

DESTILACIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. UNA APROXIMACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA EN LAS PYMES

Andrés AULAR

Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez”
(Venezuela)

RESUMEN

Esta ponencia aborda el tema de la destilación del conocimiento como proceso fundamental para el aprendizaje organizacional con la discusión de los planteamientos formulados por Kulatilaka, Perotti y Kuwada (1998) que plantean el concepto de aprendizaje estratégico, y la destilación como proceso para convertir el conocimiento en un conocimiento a nivel estratégico y de esa manera cambiar las premisas básicas organizacionales hacia nuevos marcos de referencia. Se discuten aspectos vinculantes con los conceptos de aprendizaje organizacional y el conocimiento referenciado por Sagastizabal y otros (2006). En este contexto, se presenta esta experiencia de investigación cuyo objetivo fue develar elementos del comportamiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) relacionados con la destilación de conocimiento en sus categorías básicas: interpretación del entorno y la influencia de resultados que impactan las decisiones para el aprendizaje organizacional. Se trata de comprender esa aproximación teórica considerando aspectos emergentes de la investigación, que dio entre sus principales conclusiones, deficientes relaciones con otras empresas del entorno, así como el desconocimiento de los mercados que no permite la conversión del aprendizaje simple a aprendizaje de doble recorrido y estratégico. Así mismo, los niveles operativos (obreros y empleados) de las empresas no implementan cambios, por el deficiente proceso de destilación del conocimiento, al ejercer poca influencia de los dueños y administradores sobre los operarios con relación al conocimiento estratégico.

Palabras clave: destilación del conocimiento, aprendizaje organizacional, pymes

INTRODUCCIÓN

La sociedad del conocimiento se caracteriza por el hecho de que es el conocimiento el que define la capacidad de acción de los individuos, organizaciones, estructuras y sistemas humanos de todo tipo. (Maldonado, 2005). Agrega el autor que en función del conocimiento producido, disponible y capaz de ser empleado depende la capacidad también de adaptación a los cambios, cada vez más vertiginoso y superior, que están teniendo lugar o que puedan tenerlo, como la obra misma del conocimiento producido.

Entendemos, como a nivel organizacional, se observa el quiebre del paradigma tradicional basado en el trabajo manual, para asumir el trabajo no manual como fundamental, es decir, el conocimiento como centro de la vivencia y sobrevivencia de las organizaciones de todo tipo.

En ese sentido, dos conceptos se revelan como claves en la sociedad del conocimiento: a) la acción depende del conocimiento y b) el conocimiento mismo expresa la idea de adaptación. Allí se encuentran las ideas de lo complejo de la sociedad. Por tanto, a medida que se producen cambios, más allá del objeto, lo que interesa es la posesión del conocimiento, la capacidad de identificar, capturar, organizar, enfocar, aplicar y evaluar las mejores prácticas para armar un sistema de creación de valor (Guédez, 2003). Así se proyecta la recontextualización y mejoramiento de prácticas, y la emisión de nuevos patrones de referencia y de acción.

En cuanto a la acción, siempre ha dependido del conocimiento, lo que ocurre actualmente, es que las acciones humanas dependen fundamentalmente del conocimiento, y por lo tanto el bienestar social es valorado por la información y conocimiento que se produce.

Entonces, ¿cual información y conocimiento produce bienestar, que significa conocimiento? Necesariamente será información sintonizada con situaciones concretas, contextualizada, digerida pertinentemente; así, el conocimiento no envejece, se regenera en el tiempo y se recontextualiza en cada intento.

Con relación a esos planteamientos se han elaborado algunas distinciones de conocimiento, normalmente se hable de conocimiento explícito y conocimiento tácito, pero también se discute sobre el conocimiento declarativo y el conocimiento procedimental. El conocimiento declarativo es aquel saber del cual somos conscientes y que podemos articular; y el conocimiento procedimental de otro lado, el saber que guía la acción pero sin aparecer nítidamente en la conciencia del individuo.

En cualquier caso, el conocimiento se explicita en la persona, en los equipos, en la organización y en la comunidad e igualmente es compartido. En ese compartir las organizaciones aprenden a partir de las personas y a través de ellos. Así se llega al constructo de aprendizaje organizacional.

