

El Aprendizaje Organizativo y la eficacia de la Gestión del Conocimiento. Aplicación a las PYMES castellano-leonesas

**Lourdes Sáiz Bárcena, Ana M. Lara Palma, Roberto Alcalde Delgado, Miguel A.
Manzanedo del Campo, Ricardo del Olmo Martínez**

Departamento de Ingeniería Civil. Escuela Politécnica Superior. Universidad de Burgos. C/ Francisco de Vitoria, s/n. 09006 Burgos. {lsaiz, amlara, radelgado, Manis, rdelolmo}@ubu.es

Resumen

El objetivo de este trabajo es conocer las distintas formas de aprendizaje que se dan en la empresa y la importancia de las mismas en la implantación con éxito de la Gestión del Conocimiento. Para ello se realiza un análisis teórico sobre el aprendizaje organizacional y sus vínculos con la Gestión del Conocimiento, a modo de marco necesario, para seguidamente ubicar la investigación práctica que completa este trabajo acerca de las formas de aprendizaje que utilizan las PYMES castellano-leonesas y su nivel de implantación de la Gestión del Conocimiento. El análisis de la información obtenida permite aportar algunas conclusiones y recomendaciones de interés para un mejor aprovechamiento y utilización del aprendizaje.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, Aprendizaje Organizativo.

1. Contexto y Justificación del Trabajo

El intenso y permanente proceso de transformación en el que se encuentran inmersas las empresas, les obliga a potenciar y rentabilizar al máximo todos sus activos y, de una forma muy especial, los activos de conocimiento. Para hacer frente a este nuevo escenario, la empresa debe aprovechar la potencialidad contenida en las capacidades intelectuales de su personal, desarrollar sus posibilidades de aprendizaje, potenciar la constante innovación en todas las funciones y generar nuevos y útiles conocimientos que le aseguren un puesto destacado en su negocio.

El aprendizaje, en este contexto, es todo lo contrario a la acumulación de información inerte y constituye el mayor capital posible, pues significa cambiar y modificar, es decir, crear y dirigir el futuro, ya sea a nivel individual u organizativo. A su vez, las empresas del siglo XXI han de ser capaces de crear, desarrollar, difundir, actualizar y explotar el conocimiento y las capacidades intelectuales para incrementar su innovación y competitividad. Esta es la esencia y objetivo de la Gestión del Conocimiento, que se materializa en transformar la información en conocimiento y rentabilizarlo, mediante procesos de aprendizaje dirigidos.

Para dar respuesta y contribuir a lograr el perfil de empresa descrito en los párrafos anteriores, se elabora este trabajo, cuyo objetivo principal es conocer la importancia que las distintas formas de aprendizaje tienen en el éxito de la implantación de la Gestión del Conocimiento, por medio de las facilidades que proporcionan. Esto es, la gestión de la capacidad de aprendizaje innata de las personas y la captura, compartición, uso y rentabilización de los

conocimientos resultantes, constituyen la esencia de la Gestión del Conocimiento. La parte práctica del trabajo se elabora para conocer las formas de aprendizaje utilizadas por las PYMES castellano-leonesas y en consecuencia determinar algunas de las cuestiones críticas para la eficacia y cumplimiento de las expectativas que genera la Gestión del Conocimiento en las mismas.

2. Elementos de análisis: Los objetos de conocimiento, Creación del conocimiento y Modelos de aprendizaje

El aprendizaje es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento -datos, información, conocimiento-, con sus características y jerarquías racionales, según el *intelecto* de las personas. A su vez, el conocimiento admite tipos y niveles, según su naturaleza racional; tiene diferentes estructuras de representación y puede transmitirse y difundirse; siendo precisamente este rasgo el que le hace objeto de aprendizaje. De este modo, partiendo de los datos más simples, llegamos a la *sabiduría*, por medio de una cadena de valor con acciones del intelecto que van desde el análisis hasta la valoración crítica de las experiencias o formulación de reglas (nuevo conocimiento) para aportar diferentes soluciones o respuestas.

