

# Mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en MPYMES del sector comercial

**Gilberto López Orozco**

Correo electrónico: [orozco560311@hotmail.com](mailto:orozco560311@hotmail.com)  
[glopez@uv.mx](mailto:glopez@uv.mx)

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

**María Sonia Fleitas Triana**

Correo electrónico: [sfleitas@ind.cujae.edu.cu](mailto:sfleitas@ind.cujae.edu.cu)

Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba

**María Dolores Gil Montelongo**

Correo electrónico: [gilmo01@hotmail.com](mailto:gilmo01@hotmail.com)

Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

## Resumen

En el trabajo se expone el diseño de un mecanismo operativo modelo de aprendizaje organizacional para MPYMES del sector comercial. El modelo es desarrollado en seis fases: fase previa, orientación al aprendizaje, compartir el conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y expandir el conocimiento. El procedimiento de aprendizaje propuesto permite gestionar el conocimiento de la organización para establecer los procedimientos de trabajo de los manuales de procedimientos de la organización.

Palabras clave: modelo de aprendizaje, MPYMES

Recibido: octubre 2009

Aprobado: diciembre 2009

## INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento constituye un conjunto de metodologías, sistemas y herramientas informáticas que ayudan a las empresas, en lo relacionado con los conocimientos que son claves para su actividad, a: Gestionar su capital intelectual, gestionar sus necesidades actuales y futuras, así como a prevenir y evitar los riesgos de descapitalización, gestionar carencias estructurales y coyunturales, acumular su base de conocimientos en cada evento de trabajo creativo individual o grupal, promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencia entre empleados y rentabilizar su base de conocimientos. La gestión del conocimiento es una forma de gestión que se apoya en experiencias pasadas de la empresa y en nuevos vehículos para el intercambio continuo de conocimientos,

es la capacidad de utilizar los recursos de conocimiento disponibles de forma efectiva y en el tiempo adecuado para lograr los objetivos y metas deseadas por la organización. Para competir hay que cosechar el conocimiento del pasado y construir sobre él para responder al mercado del mañana. Los retos fundamentales que tiene la gestión del conocimiento radican en: divulgar eficazmente el conocimiento generado, preservarlo y reutilizarlo aplicándolo a nuevas situaciones, transmitirlo eficazmente a las generaciones futuras.

Entre las estrategias utilizadas para la gestión del conocimiento se encuentran: Gestión del conocimiento como estrategia de negocios, transferencia de conocimiento y buenas prácticas, conocimiento enfocado al cliente, responsabilidad personal por el conocimiento, gestión de los recursos intelectuales y la de innovación y creación de

conocimiento. La mayoría de las empresas usan más de una estrategia.

*La transferencia de buenas prácticas es una estrategia clave en todos los casos. La Learning Organization es una poderosa metáfora para impulsar el desarrollo de actividades de gestión del conocimiento. El éxito a corto y largo plazo son funciones de cuán bien se pone el conocimiento disponible en el punto de acción donde se toman las decisiones y se desarrolla el trabajo. Para tener valor, el conocimiento requerido -tácito y explícito- debe estar disponible en el punto de acción en forma económica fácil y apropiada para el uso y en tiempo. Entre los enfoques vinculados a esta se encuentran: La organización que aprende o Learning Organization, las redes y los centros de práctica y comunidades de práctica y lecciones aprendidas.*

*En el presente trabajo, se analizan diversas teorías de los clásicos en el tema del aprendizaje organizacional, tomando los modelos de Slater y Narver y Nonaka y Takeuchi con el objetivo de establecer un mecanismo operativo modelo para el aprendizaje organizacional en MPYMES del sector comercial.*

## DESARROLLO

### Aprendizaje organizacional

*El aprendizaje es una modificación más o menos continua del comportamiento que no es producto del proceso natural de maduración, ocurre como resultado del esfuerzo. [1,2] Es un proceso donde se adquieren conocimientos mediante la experiencia. [3]*

*Es concebido como una capacidad natural del ser humano, la relación con los procesos organizacionales y el poder potencializador como estrategia, en una estructura que propicia la generación de conocimiento a favor de la construcción de ventajas competitivas, para garantizar el desarrollo y evolución de las organizaciones. [4]*