El aprendizaje organizacional es conceptualizado por Argyris (2001) bajo dos perspectivas, una denominada prescriptiva y la otra especializada,

focalizando su distinción en la práctica de la organización que aprende producida por consultores o académicos.

El autor refiere enfoques relacionados con la perspectivas prescriptiva, tales como mejoramiento continuo, la adquisición de competencias, la planificación estratégica, la implementación del cambio organizacional, entre otros, enfoques que se constituyen en procesos de aprendizaje, ejes prescriptivos para el cambio y desarrollo organizacional.

La perspectiva especializada, no solo se focaliza en los aspectos beneficiosos del aprendizaje organizacional, sino que plantea cómo es posible que éste ocurra realmente. En ese sentido, Argyris conjuntamente con Schön (1978) plantean dos niveles de aprendizaje organizacional que implican procesos dinámicos y de cambio. El aprendizaje de recorrido simple, el cual se da cuando los miembros de la organización detectan desviaciones en los resultados o consecuencias de su acción y lo corrigen modificando solo las estrategias de acción, sin afectar los componentes fundamentales de la teoría de acción.

El nivel de aprendizaje de doble recorrido se produce cuando la corrección del error requiere modificar no solo las estrategias de acción, sino también las propias creencias, valores y supuestos. Este nivel profundo, es un proceso de indagación de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas u oficiales y las teorías en uso de la organización.

Aprendizaje y Conocimiento. Niveles y Relaciones.

Al relacionar el aprendizaje y el conocimiento tomamos como referencia a Sagastizabal, M. y otros (2006) quienes plantean que el conocimiento no es una parte o algo dentro de una organización, sino un producto de la actividad o de la organización misma, porque está enmarcado en el desarrollo teórico de la teoría de la acción. Estamos de acuerdo, en tanto la acción, se convierte en la categoría central que produce conocimiento al ser reflexionada en el proceso de aprendizaje. Es decir, no solo si se da un proceso colectivo mediante el cual las personas otorgan significados a sus acciones, también se producen interacciones con otras personas en procesos intersubjetivos donde se construyen razones para la acción conjunta.

Si hacemos un paralelismo de los planteamientos de Argyris y Schön con los de Fiol y Lyles (1985); estos últimos conceptúan un aprendizaje organizacional bajo dos niveles: nivel inferior y nivel superior de aprendizaje.

El nivel inferior de aprendizaje se genera en una estructura organizacional dada con un conjunto de reglas establecidas y guía al desarrollo de algunas asociaciones entre comportamientos y resultados. Este nivel se da en ambientes organizacionales que involucran tareas muy rutinarias, característicos de los niveles bajos de la organización.

Este nivel también llamado de comportamiento, es equivalente al aprendizaje de recorrido simple de Argyris y Schön.

El nivel superior de Aprendizaje se refiere al que se genera a través de una visión heurística, de tareas no repetitivas y de interpretaciones. Es un proceso más cognitivo en ambientes más complejos, y caracteriza a los niveles altos de la organización. Este nivel de aprendizaje a nivel estratégico es equivalente al de doble recorrido de Argyris y Schön.

En todo caso, Fiol y Lyles aclaran la noción de aprendizaje organizacional, con algunas precisiones que queremos referir:

1.- Que existen cambios en los diferentes estados del conocimiento no claramente perceptibles, y otros más visibles en términos de resultados organizacionales.

2.- Que esos estados no siempre ocurren simultáneamente.

3.- Que el aprendizaje no sólo es referido a nuevos conocimientos, sino también con combinaciones de esos conocimientos con nuevas estructuras, nuevas situaciones y acciones.

Por lo tanto, se presenta una definición de Aprendizaje Organizacional como procesos de mejoramiento de acciones por medio de un mayor conocimiento y entendimiento. Esta noción implica ser estratégico en alineación con el entorno, no en términos adaptativos sino de conocimiento para la acción.

Cada perspectiva de aprendizaje también se relaciona con un determinado tipo de conocimiento inferior dentro de un marco de premisas dadas: procesos y creencias; y en contraste un conocimiento superior o corporativo: procesos y comportamientos que permiten el diseño de acciones estratégicas.