La generación de conocimiento nuevo y, sobre todo, competitivo, nos introduce en el estudio de los modelos occidental y oriental. El primero, basado en el racionalismo y las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional de Senge (1990) y, el segundo, centrado en el empirismo, las dimensiones de creación del conocimiento (epistemológica y ontológica) y sus formas de conversión (socialización, exteriorización, combinación e interiorización) de Nonaka y Takeuchi (1995).

Las teorías del conocimiento más actuales tratan de conciliar los dos modelos anteriores para aprovechar ambas fuentes de conocimiento -capacidad intelectual y experiencia-, desarrollando mecanismos de validación para cada tipo de aprendizaje. Son los denominados modelos de aprendizaje.

El modelo propuesto por Kolb (1984) se desarrolla por medio de cuatro etapas, que son: Hacer, Reflexionar, Abstractar y Decidir. La esencia de este planteamiento es que partiendo de la acción humana “hacer” se llega a crear nuevo conocimiento, siempre y cuando se toma una nueva decisión que modifica la acción original. Es decir, se alcanza el aprendizaje cuando hay una nueva conducta dirigida a la adaptación y hacia un nuevo objetivo.

Otra referencia en aprendizaje es el modelo de Handy (1995), cuyo origen son las preguntas, necesidades o problemas de las personas y el fin las respuestas a dichas preguntas o nuevas ideas, que se ponen a prueba y mediante el proceso de reflexión se identifican las mejores soluciones y se logra de esta manera aumentar la base de conocimientos y en consecuencia generar aprendizaje.

El modelo de Choo (1999), más pragmático que empírico, insiste en la percepción como fuente de conocimiento a partir de los significados compartidos, es decir, la creencia de que algo existe y es verdadero. Así, la creación de conocimiento por los significados compartidos, sólo se justifica como medio racional para tomar decisiones. No se cuestiona su validez o grado de verdad mientras funcione y sirva para alcanzar los objetivos propuestos.

En definitiva, el aprendizaje es un proceso a través del cual el individuo modifica su comportamiento y adquiere, desarrolla y ejecuta nuevas formas de actuación distintas a las de hasta entonces. Este nuevo conocimiento se incorpora al modelo mental del individuo y le

permite modificar, para bien, sus reglas de decisión. Consecuentemente, la capacidad de aprendizaje de la persona se desarrolla, amplía y refina cuando es capaz de crear una nueva mentalidad para resolver los problemas, cambiar la forma de entender las cosas, y afrontar los problemas y las situaciones a ellos vinculadas de una manera bastante distinta.

Los modelos de aprendizaje individual, cuando son reconocidos y potenciados por la empresa, contribuyen a disponer de trabajadores que consiguen los resultados que desean en su puesto de trabajo, cultivan y expanden nuevas formas de pensamiento y aprenden continuamente y en conjunto. Hoy y también en un futuro próximo, las personas deben desarrollar, sobre todo, la capacidad de aprender a usar procesos que puedan modificar su acercamiento a los problemas, superar ciertos hábitos ineficientes y estar atentos a nuevos conocimientos. De manera colectiva, las personas son más agudas e inteligentes que de forma individual.

De este modo, la clave es entender el aprendizaje como algo inseparable del trabajo cotidiano y donde la empresa se compromete con la creación de “espacios” para abordar los problemas, esclarecer las diferencias, fomentar la crítica constructiva y disponer de la correcta y justa apropiación de metas y objetivos empresariales.

Coincidiendo con Senge (1990), el aprendizaje organizativo debe, entonces, valorarse mucho más como un actividad social que permite recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en una comunidad en la que unos aprenden de otros y se estimula y valora el sentido de la responsabilidad compartida, la confianza, la flexibilidad, la definición de objetivos, identificando sus oportunidades y amenazas, la integración de actividades y visiones y el aprendizaje colaborativo.

