

VII Esocite

Jornadas Latino-Americanas de Estudios Sociales de la Ciencia y de las Tecnologías

28-29-30 de mayo de 2008, Río de Janeiro, Brasil

<Problemáticas durante el proceso de aprendizaje organizacional>

<Rivera, Igor¹ & Rivera, Angel^{1,2}>

¹Profesor Investigador de la UPIICSA - Instituto Politécnico Nacional,

²Estudiante de doctorado en Filosofía en Administración - DFA- de la EGADE- ITESM /

¹Avenida Té No. 950, Col. Granjas México, 08400, México / México /

²Av. Fundadores y Rufino Tamayo, Valle Oriente, 66269 Garza García, N.L. / México/

¹iariverag@ipn.mx;

²aerivera@ipn.mx; a00779191@itesm.mx>

Palabras clave.

Aprendizaje organizacional, aprendizaje colectivo, administración del conocimiento, organización.

Introducción.

En el análisis y estudio de las organizaciones son muchas las corrientes que existen y que han predominado en el ambiente organizacional. Estas corrientes acotadas en el tiempo, han tenido implicaciones y explicaciones teóricas y prácticas de índole distintas. Desde nuestra perspectiva, el análisis organizacional se realiza, generalmente, en espacios y tiempos definidos y en consecuencia, las conclusiones y sugerencias, como resulta obvio, no son aplicados de manera general y mucho menos compartidos universalmente.

Compartimos la opinión de Dávila y Martínez (1999) con respecto a la realidad del concepto de interdisciplinariedad, así como la utilización del análisis integral, holístico, con perspectivas múltiples, que debe ser empleado para entender a los fenómenos organizacionales.

El principal objetivo de este ensayo, una vez aclarado el aspecto multidisciplinario del estudio organizacional, es analizar las problemáticas durante el proceso de aprendizaje organizacional y la administración de conocimiento en las organizaciones.

Para ello, nos valemos del análisis que estamos llevando a cabo en empresas que cuentan con proyectos de implantación de sistemas de información, tipo ERP. Este tipo de sistemas de información engloban a toda la organización, por lo que se ha llegado a conclusiones en otras investigaciones (Rivera, 2005), que gracias a la existencia de este tipo de proyectos, los actores de las organizaciones se ponen en contacto, se comparten experiencias, se encuentran físicamente o en la red, más aún, desarrollan procesos de aprendizaje, al mismo tiempo que otras problemáticas, como las resistencias al cambio, juegos de poder, riñas, luchas entre departamentos, entre otros.

Como la lógica lo indica, y la praxis lo confirma, lo primero por hacer es definir los conceptos guías que emplearemos en el escrito. En primera instancia abordamos las consideraciones pertinentes relacionadas con la metodología de estudio, para posteriormente desarrollar los conceptos de la naturaleza del individuo, de la sociedad y de las organizaciones. Siguiendo con la lógica de nuestro planteamiento, en segundo término, desarrollamos los conceptos de aprendizaje organizacional y administración del conocimiento y sus implicaciones prácticas en las organizaciones. Finalmente, exponemos nuestras contribuciones con respecto a los tipos de problemáticas, a la forma en que estas se dan al querer desarrollar procesos de aprendizaje organizacional, así como también aportamos algunas prácticas que podrían ayudar a sobrepasar estas problemáticas.

Metodología del estudio

Nuestra investigación es de corte cualitativo, utilizando las técnicas de Entrevista Dirigida y Observación Etnográfica.

La muestra analizada comprende a 7 empresas de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, con las siguientes características: 2 pequeñas, 2 medianas y 3 grandes; 1 Manufacturera, 1 Farmacéutica y 5 de Servicios. 1 pública y 6 privadas.

En primera instancia se entrevistó a los siguientes actores:

- Consultor de una empresa que implementa herramientas ERP en las empresas,

- Implantador de ERP, integrante de una mediana empresa privada, internacional.
- Dirigente de proyecto de una gran empresa privada manufacturera, internacional.
- Implantador de ERP y empleado de la empresa.
- Trabajador de una gran empresa de servicios en la que se implanta un ERP.

En seguida, se realizaron 10 entrevistas y se hicieron observaciones en reuniones de trabajo de empresas en las que se desarrollan proyectos ERP, en las cuales participaban personal de la misma y personal de la empresa vendedora del software.

