevó a la naturaleza de los procesos de Dirección, calidad de la gestión estratégica y la toma de decisiones.

Es decir al aplicar la herramienta enfocada a resolver problemas de tipo operativo y para aprender de ellos, se obtuvieron resultados satisfactorios, como ser la resolución de los mismos, un aprendizaje colectivo que se internalizó en la organización y la actitud colaborativa de las distintas área y niveles operativos. Sin embargo, cuando se enfocó a las causas que eran la raíz de estos problemas, abordamos otros niveles de gestión, que no están predispuestos a identificar sus problemas, analizarlos, aprender en un proceso colectivo (a nivel dirección) y desarrollar nuevas prácticas de gestión que los lleve a superarlos y a nuevos aprendizajes.

He aquí el problema, en general, para los niveles de dirección de las PyMEs, es necesario identificar y resolver problemas de tipo operativo que afectan a la producción, ven como necesario en aprendizaje y la incorporación de nuevas prácticas a ese nivel (en busca de la mejora del desempeño), pero no lo ven adecuado y poco factible en su propio nivel, es decir a nivel de la gestión estratégica. En este trabajo se estudiarán las deficiencias de calidad de los procesos de

gestión, a nivel de la Dirección de pymes y se realizarán propuestas de mejora, porque éstos no responden a las necesidades de sus clientes externos e internos (que son los otros niveles de la organización)

Como grupo académico seguimos trabajando sobre el aprendizaje organizacional, su puesta en marcha, funcionamiento, institucionalización, factores facilitadores y herramientas, en esta oportunidad a nivel del proceso estratégico, que es de donde surgen los problemas mas difíciles de abordar.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, gestión estratégica, conocimiento.

Organizational learning and knowledge managment at an estrategical level

Summary

The organizational learning is understood as the social activity where the knowledge and abilities are developed as a part of the organization, they are put in practice and are integrated as opportunities to improve the learning, it requires and active input from the people in the development of the activities in base of the daily routine. Through this routine, they explore and discover new knowledge in the searching for answers and solutions, obtaining a sense of belonging and appropriation of goals and organizational objectives.

In previous Works we have studied the knowledge management, intervening in the processes of training of the companies. The knowledge spiral was applied since the theory of Nonaka and Takeuchi (1995), focused in solving operative problems from this companies. Through the quality's tools, causes that originated these problems and kept them during a long-term were analyzed and determinated. This leaded us to the nature of Direction Processes, quality of the strategical management and the making of decisions.

What we mean is, when we apply the tool focused in solving operative problems and learning from them, satisfactory results were obtained, as being the resolution of them, a collective learning that internalized in the organization and the collaborative attitude from different areas and operative levels. However, when we focused on this problem's causes, we boarded other management's levels, that are not predisposed to identify their problems, analyze them, learn in a collective process (at direction level) develop new management practices that lead them to surpass them and to new learnings.

Here is the problem. In general, for the direction level of PyMEs (medium and little companies in Spanish) is necessary to identify and solve problems of operative kind, that affect the production. They see as necessary in learning and incorporation of new practices at that level (in the search of a better performance), but they do not see it appropriate and achievable in their own level in the strategical management. In this work we are going to study the deficiencies of the quality of the management processes, at the Direction level of PyMEs and we are going show proposals of improvements, because these ones do not respond to the needs of his extern and intern clients (which are the other levels of the organization).

As an academical group we keep working on the organizational learning, its starting, working, institutionalization, facilitator's factors and tools, in this opportunity as strategical level, where the most difficult problems to board appear.

Key words: knowledge, organization learning and strategies management.

1 INTRODUCCIÓN

Las personas (con sus habilidades, competencias y capacidad de aprendizaje) en las distintas funciones de una organización, son el factor mas importantes para la competitividad del misma. Mas aún cuando hablamos de la personas que tiene la responsabilidad de diseñar y dirigir la implementación de la estrategia organizacional, es decir: la Dirección.