*Al respecto, Guns indica que es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. [5]*

*Otros autores se refieren a que aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, transformándola en un conocimiento accesible a toda la organización, y pertinente a su propósito central.*

*Garvin opina que una organización de aprendizaje es una organización capaz de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos y percepciones. [6]*

*El aprendizaje organizacional es una competencia que todas las organizaciones deben desarrollar; 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 en el aprendizaje, más probabilidades tienen de ser innovadoras o de saber cuáles son los límites de su innovación. [7]*

*Este concepto involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico que se define a través*

*de la interacción social; de allí la dificultad para observarlo. Esto se hace posible solo a través de construcciones compartidas multidimensionales, conformadas al menos por tres componentes: orientación al aprendizaje, conocimiento compartido y retención y recuperación del conocimiento. [8,9]*

*Aprender en las organizaciones significa someterse a la prueba continua de la experiencia, y transformar esa experiencia en un conocimiento que sea accesible a toda la organización, y pertinente para su propósito central. [10]*

*La orientación al aprendizaje se refiere a la actitud de los directivos para considerar el aprendizaje como factor clave, a fin de que con esta se logre que los miembros de la organización comprendan su importancia y se involucren en su consecución. El conocimiento compartido se relaciona con la capacidad organizacional para difundir el conocimiento entre sus miembros e integrarlo para el logro de los objetivos comunes, se asocia con tres elementos: Una apropiada comunicación, el trabajo en equipo y una visión compartida. La retención y recuperación del conocimiento se asocia con la memoria organizacional, esto es, con la estructura para el aprendizaje y con empleo de las tecnologías de la información, se basa en dos argumentos fundamentales: Varían de acuerdo con la manera en que las buenas decisiones, los estímulos y las respuestas pueden ser almacenados y la memoria organizacional no es almacenada en un solo lugar, puede ser distribuida a través de diferentes partes de la organización. [6]*

*Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi [11] indican que, la creación del conocimiento debe ser entendida como un proceso que amplifica organizacionalmente, el conocimiento creado por los individuos y lo solidifica como parte de la red de conocimientos de la organización. El conocimiento se crea por la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, mediante cuatro formas de conversión: De tácito a tácito, llamado socialización; de tácito a explícito, o exteriorización; de explícito a explícito, o combinación; y de explícito a tácito, o interiorización, los cuales son generados como una espiral.*

*La socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción en el cual los miembros de equipos comparten experiencias y modelos mentales. La exteriorización empieza con una reflexión colectiva que ayuda a los miembros a anunciar el conocimiento tácito oculto. La combinación da comienzo a la distribución por redes del conocimiento recién creado y el existente de otras secciones de la organización. La interiorización se origina al aprender haciendo.*

*El papel de la organización en el proceso de creación del conocimiento es el de proveer el contexto adecuado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación del conocimiento en el nivel individual. Las condiciones organizacionales que facilitan la creación del conocimiento son: Intención; fluctuación slash caos, autonomía, redundancia y variedad de requisitos que permiten o facilitan las cuatro formas para transformarse en la espiral del conocimiento.*

Nonaka [11] propone un modelo integral de cinco fases del proceso de creación del conocimiento organizacional que se presenta en la figura 1. El modelo que debe interpretarse como un ejemplo ideal del proceso, tiene cinco fases: Compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento de forma cruzada.

**Contenido general de las fases**

**Fase 1. Compartir el conocimiento tácito:** Se adquiere a través de la experiencia de los trabajadores.

**Fase 2. Crear conceptos:** El conocimiento tácito, se convierte en frases y se cristaliza en conocimiento explícito

**Fase 3. Justificar los conceptos:** Determinar si los conceptos son en verdad válidos para la organización y para la sociedad.

**Fase 4. Construir un arquetipo:** El concepto justificado se convierte en arquetipo y puede pensarse como prototipo en caso de desarrollo de un producto nuevo y en la innovación de servicios u organizacionales, puede utilizarse como mecanismo operativo modelo.