Así es como el aprendizaje organizativo desarrolla y alcanza actividades tangibles, tales como nuevas ideas, novedosos métodos y herramientas para la ejecución del trabajo, e innovaciones de todo tipo. Además, cuando al individuo se le da la oportunidad de formar parte de estas nuevas actividades, las personas desarrollan una capacidad perdurable de cambio, altamente beneficiosa para la organización y ésta obtiene niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y conocimiento.

El segundo enfoque en el que se sustenta este trabajo es el ideado por Nonaka y Takeuchi (1995), relativo a la conversión del conocimiento individual en conocimiento organizativo. Para ello se requieren ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos a los grupos o equipos de trabajo y de éstos a la empresa. Además, puesto que muchos conocimientos individuales son de carácter tácito hay que impulsar su conversión a conocimiento explícito -formalidad epistemológica-.

Lo que interesa es reconocer que el contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión que propugna este modelo es distinto. La socialización -tácito a tácito- produce conocimiento armonizado. La exteriorización -tácito a explícito- consigue conocimiento conceptual. La combinación -explícito a explícito- origina conocimiento de naturaleza sistémica y la interiorización -explícito a tácito- crea conocimiento operacional. Esta espiral se inicia en el nivel individual, pasa por los grupos de interacción, que cada vez son mayores, y salta los límites de las áreas, secciones, departamentos divisiones e incluso la propia organización en sí, llegando al ámbito interorganizativo.

Ambos planteamientos se complementan y aportan orientaciones muy valiosas para dotar a las empresas de unas condiciones propicias para el aprendizaje. El modelo de Senge (1990) conforma una visión del desarrollo organizacional basado en el avance integral del individuo,

como ente social por excelencia, y en la comunicación productiva y sinérgica con los demás. La propuesta de Nonaka y Takeuchi (1995), con su conversión cognoscitiva, armoniza el desarrollo humano con la recuperación de sus conocimientos, los cuales se comparten y documentan a través de un proceso formal de interacción grupal.

En el trabajo de Guns (1996), con su original propuesta de “organizaciones de rápido aprendizaje (ORA)”, puede advertirse esta complementariedad mediante tres estrategias de gestión: a) Impulsar, tarea que corresponde a los directivos de la organización, b) Cultivar; actividad de suma importancia asignada al área de Recursos Humanos, y c) Transformar, que compete a los equipos de trabajo y cada uno de sus miembros.

3. Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizativo

Establecidas las bases y referencias más importantes del aprendizaje, el siguiente paso consiste en valorar su importancia y consecuencias para la Gestión del Conocimiento y viceversa. Esta valoración permitirá reflexionar sobre cómo diseñar y ejecutar los distintos esfuerzos de aprendizaje que son necesarios en una empresa.

No en vano, la Gestión del Conocimiento implica gestionar y administrar el aprendizaje, ya sea individual, colectivo o ambos, de los miembros de la empresa. Además el aprendizaje es el motor que consigue crear nuevo conocimiento o mejorar el existente, siendo éste, a su vez, uno de los grandes objetivos de la Gestión del Conocimiento.

Ahora bien, es muy diferente en su planteamiento y ejecución mejorar el conocimiento explícito que el tácito, el individual que el colectivo, el interno que el externo y, sobre todo, un marco conceptual -generalmente individual- que un plan de acción conjunto. Consecuentemente, se debe planificar y encauzar acertadamente los distintos esfuerzos de aprendizaje que son necesarios en una empresa.

En esta línea, ampliar o mejorar conocimiento explícito es más factible y requiere menos recursos que el conocimiento tácito, aunque puede no ser tan competitivo como éste último; precisamente por la característica de disponibilidad del mismo, siendo, además, el conocimiento explícito más asequible y fácil su evaluación e instrucción. Lo importante, no obstante, es aplicar esta estructura de análisis a la empresa concreta, proponiendo y eligiendo los modelos mentales, esquemas de evaluación, contribución a los objetivos, etc. que sean más pertinentes y específicos.