Naturaleza del individuo, la sociedad y las organizaciones.

El desarrollo de cualquier sociedad no puede ser entendido sin la interacción de las personas así como la creación y uso de su conocimiento, que lleva implícito una carga de enseñanza y aprendizaje. Podemos argumentar, además, que esta interacción ha desarrollado y permitido la creación de redes sociales que garantizan la sobrevivencia de la especie humana debido al aprendizaje y la transferencia de conocimiento que se desarrolla al interior de ellas. Sin duda, la gente – en sociedad – es transformada mutuamente gracias a las interacciones con sus semejantes. La presencia e interacción de las personas en las estructuras sociales, llámense para este análisis, organizaciones, garantiza que se promueva, acumule y transmita aprendizaje y conocimiento.

Savater (2004) afirma que “nadie llega a convertirse en humano si está solo; nos hacemos humanos los unos a los otros”. Las relaciones que establecemos con otros seres humanos nos brindan la oportunidad de declararnos seres sociales, seres que añoramos y procuramos relacionarnos con los demás. Estas relaciones que establecemos con nuestros semejantes tienen varios objetivos y un solo fin: garantizar nuestra sobrevivencia como especie.

“Estamos humanamente configurados para y por nuestros semejantes” (Savater, 2004). Somos, los seres humanos, por herencia de la especie, seres sociales. Además de la característica social innata, son otras las que nos caracterizan como especie y su mención y análisis se torna elemental. De acuerdo con Pacheco y Cruz (2006), el ser humano es un animal polifacético ya que está inmerso en relaciones sociales (“animal social”), y el cual se encuentra todo el tiempo confrontando y negociando sus intereses (“animal político”), con los de otros integrantes del grupo donde sobrevive. En esta lucha colectiva por su sobrevivencia el hombre utiliza su inteligencia (“animal racional”) con base en el significado que le otorga a

los fenómenos de la realidad con los que se encuentra cotidianamente (“animal simbólico”). A todas sus acciones el hombre le impregna cargas emocionales (animal emotivo”) y las orienta, no sólo por sus intereses, sino también por sus valores y códigos de comportamiento (animal ético”).

Si asumimos el carácter polifacético del ser humano como cierto, habrá que considerar las seis aristas como necesarias y complementarias unas de las otras. Dada la naturaleza de nuestro escrito, las seis aristas son importantes ya que dentro de las sociedades y sus organizaciones, siempre participan, conviven e interactúan individuos polifacéticos con sus modos particulares, pero generales a la vez. Los modos de los individuos son ante todo, modos sociales.

La necesidad de, nosotros, los seres humanos por integrar e integrarnos a unidades sociales, es un requisito indispensable de sobrevivencia dada nuestra naturaleza. Muchas son los tipos y formas de las unidades sociales creadas por el hombre para interactuar con sus semejantes. De todas ellas, las organizaciones, son unidades sociales formalmente establecidas y que tiene un fin determinado y que cuentan, además, con un reconocimiento socialmente aceptado.

Las organizaciones son sistemas de actividad humana socialmente contruidos, limitadas por fronteras establecidas previamente y que tienen objetivos comunes. (Aldrich y Ruef, 2006). Son, en esencia, grupos humanos organizados, coordinados y dirigidos hacia un objetivo común (Dávila y Martínez, 1999).

Las organizaciones son importantes porque cumplen son los bloques que componen las sociedades modernas y representan los medios básicos a través de los cuales las acciones colectivas ocurren (Aldrich y Ruef, 2006). Sus productos constituyen la infraestructura de la sociedad, crean los contextos organizacionales y permiten el desarrollo de la civilización. A través de las organizaciones las personas logran realizar actividades que de no ser así, no podrían realizar de manera aislada.

Meyer y Rowan (1977), mencionan que las organizaciones sobreviven al ambiente porque en realidad son parte de él. La representatividad social de las organizaciones en un tiempo determinado y en un lugar específico es muy basta. De acuerdo con estos autores las organizaciones inevitablemente involucran obligaciones normativas que se representan a través de hechos concretos en la vida social y son generalmente tomadas en cuenta por los actores de esa sociedad.

Desde esta perspectiva, podemos mencionar que una organización no es producto del diseño de sus creadores, sino el resultado de un complejo e impredecible proceso histórico que tiene lugar sobre un periodo amplio (Vergara, 1993).