En trabajos anteriores hemos estudiado la gestión del conocimiento, interviniendo en los procesos de capacitación de las empresas. Se aplicó la espiral del conocimiento a partir de la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995), enfocado a resolver problemas operativos de las mismas. A través de herramientas de la calidad se analizaron y determinaron las causas que originaban estos problemas y los mantenían sin resolución a largo plazo, esto nos llevó a la naturaleza de los procesos de Dirección, calidad de la gestión estratégica y la toma de decisiones.

Es decir al aplicar la herramienta enfocada a resolver problemas de tipo operativo y para aprender de ellos, se obtuvieron resultados satisfactorios, como ser la resolución de los mismos, un aprendizaje colectivo que se internalizó en la organización y la actitud colaborativa de las distintas área y niveles operativos. Sin embargo, cuando se enfocó a las causas que eran la raíz de estos problemas, abordamos otros niveles de gestión, que no están predispuestos a identificar sus problemas, analizarlos, aprender en un proceso colectivo (a nivel Dirección) y desarrollar nuevas prácticas de gestión que los lleve a superarlos y a nuevos aprendizajes.

2 PLANTEO DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

Este proyecto es continuación de otro donde se estudió el proceso de aprendizaje organización y se aplicaron herramientas de la gestión de la calidad a Nivel Operativo, se busca extrapolar esta experiencia a Niveles de Dirección en PyMEs y empresas de familia de nuestra región.

He aquí el problema, en general, para los niveles de dirección de las PyMEs, es necesario identificar y resolver problemas de tipo operativo que afectan a la producción, ven como necesario en aprendizaje y la incorporación de nuevas prácticas a ese nivel (en busca de la mejora del desempeño), pero no lo ven adecuado y poco factible en su propio nivel, es decir a nivel de la gestión estratégica.

Esta capacidad de aprender de los niveles de dirección, como dijimos es fundamental para la sustentabilidad de la empresa y en las empresas de familia, cobra aún mayor relevancia en la coyuntura de cambio generacional en las funciones de la dirección. Las pymes de nuestro medio son preponderantemente empresas de familia y de la calidad de su dinámica depende la salud y vitalidad del tejido socio- económico de nuestra región. Por eso enfocaremos específicamente esta problemática, es decir el aprendizaje en las pymes de familia, a nivel directivo, en un contexto de turbulencia como el actual y con mira a un cambio generacional a mediano plazo.

Si a los elementos anteriormente mencionados, le sumamos desde lo interno, el concepto de Cultura Organizacional según Edgar H Shein (1988), y desde lo externo el factor de cambio y volatilidad de los mercados, estamos ante un escenario complejo y para subsistir como organización, es necesario que éstas sean capaces de gestionar esa complejidad.

2.1 Objetivos generales

- En este trabajo se estudiarán las deficiencias de calidad de los procesos de gestión, a nivel de la Dirección de pymes y se realizarán propuestas de mejora.
- Estudiar el proceso de aprendizaje organizacional a nivel de los procesos de dirección y sus factores, considerando su complejidad, enfocado a resolver los problemas que se originan en el mismo, identificando los conceptos y prácticas que es necesario reformular para consolidar dicho aprendizaje.

ANÁLISIS BIBLIOGRÁFICO

Como marco teórico del proyecto seguiremos utilizando los aportes de Nonaka y Takeuchi proponen en el 1995 diferenciar entre:

- Conocimiento **Explícito**: formal y sistemático, que puede ser fácilmente comunicado y compartido
- Conocimiento **Tácito**: son modelos mentales, creencias, experiencias, perspectivas individuales; es muy personal y difícil de comunicarlo a los demás

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

- **Socialización**: pasaje de conocimiento Tácito a Tácito (asimilación)
- **Exteriorización**: pasaje de conocimiento Tácito a Explícito (expresión)
- **Combinación**: pasaje de conocimiento Explícito a Explícito
- **Interiorización**: pasaje de conocimiento Explícito a Tácito

Cuando este proceso de aprendizaje está dirigido a los procesos y niveles de dirección, estamos interviniendo directamente sobre las áreas que determinan la sustentabilidad y viabilidad a largo plazo de una organización y esto a su vez al necesario análisis de las estructuras que harán sustentable la organización y que no son de tipo *hard* (infraestructura física), sino *soft* (Porter, 1985) la infraestructura generada por las prácticas de dirección.