Igualmente, las diferencias que se observan entre el conocimiento individual y de grupo, y, consecuentemente, entre ambos tipos de aprendizaje, son imprescindibles para valorar los procesos de Gestión del Conocimiento y los tipos de aprendizaje más convenientes. Es verdad que hay contenidos de conocimiento que de manera obligatoria son individuales y no cabe su versión de conjunto, y también ocurre al revés, por lo que se debe pensar en estas particularidades de uno u otro tipo de conocimiento para encauzar los aprendizajes más eficientes.

Sin embargo, también se deben considerar las ventajas inherentes a cada tipo de conocimiento según las circunstancias y objetivos que se persiguen, teniendo en consideración que compartir conocimiento individual no necesariamente deriva en aprendizaje organizativo; por ejemplo, cuando los modelos mentales de los individuos participantes son disonantes y, en este caso, los esfuerzos de aprendizaje son contraproducentes.

También, el conocimiento externo para su efectividad requiere tipos de aprendizaje distintos del conocimiento interno. Sin duda, el primer problema reside en determinar la frontera entre ambos, pues esta distinción es bastante más sutil que las anteriores y más dependiente de la propia empresa. Además, la ventaja competitiva de la empresa está respaldada en una integración de conocimientos tanto internos como externos, por lo que la organización debe disponer de este balance de conocimientos de su personal y facilitar los medios necesarios para avanzar, favorecer el desarrollo de los dos, rellenar las lagunas existentes y aplicar la justa importancia a cada uno y su complementariedad, según los casos.

Llegados a este punto, el desafío para la empresa es activar el conocimiento tácito de las personas, puesto que en éste reside la fuente más importante de conocimiento; alcanzar un proceso de aprendizaje colectivo, donde todas las personas pertenecientes a un mismo grupo se comprometen de forma individual e iterativa a coproducir (generar y compartir) conocimientos; y disponer del conocimiento externo, que apunta a los nuevos conocimientos que la organización necesita para ir por delante de sus competidoras y lograr los resultados que la mantengan en el mercado.

Así, los esfuerzos de aprendizaje y, en consecuencia, de generación de conocimientos, han de orientarse estratégicamente, pues en caso contrario pueden evolucionar hacia conocimientos y capacidades por debajo de lo óptimo y de espaldas a las exigencias del mercado. En este caso, como apuntan Langlois y Robertson (1995), los aspectos claves del aprendizaje son la flexibilidad en la aplicación y un alto impacto en la ejecución. En todo caso, ambos requisitos se alimentan mutuamente, pues la flexibilidad en los instrumentos y procesos de aprendizaje es condición necesaria para que el aprendizaje tenga impacto. Además, los casi continuos cambios en el contexto de la organización generan influencias, cuya articulación exige de la correspondiente flexibilidad.

El aprendizaje flexible, requiere centrarse en aspectos aplicables bien definidos, profundizando en el desarrollo de conocimientos legítimos y válidos (Jakupec y Garrick, 2000). Se plantea a partir de dos modos de aprendizaje, que son el informal y formal, y su efectividad es mayor a medida que se logra combinar ambos aspectos.

El aprendizaje informal hace referencia a que el contenido, lugar, forma, y personas que intervienen en el aprendizaje no están predeterminados de antemano, siendo una fuente de generación de conocimientos que permite actuar sobre campos no tangibles, donde el aprendizaje formal no puede incidir o de manera muy limitado. Además, permite reducir bastante los costes de la formación e impulsar el aprendizaje en el contexto concreto de trabajo. El aprendizaje formal, se basa en conocimientos codificados y resulta, en ocasiones, demasiado limitado y rígido ante el contexto de organizaciones dinámicas y que quieran destacar en el mercado.