**Fase 5. Expandir el conocimiento:** La creación del conocimiento es interminable, una vez que se convierte en prototipo, pasa a un nivel ontológico. [11]

Al comparar los diferentes enfoques de aprendizaje organizacional se observa que el proceso establecido y expuesto en las referencias 8 y 9 es más general, sin embargo, establece una primera etapa de orientación al aprendizaje, que no está considerada en el modelo desarrollado por Nonaka y Takeuchi, [11] por su parte, este último es más explícito al desarrollar en cinco etapas los aspectos que los primeros desarrollan en dos.

**MECANISMO OPERATIVO MODELO DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

En la implantación de un nuevo modelo de organización los recursos humanos son considerados como el elemento más importante debido a que son los que deben hacer funcionar a la organización según establece el diseño realizado, para lo cual se deben establecer adecuadas estrategias de aprendizaje para que todos en la organización aprendan cosas nuevas y compartan sus conocimientos.

Con el objetivo de desarrollar una estrategia de aprendizaje organizacional que apoye la implantación de un modelo de organización más flexible y competitivo se definen estrategias orientadas a desarrollar el aprendizaje organizacional tomando como referencia el modelo de Nonaka y Takeuchi [11] precedido por la primera etapa del modelo de Slater. [8] Las fases que se desarrollarán en esta etapa serán las siguientes:

**Orientación al aprendizaje**

1. Se explicará a los trabajadores sobre el aprendizaje organizacional y en cómo se aplicará en el diseño de los procedimientos de trabajo.
2. El responsable del proceso central, dará a conocer a los trabajadores el objetivo general y la identificación del proceso.

**Compartir el conocimiento tácito**

1. Se identificará a los trabajadores que participarán como expertos en el diseño de cada procedimiento.
2. Se reuniran de los expertos para compartir su conocimiento sobre el procedimiento de trabajo y se definirán entre todos un modelo mental compartido.

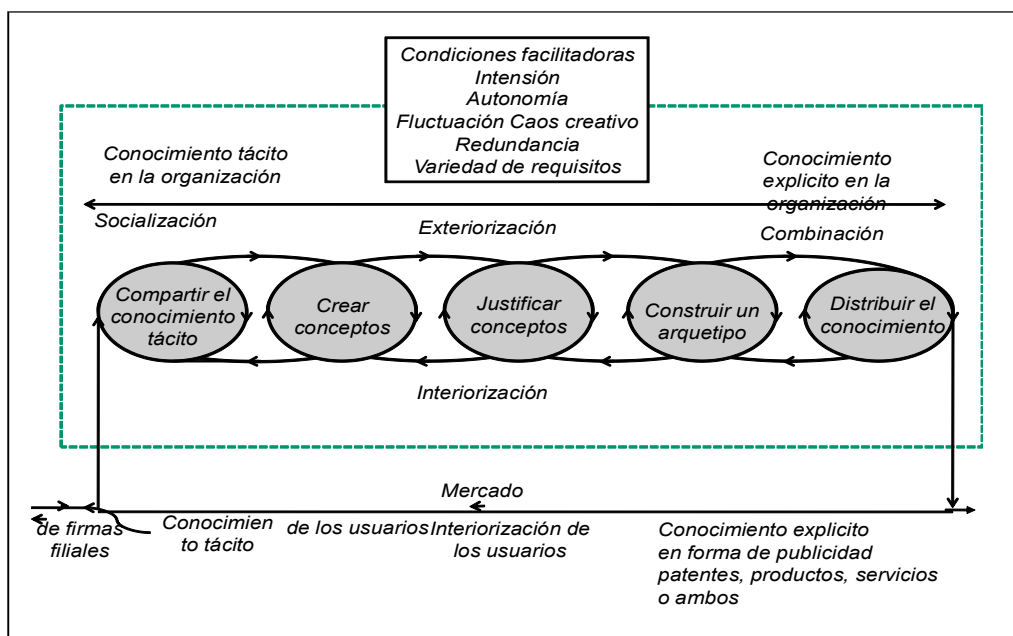


Fig. 1. Modelo de cinco fases del proceso de creación de conocimiento organizacional.

### Crear conceptos

1. Cada experto escribirá de manera detallada los pasos a seguir para la ejecución de una actividad.

2. Se someterá al consenso ante el resto de los expertos, para complementar o corregir el procedimiento y escribir entre todos, la primera versión del procedimiento de trabajo.