Otra de las herramientas a las cuales recurrimos en el Modelo de Gestión (Blanco Illescas, F., 1996) que considera al Proceso de Gestión de Dirección, integrado por cuatro módulos que representan una secuencia de actividades. Se describe mas abajo al ser aplicado para evaluar el grado de desarrollo y equilibrio de dicho procesos en las pymes analizadas.

La teoría de los recursos y capacidades considera el conocimiento como un recurso intangible básico que le posibilita desarrollar sus capacidades y ofrecer, por tanto, bienes y servicios al mercado. El aprendizaje organizacional es el proceso por el cual las organizaciones adquieren conocimientos y destrezas. Además, a través del aprendizaje, las organizaciones consiguen rutinas organizativas complejas, las cuales no sólo son difícilmente identificables, sino que, mediante la aparición de tecnologías de equipo, éstas se convierten en difícilmente transmisibles a terceros (Fernández Rodríguez, 1996). Esto le permite desarrollar capacidades dinámicas (Teece *et al.* 1997), o lo que es lo mismo, protegerse de la imitación por parte de sus competidores, lo cual le posibilita para crear, mantener y reconfigurar sus ventajas distintivas, de forma que éstas se pueden aprovechar en otros productos, mercados o momentos del tiempo.

En el análisis también consideramos las distintas etapas que atraviesan la empresas en su crecimiento y los tipos de crisis que deben afrontar para avanzar en su desarrollo.

Sumado a los aportes de Nonaka y Takeuchi (1995) y partiendo de éstos Inocencia Martínez Leon y otros, proponen la siguiente tabla, que lista las prácticas y factores organizacionales que componen el aprendizaje interno, el aprendizaje externo y añade los instrumentos que facilitan el aprendizaje. La determinación de la existencia o falta de estas actividades y factores facilitadores, nos permitirá evaluar el potencial del aprendizaje organizativo y si este efectivamente es una práctica cotidiana en la empresa.

Tabla 1: Componentes del aprendizaje organizacional.

Prácticas de aprendizaje interno
<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 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
<ol style="list-style-type: none"> 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

Martínez León, Inocencia

METODOLOGÍA

Consideramos una premisa el hecho de que el aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar. El razonamiento que sustenta esta premisa es que mientras mejores son las organizaciones en el aprendizaje, más probable es que sean capaces de detectar y corregir los errores y de saber cuándo son incapaces de hacerlo. Además, mientras más eficaces son las organizaciones en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación.

En este marco se desarrolla el proyecto como un estudio de caso, donde este trabajo constituye solo las primeras aproximaciones para evaluar las capacidades de las pymes en cuanto al aprendizaje organizacional y enfocado a los niveles de Dirección.

Hemos dicho en trabajos anteriores que identificar un error o un problema, reconocerlo es el camino hacia el aprendizaje. Se proporciona una perspectiva hacia lo que crea las discrepancias o los errores y cómo empezar a corregirlos. Las ideas deben ser aplicables para detectar y corregir las discrepancias que son técnicas, administrativas o humanas (es decir, individuales, de grupo, entre los grupos y organizacionales).

Ahora bien, un error es cualquier discrepancia entre el plan o la intención y lo que en realidad sucedió cuando se implantó cualquiera de ellos. A nivel operativo son fácilmente identificables y esto no produce rispideces o las tensiones que produce no son significativas, no superan las triviales entre áreas o jerarquías.

Se hace mucho hincapié en la detección y la corrección de errores que son potencial o realmente incómodos o amenazadores para los participantes, no importa si están actuando como agentes de la organización (y de sus componentes, como un grupo o intergrupo, o departamentos) o por sí mismos. Una de las razones de este énfasis es que la experiencia demuestra que las organizaciones experimentan más dificultad para aprender cuando los problemas son difíciles, están insertos en los niveles del ápice y su complejidad involucra creencias, políticas y formas de hacer muy arraigadas en la organización.