Aprendizaje organizacional y administración del conocimiento.

Una vez que hemos analizado el término organización, podemos distinguir que en ellas, la interacción social existe diariamente, y que ésta interacción es la base en la construcción de prácticas sociales. La existencia de estas prácticas en las organizaciones confirma que, al interior de éstas, se desarrollan procesos de aprendizaje permanentes que originan que un conjunto de valores, reglas, códigos de conductas, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización.

La importancia de las personas dentro de las organizaciones es evidente. Los seres humanos son esenciales para cualquier organización (Gibson et al., 2006). En este sentido, sí el elemento común en las organizaciones son las personas, y el elemento común en las personas es el conocimiento, entonces, la relación entre estos dos elementos adquiere una importancia central que debe ser estudiada y analizada.

Drucker (2001) comenta que “vivimos en un periodo de enormes cambios sociales y económicos”. Estos cambios han provocado que múltiples organizaciones replanten las estrategias y herramientas que utilizan para gestionar sus procesos sociales y organizacionales. Cuando hablamos de procesos sociales, nos referimos a los definidos y promovidos por las relaciones personales, mismas que establecen y modifican vínculos, promueven conflictos y encuentran en ellos, un espacio de crítica y aprendizaje. En estos espacios de debate social organizacional y para analizar los problemas que en ellos surgen, es necesario, desde nuestra perspectiva, definir y entender los términos de conocimiento y de administración del conocimiento. Presentamos una breve discusión con respecto a estos conceptos.

En las economías actuales, el conocimiento ha pasado a ser el principal activo de la producción, en oposición a los activos tangibles – tierra, trabajo y capital- que previamente dominaron la economía basada en la manufactura (Kemp et al., 2002). Debido a los cambios acelerados en las economías y mercados globales, surge la necesidad por parte de las organizaciones de desarrollar y aplicar al máximo su habilidad para actuar y adaptarse al ambiente cambiante que las rodea.

Aristóteles (2000) afirmó que “todos los hombres desean por naturaleza conocer”. No podemos, de acuerdo con esta afirmación, pensar y asumir que dentro de las organizaciones y dadas las interacciones sociales entre sus individuos, no exista conocimiento. Nuestro punto de partida, en este sentido, se inclina al reconocimiento absoluto del elemento conocimiento dentro del contexto organizacional.

El término conocimiento puede ser definido desde varias perspectivas. Tres son las más utilizadas (Pacheco y Cruz, 2006). La perspectiva epistemológica por ejemplo, lo define como el resultado de un proceso interactivo entre el sujeto cognoscente y un objeto de conocimiento, la segunda perspectiva, la psicológica, considera que el conocimiento es el resultado de procesos psíquicos basados en estructuras mentales, y finalmente, la postura neurológica plantea que el conocimiento es el resultado de procesos fisiológicos de interacciones electroquímicas neuronales.

Debatir sobre el significado del término conocimiento es complejo. Esta discusión queda fuera del alcance de nuestro trabajo, sin embargo, para los fines de este escrito, es conveniente mencionar tres características que se le han atribuido al concepto considerando su utilidad en las organizaciones.

El conocimiento está representado por un conjunto de habilidades, creencias, experiencias e intuición (Kerssens, 1996; De Long y Fahey, 2000; Davenport y Prusak, 1998), se crea a través de interacciones humanas (De Long y Fahey, 2000; Nonaka y Takeuchi, 1995) y es útil para la acción (Davenport y Prusak, 1998; Quinn y Finkelstein, 1996; De Long y Fahey, 2000; Beazley, et al., 2002; Probst et al., 2000)

El conocimiento que cada individuo posee, y que ha adquirido a través del tiempo, es sin duda, un insumo imprescindible para tomar las decisiones que le permiten sobrevivir individual y colectivamente (Pacheco y Cruz, 2006).

Entendemos al aprendizaje y al conocimiento no solo como insumos y como resultados, sino más bien, como procesos. Esto significa que tanto el aprendizaje como el conocimiento son dinámicos y continuos. Ambos conceptos representan una acumulación de *saberes sociales*. Coincidimos con la noción de Stacey (2003) con respecto a la naturaleza evolutiva y no determinística de la acción humana dado que las decisiones que un individuo toma son reflejo de acciones evolutivas, no constantes, no determinísticas. Por definición algo que es determinístico no es capaz de aprender.