En tal sentido, es conveniente traer a colación los planteamientos de Kulatilaka, Perotti, y Kuwada, (1998) que introducen el concepto de aprendizaje estratégico para explicar a largo plazo la dinámica de los comportamientos estratégicos y organizacionales. Las organizaciones tienen diferentes niveles de conocimiento y aprenden a todos los niveles, comenzando con unos supuestos básicos y terminan con un conjunto de nuevos marcos de referencia.

El aprendizaje estratégico se convierte entonces, en intraorganizacional y ecológico, lo que quiere decir que integra los diferentes procesos estratégicos, tanto de la generación de conocimientos, como de los conocimientos estratégicos de la denominada destilación del conocimiento.

Por lo tanto, los autores señalados concluyen que la destilación del conocimiento estratégico es la que permite cambiar las premisas básicas sobre las cuales opera la organización, condición básica para que se realice el aprendizaje estratégico.

Destilación del conocimiento para un aprendizaje estratégico

Kulatilaka, Perotti, y Kuwada, (1998) proponen que esta destilación consiste en convertir el conocimiento a nivel de aprendizaje de recorrido simple o inferior, en conocimiento a nivel estratégico y después en las premisas básicas. En el proceso de destilación para que se logren cambiar las premisas básicas organizacionales, intervienen dos elementos centrales: por un lado sensibilización de percepciones y por el otro influencia de los altos niveles.

Kuwada, citado por Mundet, J. y Sarmiento, N. (2005), establece cuatro claves:

1.- La organización debe estar experimentando algún cambio importante, es decir variaciones en el contexto actual, como resultado de procesos de percepciones del ambiente interno y externo.

2.- A través del aprendizaje la organización adquiere y acumula conocimiento básico sobre el cual sustenta sus competencias centrales. En este caso los trabajadores medios e inferior nivel implementan cambios necesarios.

3.- A los altos niveles las experiencias de una unidad organizacional son compartidas con otras unidades organizacionales, y se comienza a influenciar el conocimiento a nivel estratégico.

4.- Al requerirse un nuevo marco de referencia las premisas básicas de la organización empezarán a cambiar y por último, las nuevas premisas invalidan las anteriores hasta convertirse en el marco cognitivo sobre el cual la organización opere.

Una indagación práctica en las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Existe preocupación mundial ante la situación de las pequeñas y medianas empresas, y vale la pena reportar algunos señalamientos de la Declaración Ministerial de Estambul, donde los Ministros y Representantes de gobiernos participantes en la Conferencia de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD) realizada en Junio de 2004 reconocieron:

- Que las pymes son la forma dominante de organización de negocios en todos los países, sobre el 95% de la población de negocios.
- Que constituyen un elemento dinámico en todas las economías, y ellas conducen innovación especialmente en industrias basadas en el conocimiento.

Así mismo, declararon:

- Que las pymes y el espíritu emprendedor necesita tener una conducción de negocio en el ambiente donde la autoridad de la ley sea suprema.
- Que operan en distintas culturas de negocios alrededor del mundo, pero que frente a las condiciones económicas y de mercados dinámicos crean desafíos similares para sus empresas y para prosperar.

La Mundialización exige la participación de las pequeñas y medianas empresas, y el conocimiento y el aprendizaje estratégico son mecanismos favorecedores de competitividad y prosperidad para las empresas. En tal sentido, hemos abordado esta investigación bajo una perspectiva constructivista.

Objetivo del estudio: develar elementos del comportamiento de las pequeñas y medianas empresas (pymes) relacionados con la destilación de conocimiento en sus categorías básicas: interpretación y percepciones del entorno, y la influencia de resultados que impactan las decisiones para el aprendizaje organizacional.

Se generó conocimiento para compartirlo y trascenderlo al colectivo, y por lo tanto se construyeron algunos elementos a partir de las realidades de las acciones de las organizaciones; en este caso, pequeñas y medianas empresas (pymes) de la rama metalmecánica de Barquisimeto en el Estado Lara.