Debido a ello, ya que los problemas de este tipo no son fácilmente observables y los integrantes del ápice consideran a este tipo de información como confidencial, usaremos como metodología de abordaje el relevamiento, registro y evaluación de los estadios de las pymes en cuanto a los tres elementos mencionados en el Marco Teórico : Modelo de Gestión de una empresa, gestión, las etapas de crisis de una empresa y los elementos y prácticas de aprendizaje interno y externo desarrolladas por los líderes de las empresas.

Este análisis se aplicó a tres empresas de nuestro medio de características pymes, por su escala y nivel de facturación, a saber:

EMPRESA A: rubro fabricación y venta de producto metalmecánico y servicios de mantenimiento.

EMPRESA B: producción y venta de equipos mecánicos y electrónicos para metrología. Mantenimiento.

EMPRESA C: producción y venta de maquinaria agrícola.

Las herramientas utilizadas fueron entrevistas semiestructuradas con los integrantes de la Dirección, estudio de la estructura, etapas de crecimiento de la organización y las prácticas que desarrollan en su tareas de directores.

ANALISIS Y RESULTADOS

Analizando los aspectos que determinan la eficiencia en los procesos de Dirección, tendremos en cuenta los factores ya mencionados:

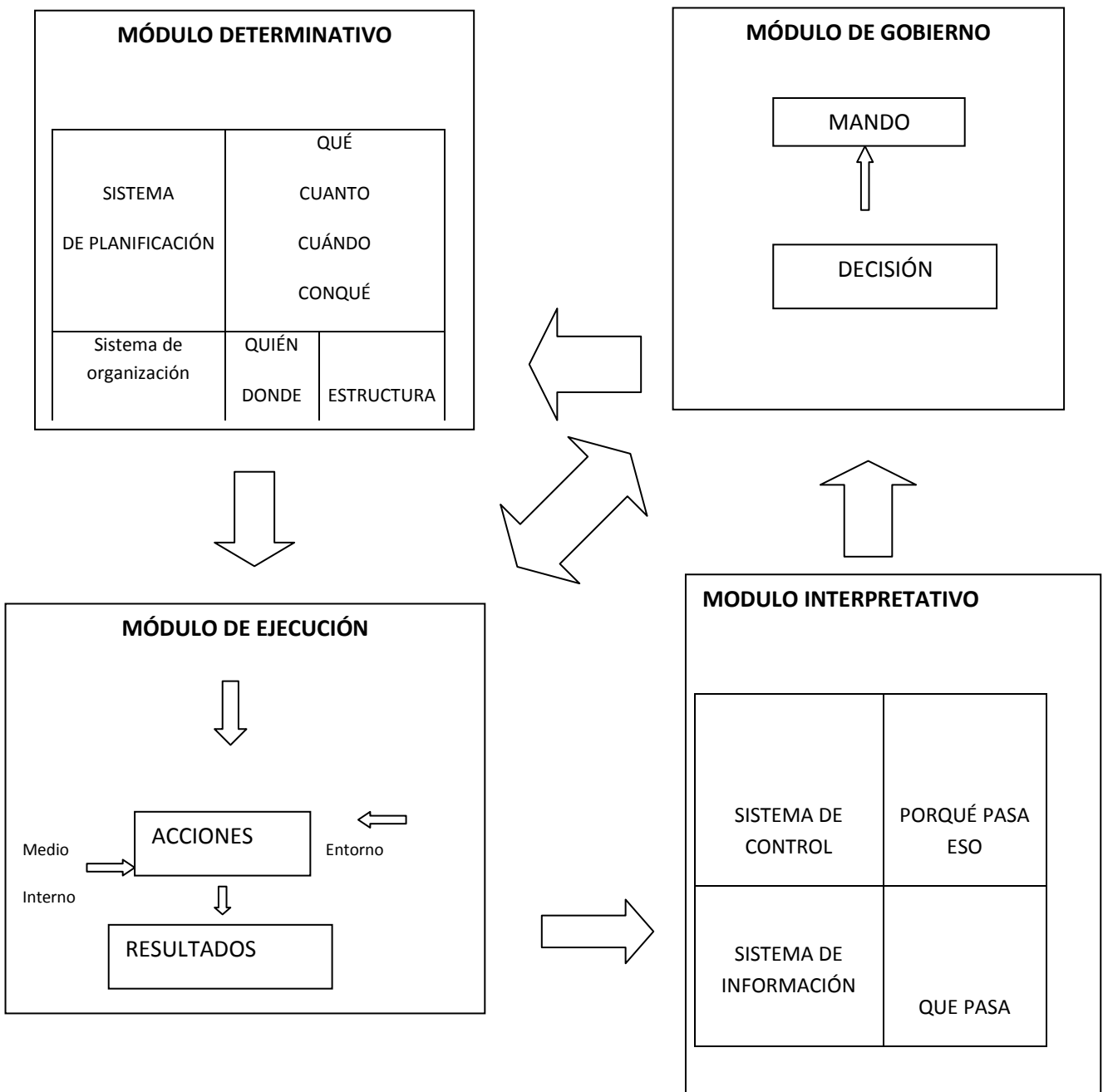
- a) Modelo de Gestión de una empresa y valoraremos la eficacia de esa gestión.
- b) Las etapas de crisis de una empresa, aplicado a las PYMES.
- c) Elementos y prácticas de aprendizaje interno y externo desarrolladas por los líderes de las empresas.