Desde la perspectiva de una gestión efectiva y rápida del aprendizaje, el informal asegura su éxito, ya que garantiza la flexibilidad, coste más bajo y el impacto de los esfuerzos de aprendizaje. Por su parte, el aprendizaje formal aporta la sistemática necesaria del proceso, la orientación a los objetivos establecidos y, también, la seguridad de que se incluya a todos los miembros de la empresa en el proceso de aprendizaje. Se cree conveniente, por tanto, una participación de ambos, mientras que para determinar cuál es la más efectiva según los casos, hay que conocer y comprender cómo aprenden las personas de la organización y asegurar que la técnica está en concordancia con el tipo de conocimientos que se deben desarrollar.

La gestión del aprendizaje, dentro de la Gestión del Conocimiento tiene que ayudar a que las personas aprendan de manera más efectiva y hacer que el conocimiento se transforme en decisiones y acciones.

4. Estudio empírico: Los tipos de aprendizaje en las PYMES castellano-leonesas. Resultados y Recomendaciones para la acción

Este trabajo se completa con el conocimiento y estudio de los tipos de aprendizaje en las PYMES de la comunidad castellano-leonesa. Las distintas y variadas formas de aprendizaje, son las fuentes de generación y desarrollo de conocimiento en las empresas, que permiten el fomento de la creación y sostenimiento de las ventajas competitivas. Hay que comprender, por tanto, estos aprendizajes, para apreciar la eficacia de la Gestión del Conocimiento.

La muestra está compuesta por 131 PYMES, agrupadas en cinco sectores económicos y los resultados obtenidos nos ofrecen un amplio abanico de ideas o recomendaciones de gran potencial para la toma de decisiones en este ámbito. Los sectores estudiados son “Aplicación de Pinturas”, “Aserrado y Remate de la Madera”, “Actividades de Pastelería y Confitería”, “Enseñanza no Reglada-Academias de Enseñanza” e “Instaladores Electricistas y de Telecomunicaciones” (Tabla 1).

Para la recogida de los datos se diseñó una encuesta con preguntas sobre las formas de aprendizaje más idóneas para el fomento de las capacidades que generan las ventajas competitivas deseadas por las empresas. Después se trataron los datos en términos de frecuencia y porcentaje y se obtuvieron los resultados que, de forma sucinta, se exponen en este apartado.

Tabla 1. Ficha Técnica de la Investigación

Población muestral	131 micro y pequeñas empresas
Sectores de actividad económica	Aplicación de Pinturas, Madera, Pastelería, Academias de Enseñanza e Instalaciones Eléctricas
Ámbito	Burgos
Fecha de realización	Junio de 2007
Diseño y Dirección Técnica	Lourdes Sáiz y Ana M. Lara
Fuentes para la elaboración del cuestionario	1. Gestión del Conocimiento y Competitividad en la empresa española 2003 (R. Andreu y J. Baiget), IESE, Capgemini. 2. Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004 (R. de Tena y C. Ongallo), FUNDECYT y AENOR.

El análisis de los datos obtenidos, además de proporcionar interesantes resultados, tanto de naturaleza cuantitativa como cualitativa, sobre los tipos de aprendizaje en la empresa, el rasgo de informal o formal de los mismos y los tipos de conocimiento que se aprenden, permite contribuir a entender mejor las características y contexto de las empresas encuestadas,

orientarles sobre las mejores decisiones, prácticas y herramientas para la implantación con éxito de los aprendizajes, hacer un seguimiento periódico de la evolución experimentada y poner los medios para que la implantación de la Gestión del Conocimiento sea más eficaz y completa.

Antes de presentar los resultados, es conveniente describir el perfil de estas empresas por medio de sus rasgos más característicos, pues ello determina y condiciona las decisiones y actuación de las mismas. Las empresas de la muestra tienen una alta dependencia, tanto tecnológica como de gestión; sus productos y servicios se destinan casi exclusivamente al mercado local; poseen una deficiente estructura financiera; muestran poco interés por asumir nuevos desarrollos en la profesión y, en ocasiones, no conservan, ni siquiera lo que tienen, pues se manifiestan pérdidas de técnicas y conocimientos antes utilizados, cuando el personal experto deja de pertenecer a la empresa.