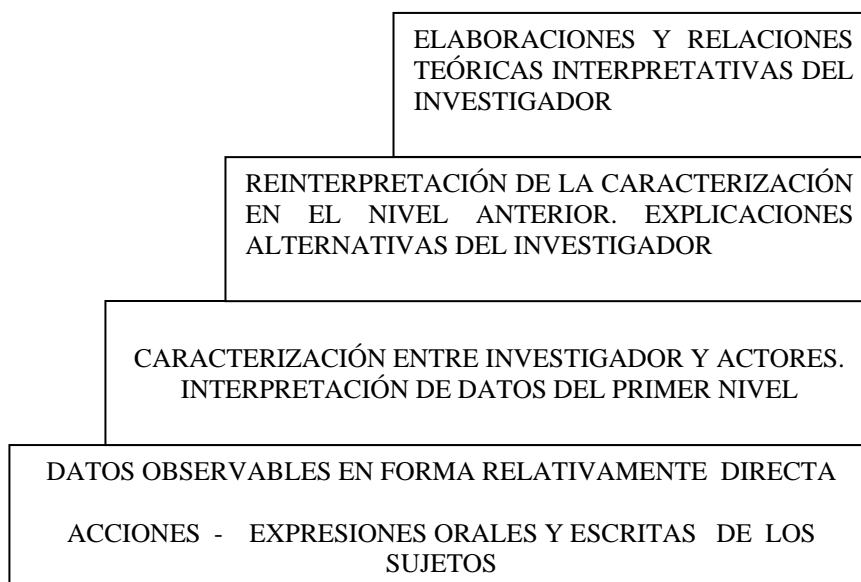
Así mismo se asumió una postura crítica, por cuanto se trata de estudiar las organizaciones para contribuir a través de sus aportes a realizar cambios significativos. Desde esta perspectiva se pretendió indagar en las pequeñas y medianas empresas a fin de identificar y describir las posibilidades de aprendizaje organizacional.

ASPECTOS METODOLÓGICOS:

Para la investigación en curso se trabajó con los gerentes, y/o representantes legales de las PYMES del sector metalmecánica de la Zona Industrial de Barquisimeto estado Lara, conformada en su totalidad por seis (6) gerentes y/o representantes legales de seis (6) pequeñas y medianas empresas (PYMES) del sector anteriormente nombrado.

A efectos de este estudio, no fue necesario utilizar la selección muestral, debido a que se escogió a la totalidad de los sujetos intervinientes para cumplir con el centro de representatividad total, a decir, se aplicó el estudio de tipo censal respaldado por Sánchez y Guarisma (1999), quien explica que el tipo de selección censal “es aquel que permite tomar los datos de toda la población objeto de estudio” (p.19).

En ese proceso se utilizó como estrategia cualitativa de procesamiento de información, la escalera de la inferencia (Picón, 1994) con el propósito de identificar niveles de interpretación tanto de los actores como del investigador. Se parte de la data observable, para ir profundizando cada vez más en los significados que tienen los datos para los actores involucrados, incluyendo al propio investigador en un abordaje hermenéutico. En tal caso, se establecen cuatro niveles de interpretación, como se indica a continuación:



Utilizando el Método Comparativo Continuo (mcc) se partió de un grupo de pymes con el propósito teórico establecido, luego se seleccionaron los próximos grupos de acuerdo a la data obtenida y relevancia teórica, no a criterios arbitrarios para avanzar en el desarrollo de la investigación. La selección en todo caso implicó reflexión, análisis e indagación continua.

PRINCIPALES RESULTADOS

1.- En cuanto a las interpretaciones y percepciones del entorno

A.- Elementos internos

En esta categoría se incluyen aspectos relacionados con: comunicación, trabajo en equipo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, claves en los procesos de destilación del conocimiento.

En cuanto a la **comunicación**:

- Es efectiva y muy buena, existe entre todos un alto nivel de confianza.
- Entre dueños y empleados es personal y directa, y se da en dos formas, informal o formal.
- Existen medios ideales para que fluya la comunicación.

En cuanto al **trabajo en equipo**, no hay un contacto entre el personal administrativo y las personas que trabajan en los talleres, pero por separado, en los talleres regularmente se trabaja en equipo y la parte administrativa también conforman equipo para sus actividades.

La explicación que le dan a la falta de contacto entre el personal administrativo y el personal de talleres, es que la infraestructura es muy vieja y dificulta establecer los equipos. Las empresas de la Zona I por lo general, están asentadas en edificios o construcciones muy viejas, a diferencia de las Zonas II y III, cuyas construcciones son mas recientes y por lo tanto son mas cómodas y están ajustadas a la actividad industrial, lo cual permite mayor movilidad al establecer equipos.