a) Modelo de Gestión de una empresa

Tomaremos como Modelo de Gestión de una empresa, el diseñado por Blanco Illescas (1996), por su sencillez y valor didáctico, el mismo consiste en:

1. Módulo de Gobierno: entendido como ejercicio del poder. Toma de decisiones.
2. Módulo Determinativo: que incluye tareas de planificación y organización.
3. Módulo de Ejecución: Ejecución e implementación de las tareas operativas y obtención de los resultados.
4. Módulo Interpretativo: Actividades de control, recolección de datos, interpretación de los datos, generar información para la toma de decisiones.

MODELO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA



En las pymes analizadas y en gran mayoría de las pymes de la provincia podemos decir que el Proceso de Gestión de la Dirección está desbalanceado, porque no gestiona de manera adecuada los cuatro módulos descriptos.

Es decir no planifica de manera ordenada y sistemática (el qué, cuando, cuanto, donde) para poder organizar, asignar recursos, dar instrucciones precisas (que y quién lo hará teniendo en cuenta que estructura y recursos tiene para eso).

Prioriza y enfoca sus esfuerzos en el Módulo de ejecución, es decir en la mayoría de los casos, realizando supervisión directa sobre las tareas/acciones y los resultados que se obtienen. No prioriza ni analizan el impacto de factores externos e internos contingentes.

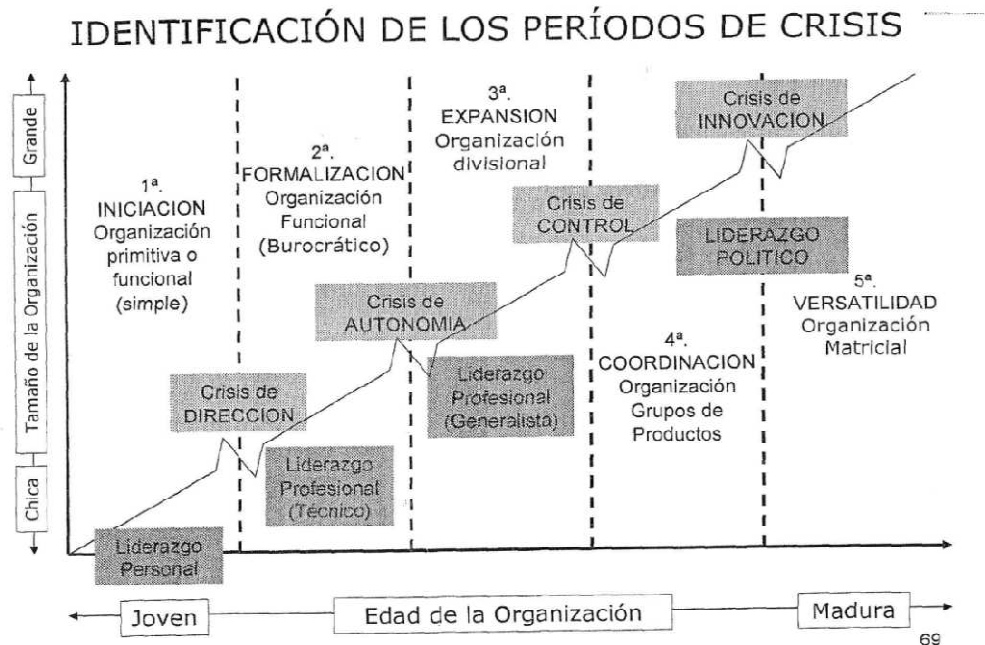
El módulo interpretativo: que pasa y por qué pasó (referido a los resultados internos y factores contingentes) tampoco se desarrolla adecuadamente porque hay deficiencias en el monitoreo, la producción, registro y comunicación de la información o feedback necesarios.