Sin embargo, la realidad les muestra un entorno dinámico y globalizado, con altos niveles de competencia y la amenaza real de competidores de cualquier nacionalidad; clientes cada vez más exigentes que son conocedores de sus necesidades y cómo satisfacerlas; productos y servicios personalizados; técnicas novedosas que exigen su dominio y adopción en la empresa; proveedores igualmente cualificados; y, en definitiva, cambios desconcertantes y problemas nuevos sobre los que actuar. La Gestión del Conocimiento y la creación de capacidades basadas en el aprendizaje sirven para dominar estos retos.

Los resultados del presente estudio indican que las formas de aprendizaje más valoradas son las relacionadas con la adquisición de conocimientos a través de personal experimentado, para el 24% de las empresas de la muestra; seguido de la opinión y sugerencias de los clientes y proveedores, con el 15% de las respuestas; y del trabajo conjunto entre varios empleados para el 14% de los encuestados. Las empresas que eligen estos tipos de aprendizaje son las que, mayoritariamente, han diseñado y llevado a cabo algún proyecto de Gestión del Conocimiento, o lo van a comenzar en breve, aunque ninguna está trabajando bastante, ni tampoco la ha completado.

También, se destaca el conocimiento que se adquiere por la colaboración y cooperación con otras empresas de la competencia, con el 12% de las respuestas; y al mismo nivel de aceptación, con el 11%, el aprendizaje que deriva de la asunción por los empleados de otras funciones distintas cada cierto tiempo y la incorporación de nuevos empleados especialistas. Sin embargo, los cursos de formación, ya sean internos o externos, y la profundización, por parte de algunos empleados, en conocimientos más especializados, son los tipos de aprendizaje menos valorados. El último lugar lo ocupa la subcontratación de personal ajeno a la empresa. En estos casos, las empresas no se han iniciado en la Gestión del Conocimiento.

La modalidad formal sobresale frente a la informal en la adquisición o mejora del aprendizaje, pues la utilizan las empresas en el 87% de las ocasiones en las que recurren a formación. En cuanto a los tipos de conocimiento que se esperan alcanzar, la mayoría de las empresas busca el conocimiento explícito (70%), de corte individual (85%) y casi al mismo nivel entre el externo (54%) y el interno (46%).

La interpretación de los resultados obtenidos, tanto a nivel más individual como en el conjunto de las relaciones que se ponen de manifiesto entre los distintos aprendizajes, permiten destacar recomendaciones e ideas para la acción, que pueden orientar y ser útiles para las empresas. Entre éstas se apuntan la necesidad ineludible de aprovechar y potenciar la capacidad inagotable de aprendizaje de las personas; el compromiso de vincular el trabajo con

el aprendizaje rápido, flexible y permanente, dada la complejidad e incertidumbre de los negocios y mercados; el aprendizaje colectivo y del equipo, que consigue resultados mayores, a la vez que sus miembros avanzan con mayor rapidez; el uso del aprendizaje informal que permite adquirir conocimientos en cualquier momento y al ritmo deseado por el trabajador; o el apoyo continuo e implicación con el “aprender a aprender”, a nivel tanto individual como por parte de la dirección de la empresa.

Referencias

- Andreu, R.; Baiget, J. (2004). “Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española-2003”. IESE , Capgemini.
- Choo, Ch. (1999). *La organización inteligente*. México:University Press.
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad*. México:Prentice-Hall.
- Handy, Ch. (1995). *Managing the dream*. Portland:Productivity Press.
- Jakupec, V.; Garrick, J. (2000). *Flexible learning, human resource and organisational development: Putting theory to work*. London:Routledge.
- Kolb, D. (1984). *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Englewood Chiffs:Prentice-Hall.
- Langlois, R.; Roberson, P. (1995). *Firm, markets and economics change: A dynamic theory of business institutions*. New York:Routledge.
- Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York:Oxford University Press.
- Senge, P.M. (1990). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Tena, R.; Ongallo, C. (2004). *Estudio sobre la Gestión del Conocimiento en España 2004*. FUNDECYT y AENOR.