Con relación a la **toma de decisiones**, el dueño es multifuncional, es decir, que ejecuta diferentes funciones y es quien toma las decisiones. Por lo tanto, para ir hacia la formalidad en estas empresas, el nivel de importancia de la toma de decisiones dentro de cada grupo de trabajo debe representar los canales formales para su estructura interna y la posibilidad de establecer canales formales hacia el entorno.

En cuanto a las **relaciones interpersonales**, prevalecen las relaciones informales y personales sobre las relaciones formales o impersonales. Existen en todas las empresas muy buenas relaciones de trabajo, alto sentido del compañerismo por el hecho de ser pocos en la empresa, y muy solidarios los unos con los otros.

Este escenario es importante porque las buenas relaciones con los empleados tienen efectos sobre el aprendizaje. Por ejemplo, las propuestas sobre aprendizaje organizacional (Nonaka y Takeuchi, 1999) dan cuenta de que una

parte importante de la transferencia del conocimiento no se realiza por medio de formas explícitas y conscientes sino mediante elementos anclados en la interacción cotidiana, siendo el saber- hacer uno de los aspectos más representativos.

B.- Elementos externos organizacionales

En esta categoría se incluyen aspectos interpretados por los dueños o administradores relacionados con: las potencialidades que tienen las empresas para intercambiar, sus debilidades y oportunidades, y las relaciones que tienen con otras empresas.

En cuanto a las **potencialidades** existen diferencias con relación a la zona insdustrial III, Los informantes de las zonas I y II expresan que una potencialidad importante la constituye la información que pueden intercambiar entre ellos mismos para establecer nexos, y que esta misma información sirva de ayuda para mantener empresarios que se vayan incorporando al sector.

En cambio en la zona III expresan que existe poco ánimo para intercambiar porque existe una debilidad de las empresas para visualizar oportunidades. Es importante señalar que esta apreciación fue compartida con los expertos consultados.

En cuanto a las **debilidades para intercambiar** plantean tres aspectos básicos: infraestructura, materia prima y finanzas. Sin embargo hay otro aspecto que es coincidente en todos los informantes, como lo es el hecho de desconocer cuales son las empresas del mismo sector y esto se convierte en una debilidad muy marcada.

Al respecto los empresarios opinan que puede resolverse si la referida Institución crea una base de datos donde estén contenidas todas las empresas y sus características. Se observa que el conocimiento es mínimo con relación a su entorno institucional y empresarial. Al respecto, los expertos consideran que el conocimiento es quien da visión de negociar y las empresas entonces, deben buscar el conocimiento y asesorarse.

Así mismo, la confianza entre los empresarios se cuenta como una debilidad para intercambiar.

El compartir debe estar fundamentado en la confianza, caso contrario, no hay posibilidades de Redes Asociativas, sobre todo la importancia de compartir las fortalezas de otras empresas.

En cuanto a las **oportunidades para intercambiar**, Apuntan los empresarios, que las innovaciones y las nuevas ideas que van naciendo a lo largo del proceso productivo se convierte en oportunidades para intercambiar con otras pymes, porque esto facilitaría y economizaría la adaptación de nuevos métodos y técnicas para fabricar los productos.

También se señala como oportunidad, la capacidad de respuesta que tiene el venezolano ante nuevas amenazas, es decir, la facilidad y suspicacia que tiene para resolver inconvenientes en la empresa.

En cuanto a la **relación con otras empresas**, se observa que tienen propensión a trabajar individualmente y a no pensar en agruparse con otras

empresas. Tal como se ha revelado anteriormente, existe una resistencia a la cooperación por desconfianza. Las relaciones han sido a nivel de proveedor.

Se vive una desarticulación intra e intersectorial que dificulta la generación del conocimiento y el aprendizaje.

2.- En cuanto a prácticas y estrategias de influencia

A.- Prácticas de influencia

Las prácticas más comunes las constituyen: diligencias institucionales; sin embargo llama la atención el hecho de que no conocen de manera suficiente los reglamentos, leyes y normas que están vinculadas a sus actividades. Este desconocimiento puede constituirse en un escollo para transitar hacia aprendizajes estratégicos, que implica el conocimiento de la normativa que regula las actividades de las empresas.