Ese feedback es fundamental para el módulo de toma de Decisiones, donde el mismo consiste en la materia prima del proceso.

Con la toma de decisiones realizada sin información suficiente, las acciones de mando se basan en necesidades urgentes, criterios personales (y por ello sesgados), en aproximaciones de prueba y error, aspectos que contribuyen a una disminución de la eficiencia de todos los procesos.

Si decimos que el nivel de calidad de un proceso, producto o servicio se define por la satisfacción y su ajuste a las necesidades del cliente, el proceso de Gestión de la Dirección, tiene como clientes inmediatos (internos) a sus empleados y colaboradores, que necesitan de una adecuada infraestructuras soft para que cada uno pueda hacer bien su trabajo.

b) Las etapas de crisis de una empresa



Teniendo en cuenta el gráfico que por sí mismo es muy descriptivo, podemos decir que las organizaciones analizadas, a pesar de tener distinta antigüedad han llegado al límite de la etapa de liderazgo personal y se encuentran en la crisis de Dirección, donde su estructura (simple y orgánica) con sus procesos poco formalizados, mecanismos de coordinación en base a la adecuación mutua y a la iniciativa de las personas no permite una adecuada gestión de los procesos, es ineficiente, institucionaliza el desorden y limita el crecimiento. Para superarlo es necesario que la estructura organizacional mute hacia una burocracia, con objetivos claros y medibles, procesos formalizados, perfiles de puestos establecidos y adecuados a los requerimientos del proceso, a la delegación necesaria. Este cambio requiere de un aprendizaje del conjunto de personas que integran la organización, el núcleo operativo, los mandos medios, conformar una tecnoestructura y sobre todo del desarrollo y aprendizaje de la dirección, que deberá dejar de lado el liderazgo personalista y adquirir nuevas destrezas para gestionar la empresa.

c) Elementos y prácticas de aprendizaje interno y externo desarrolladas por los líderes de las empresas.

Definimos el aprendizaje como aquel proceso que permite a los individuos y/o organizaciones adquirir conocimientos o destrezas sobre un determinado concepto, o sobre cómo hacer una determinada cosa o por qué se hace, transformando la información que les llega en conocimiento a través de dicho proceso de aprendizaje.

Pero para que este conocimiento se genere en la organización es necesario que el proceso de aprendizaje se desarrolle a nivel organizativo de manera homogénea y que los niveles superiores no piensen que los únicos que tienen que aprender son los niveles operativos. Concretamos este concepto como aquel proceso que incrementa el conocimiento de la organización y de los individuos que se integran en ella, a partir de la interpretación, comprensión y asimilación de la información tácita y/ o explícita, con el objetivo de generar conocimiento codificable en pautas de comportamiento –rutinas organizativas- y formalmente institucionalizable mediante el compromiso de la dirección con la intención de lograr los objetivos organizativos. Este proceso se genera a nivel organizativo, de forma continua y dinámica.

Bajo esta consideración, el aprendizaje organizativo depende, en primer lugar, de la capacidad organizativa y de una serie de factores organizativos y personales y, en segundo lugar, del entorno que le afecta directamente a la organización y a los individuos que se integran en ella.