### Justificar los conceptos

1. Se evaluará de manera colectiva la alineación de los procedimientos con la estrategia de la organización.

2. Se presentarán los resultados del procedimiento socializado al responsable del proceso central, que analizará si se encuentra dentro de los lineamientos establecidos por la organización y en caso necesario aportará comentarios para su corrección.

### Construir un mecanismo operativo modelo

1. Se presentará el procedimiento establecido al gerente general de la organización, que determinará si los procedimientos son los adecuados para la ejecución en la empresa.

2. Se aprobará de la integración de los procedimientos al manual, estableciéndolo como mecanismo operativo modelo.

3. Una vez aprobados los procedimientos, el especialista que está elaborando el manual de procedimientos confecciona los diagramas de flujo de cada uno de ellos

4. El gerente general, aprobará la integración del manual de procedimientos.

5. Se formalizará en documento escrito los procedimientos.

### Expandir el conocimiento

1. Se convocará a una reunión, con todo el personal de la empresa para dar a conocer los procedimientos diseñados.

2. El responsable del proceso explicará a los trabajadores de la empresa, los procedimientos a seguir a partir de esa fecha, haciendo hincapié en la participación que tuvieron los trabajadores en el diseño del mismo.

Se distribuye el manual de procedimientos al personal de la empresa.

## CONCLUSIONES

A partir del mecanismo operativo modelo diseñado, se hace posible captar el conocimiento existente en la organización y a través de análisis colectivo desarrollar los nuevos procedimientos de trabajo, que se institucionalizará en el manual de procedimientos de la organización para expandir el conocimiento que refleje las mejores prácticas de la organización con vistas a su generalización.

## Operative Mechanism Model for the Organizational Learning in MPYMES of the Commercial Sector

### Abstract

In the work the design of an operative mechanism model of organizational learning for MPYMES of the commercial sector is exposed. The model is developed in six phases: previous phase, direction to the learning, share the tacit knowledge, create concepts, justify the concepts, construct an archetype, expand the knowledge. The procedure of proposed learning allows to manage the knowledge of the organization to establish the procedures of work of the manuals of procedures of the organization.

Key words: model of learning, MPYMES

## REFERENCIAS

1. HILDGARD, E. R. and BOWER, G. H. *Theories of Learning*. 3ra. ed. New York: Applwton-Centur- Crofts, 1975.
2. KIMBLE, G. A.: *Hilgard and Marquis Conditioning and Learning*, Englewood Cliffs. New York: Prentice Hall, 1961.
3. KOLB, D. I.: *Organizational Psychology an Experimental Approach*, Prentice Hall, 1971.
4. RAMÍREZ, J. P. "Barreras para el aprendizaje organizacional. Estudio de casos", *Pensamiento y gestión*, n.º. 22, 2007.
5. GUNS, B.: *Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad*. México: Prentice Hall Hispano-americana, 1996.
6. HERNÁNDEZ, J. A.: "El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones", *Cuad. Adm.*, Bogotá Colombia, julio-diciembre, 2006, vol.19, n.º32, p.11-43.
7. ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México: Oxford, 1999.
8. SLATER, S. y NARVER, J. "Market Orientation and the Learning Organization". *Journal of Marketing*, 1995, vol. 59, n.º3, p. 63-75.
9. NICOLINI, D. and MEZNAR, M. "The Social Construction of Organizational Learning: Conceptual and Practical Issues in the field". *Human Relations*, 1995, vol. 48, n.º2, p.727-746.
10. SENGE, P. *La quinta disciplina en la práctica*: Barcelona, Garnica, 2005.
11. NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka. *Organizacion creadora del conocimiento*. México: Oxford, 1999.

## AUTORES

### Gilberto López Orozco

Licenciado en Administración de Empresas, Profesor Titular, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México

### María Sonia Fleitas Triana

Ingeniera Industrial, Doctora en Ciencias Técnicas, Profesora Titular, Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico, José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba

### María Dolores Gil Montelongo

Licenciada en Informática, Doctora en Estudios Organizacionales, Profesora Titular, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Veracruzana, Xalapa, Veracruz, México