Estas relaciones también son afectadas por la inestabilidad de los mercados, la deficiente infraestructura física, el débil apoyo institucional y las condiciones imperantes macroeconómicas.

Agregan que no se ha considerado el recurso humano como elemento fuerte y fundamental, la mayoría de los empresarios no valoran suficientemente el personal, lo dan como valor monetario, y a veces no conocen sus plenas capacidades y habilidades como valor humano, es decir, mantienen una visión tradicional.

Otro aspecto que se considera fuerte es el sistema de trabajo que adoptan las empresas, porque con este sistema maximizan la utilización de las maquinarias y equipos, dejando muy en claro que estas no son nada sin la persona que las opere eficientemente.

B.- Estrategias de influencia utilizadas

La capacitación de los empleados como estrategia, tal como expresan los entrevistados, es significativa por cuanto ofrece también la posibilidad de encontrar espacios de socialización para intercambiar dudas, opiniones y expresiones sobre los problemas del trabajo cotidiano.

El confrontar esa realidad con la participación activa de los empresarios, permitió la elaboración de una propuesta de estrategias para las empresas a fin de ir fortaleciendo vías para el aprendizaje estratégico.

Todos estos resultados encontrados permiten y gravitan sobre decisiones estratégicas, las cuales serán compartidas e informadas a todos los trabajadores e impactan en las premisas básicas de las empresas.

UN INTENTO DE CONCLUSIÓN

Las interpretaciones y percepciones que tienen las pequeñas y medianas empresas (pymes) sobre el ambiente, impactan y definen las variaciones y cambios que se producen. En los casos estudiados, el encapsulamiento y las deficientes relaciones con otras empresas del entorno, así como el desconocimiento de los mercados, no permite la conversión del aprendizaje simple a aprendizaje de doble recorrido y estratégico.

Los niveles operativos (obreros y empleados) de las empresas no implementan cambios, por el deficiente proceso de destilación del conocimiento, al ejercer poca influencia de los dueños y administradores sobre los operarios con relación al conocimiento estratégico.

En tal sentido, se requieren esfuerzos tal como se ilustra en la figura anexa, áreas de oportunidad y de reforzamiento en la destilación del conocimiento: mecanismos de interpretaciones compartidas del entorno interno y externo de las organizaciones; y luego la influencia sobre todos los niveles organizacionales para convertir los conocimientos para el aprendizaje estratégico. De esa manera, las pymes se convierten en puntales de desarrollo. Para lograr este desafío los procesos señalados deben generar nuevos marcos cognitivos reconstruidos y recontextualizados.

Referencias Bibliográficas

- Argyris, Ch. (2001). **Conocimiento para la acción**. Barcelona: Granica
- Argyris, Ch. y Schön, D. (1978). **Organization Learning: A Theory in Practice**. San Francisco: Jossey Bass.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). Organizational Learning. **Academy of Management Review**. Vol. 10 (4): 803-813
- Guédez, V. (2003). Aprender a Emprender. **De la Gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría**. Caracas: Planeta.
- Kulatilaka, N., Perotti, E. y Kuwada, K. (1998). Strategic Learning: the Continuous Side of Discontinuous Strategic Change. **Organization Science**. 9 (6): 719-736
- Maldonado, C. (2005). **Ciencia y Tecnología como Políticas Públicas y Sociales**. Bogotá: Universidad Externado de Colombia - CIPE
- Mundet, J. y Sarmiento, N. (2005). Procesos de “sensemaking” y “sensegiving” como base para el aprendizaje estratégico organizacional. Una aproximación teórica. **Review of Management Sciences**. No. 51: 43-58

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). **La Organización creadora de Conocimiento**. México: Oxford Press.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD). (2004). **Istambul Ministerial Declaration**. Disponible en www.oecd.org.

Picón, G. (1994). **El Proceso de Convertirse en Universidad**. Caracas: Editorial Fedeupel.

Sagastizabal, M. y otros. (2006). **Aprender y Enseñar en contextos complejos. Multiculturalidad, Diversidad y Fragmentación**. Barcelona: Ediciones Novedades Educativas.

Sánchez y Guarisma, (1999). **Métodos de Investigación**. Caracas: Ediciones Universidad Bicentennial de Aragua.