Dentro del aprendizaje organizativo, podemos distinguir dos tipos de procesos: internos y externos. Los procesos de aprendizaje internos integran aquellas actividades y/o prácticas desarrolladas internamente por la organización, que afectan a su ámbito productivo, administrativo, organizativo y de ventas, el cual le permite transformar la información y el conocimiento existente previamente en la organización en nuevo conocimiento y aplicarlo a su funcionamiento y a sus productos y servicios.

Los procesos de aprendizaje externos están basados en el análisis de la información externa, procedente del comportamiento de los competidores, de los clientes y del resto de organizaciones, del mercado, de la economía y de la política, entre otros. Se basan en la captación e internalización de la información del exterior, información que transforman en conocimiento a través de un proceso de aprendizaje, y lo integran en el conocimiento de la organización. Así, el conocimiento generado en el proceso de aprendizaje externo, junto con el conocimiento organizativo previo, pueden actuar de base para la construcción de procesos de aprendizaje interno, ya que en muchas ocasiones se utiliza parte del conocimiento existente en la organización para la resolución de problemas, eliminación de errores y la creación de nuevos productos, servicios, tecnologías y proyectos.

Dentro de las prácticas de aprendizaje interno se engloban las comunidades de prácticas, el feedback y el desarrollo interno de tecnología. Liedtka (1999) define las comunidades de práctica como un sistema cuya actividad principal es que los participantes compartan ideas, pensamientos, experiencias e impresiones, que se relacionen e involucren con lo que están haciendo, y que se sientan unidos por la acción y por el significado que esa acción tiene para ellos a nivel individual, colectivo y organizativo. Esta actividad es la que desarrollan los equipos de trabajo, intensificándose en los equipos multidisciplinares, ya que se incrementa la transferencia de conocimiento y habilidades entre individuos que poseen distintas bases formativas (Mayo y Lank, 1994).

El *feedback* es una actividad tradicionalmente tenida en cuenta en aprendizaje. Cuando Argyris y Schön (1978) distinguen entre aprendizaje de bucle simple y doble bucle, el primero se conoce

también como feedback, el cual permite detectar y corregir los errores existentes a través de cambiar el comportamiento de las rutinas. En este mismo sentido, autores como Shein (1993) realzan la importancia de esta práctica, indicando que su realización implica el desarrollo del diálogo en la organización, de forma que se mejora el flujo natural de conversación; se crean plataformas para la generación de más ideas específicas sobre el aprendizaje, basándose en las sugerencias de los miembros de la organización, y se genera la posibilidad de que la organización pueda ofrecer un mayor potencial de aprendizaje

El importante requerimiento de información en la toma de decisiones implica la necesidad de compartir y diseminar información y de utilizar herramientas que soporten el aprendizaje en las organizaciones (Croasdell, 2001) y entre organizaciones (Scott, 2000). Además estas herramientas permiten trabajar conjuntamente a los individuos sin verse, utilizando la misma base de conocimientos, comunicándose fácil y rápidamente. Este aspecto sería fundamental para complementar y balancear los módulos de actividades del Modelo de Gestión propuesto. Porque los directivos necesitan sistemas de apoyo para la toma de decisiones, y sistemas de trabajo en grupo que les permitan compartir información entre ellos mismos y con el resto de personal de la empresa, creando así redes locales e intranets.

Desde una perspectiva contingente, el nivel de aprendizaje organizacional y, por tanto, la existencia de prácticas de aprendizaje interno, externo e instrumentos facilitadores, vendrá condicionado por ciertos factores.

A los directivos de las empresas se les solicitó que indicaran si utilizaban o no dichas prácticas e instrumentos, de forma REGULAR, POCO FRECUENTE O NUNCA, SI/NO , según corresponda.

También se registró la disponibilidad de los factores facilitadores del aprendizaje como DISPONIBLE / NO DISPONIBLE y USA / NO USA.

Tabla 1: Componentes del aprendizaje organizacional aplicada a las empresas A,B Y C.

Martínez León, Inocencia

Prácticas de aprendizaje interno			
1. EMPRESA	A	B	C
1. Grupos multidisciplinares para la resolución de problemas	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE
2. División por proyectos de trabajo donde participan especialistas de distintas funciones	NUNCA	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE
3. Sistemas de diseño de productos que funcionan mediante equipos de trabajo que incluyan a los departamento de marketing y producción	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE	REGULARMENTE
4. Uso de información derivada de los controles de calidad, producción y de procesos en general para crear normas de funcionamiento interno	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE
5. Sistema de recogida de sugerencias de los empleados para mejoras en los procesos	NUNCA	NUNCA	NUNCA
6. Desarrollo interno de tecnología relacionada con procesos productivos	SI	SI	SI

7. Desarrollo interno de tecnología relacionada con productos	SI	SI	SI
8. Desarrollo interno de tecnología relacionada con administración de la empresa	NO	NO	NO
Prácticas de aprendizaje externo			
EMPRESA	A	B	C
6. Análisis formal de mercado que considere: tamaño, tendencia de crecimiento, distribución geográfica, segmentación, canales de distribución y competencia	NO	NO	NO
7. Análisis periódico de los competidores: innovaciones en el producto, mercados de destino, precios ofertados, ...	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE
8. Análisis de las innovaciones tecnológicas aplicables a su empresa	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE
9. Tiene firmados acuerdos de cooperación o alianzas con otras empresas	SI	NO	SI
10. Análisis periódico de las variables económicas, sociales y políticas que pueden afectar su actividad	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE	POCO FRECUENTE

Instrumentos que facilitan el aprendizaje			
EMPRESA	A	B	C
10. Aplicaciones informáticas de bases de datos (clientes, proveedores y otros)	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA
11. Conexión a Internet	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA
12. Servidores WEB	DISPONIBLE USA RARAMENTE	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA
13. Aplicaciones de correo electrónico	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA	DISPONIBLE Y USA
14. Acceso informático con proveedores para compartir información (redes empresariales)	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE USO CON PROVEED CRÍTICO
15. Intercambio electrónico de datos con proveedores (EDI)	NO DISPONIBLE	NO DISPONIBLE	DISPONIBLE USO CON PROVEED CRÍTICO

16. Sistemas de apoyo a la decisión para los directivos	NO	NO	SI
17. 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)	NO	NO	PARCIAL
18. Acceso a información externa a través de Internet	DISPONIBLE / NO USA	SI	SI

En las tres empresas mencionadas, los directivos, consultados en entrevista semiestructuradas, sobre a que atribuían el poco desarrollo de las prácticas evaluadas, coincidieron como cauda de ello, que:

- Su estructura organizacional no estaba preparada para esas prácticas.
- Que sus empleados no tenían la formación y especificidad para esas actividades.
- Que no contaban con la dotación y el tiempo suficiente.

CONCLUSIONES

Todas las empresas analizadas tienen origen familiar y siguen en la actualidad gerenciadas por sus dueños y aunque tienen distintos rubros, escalas (dotación de personal) y antigüedad parecen mantenerse en un mismo estadio en su etapa evolutiva, con un desigual desarrollo en las tareas de gestión de la dirección (énfasis en lo productivo) y las prácticas que configuran el aprendizaje están poco desarrolladas, no son sistemáticas y tienen una tendencia fluctuante de acuerdo a las contingencias internas/externas.

Estos aspectos son considerados por los directores consultados como errores, pero de manera global y como parte de una modo heredado de gestión y esperan que no sean repetidos en las generaciones que los reemplacen.

BIBLIOGRAFIA

- Argyris, C., (2001) “Sobre el Aprendizaje Organizacional”. Oxford.
- Argyris, Chris, (1999) Conocimiento para la acción. Editorial Granica, España
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1999) “La organización Creadora de Conocimiento, Cómo las Compañías japonesas crean la dinámica de la innovación”. Oxford
- NOVAK, Joseph. “Conocimiento y aprendizaje”. Alianza Editorial. Madrid,1998.
- Schein, E., (1982) “Psicología de la Organización”. Pearson Prentice Hall
- Schelemenson, Aldo (2013) Análisis organizacional en las PYMES y empresas de familia. Granica. Argentina.
- Martínez León, Inocencia; Ruiz Mercader, Josefa, Ruiz Santos, Candelaria, (2010) APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN PYMES - Universidad Politécnica de Cartagena/ Universidad de Murcia