El aprendizaje organizacional es un proceso que implica el mejoramiento de las acciones humanas, a través un mejor entendimiento y conocimiento (Fiol y Lyles, 1985). La relación existente entre el aprendizaje y el conocimiento es indivisible. El aprendizaje es un proceso que se encuentra eternamente concatenado e inmerso en el proceso del conocimiento.

Consideramos al individuo como el detonante de ambos procesos, dada la interacción constante con otros seres humanos y con el medio circundante. El aprendizaje es, como lo señala Stacey (2003) una actividad de gente interdependiente. Dicho de otra manera la interdependencia de las personas con otras y con su medio, generan los procesos de aprendizaje que en general denominamos aprendizaje colectivo.

Fomentar el desarrollo de los procesos de exploración y explotación del conocimiento (March, 1991) es fundamental dentro de las organizaciones para, en primera instancia, incrementar el aprendizaje organizacional y, en segundo término, evitar e incluso eliminar los problemas que hemos presentado en nuestro estudio. La necesidad de buscar nuevos conocimientos -exploración- aunado a la obligación de reforzar los conocimientos ya existentes -explotación-, integran un binomio que debe ser puesto en marcha sin discusión.

El conocimiento por si solo no basta para lograr el éxito que las organizaciones buscan, es necesario que este conocimiento así como las consecuencias e implicaciones de su aplicación, sean administradas de manera adecuada. En este sentido, la concepción y adopción del término administración del conocimiento toma relevancia.

Generalmente son reconocidas dos perspectivas para abordar el término de administración del conocimiento. La primera de ellas, que llamaremos en este escrito, concepción técnica de la AC (CTAC) considera que la AC tiene que ver con la administración de datos e información, la cual se hace posible a través de los sistemas de información que representan los principales medios de transferencia del conocimiento (Boone, 2001; Beazley, et al., 2002). La segunda concepción que es, desde nuestro punto de vista, la más útil en este análisis, considera aspectos sociales, por lo que la llamaremos concepción social de la AC (CSAC). Aquí se reconocen el rol del individuo en los procesos de aprendizaje, en los procesos de conocimiento (Nonaka y Takeuchi, 1995). Esta concepción enfatiza la importancia del factor humano, que implican aspectos sociales y culturales del conocimiento. Desde este punto de vista, el nivel de grupo, la comunidad y las redes sociales que se integran por los individuos son importantes en la organización (Huysman y De Wit, 2002).

La principal diferencia de estas dos posturas estriba en que la primera, considera que los sistemas de información son la solución a los problemas que enfrenta la AC, mientras que, la propuesta CSAC considera que estos sistemas, los de información, son sólo un habilitador, no único, para facilitar la AC, señalando además, que las personas, sus interrelaciones y actitudes son el fundamento del éxito.

En el presente trabajo entendemos y analizamos a la AC desde su enfoque social, y en este sentido, consideramos que la AC tienen como base a los sistemas de actividad humana (social y cognitiva), basados en los lazos y relaciones establecidos entre los miembros de una organización. Estos sistemas de actividad pueden contener subsistemas tecnológicos que tienen un rol de habilitadores para que las iniciativas organizacionales tengan éxito. En este sentido, una organización, debe ser concebida como una comunidad social (Naif, 2007), en la cual el conocimiento es estructurado, coordinado y compartido a través de lazos sociales que pueden estar basados en amistad, trabajo o ayuda y que fluyen a través de recursos, información, conocimiento y afectos.

La administración del conocimiento tiene dos características que lo distinguen: es conciente y sistemática. Podemos decir que la administración del conocimiento es un conjunto de intenciones y acciones concientes-sistemáticas, que un individuo o una colectividad posee con el fin de identificar, crear, transferir, reproducir y almacenar el conocimiento de las personas dentro de las organizaciones.

Existe un elemento que facilita el análisis de interrelación entre los conceptos de aprendizaje organizacional y el de administración de conocimiento. Este elemento está determinado por la naturaleza, entendimiento y asimilación desde su planteamiento teórico hasta su aplicación práctica, de ambos enfoques como simbólicos y sociales. La importancia de la naturaleza social del individuo es la base para la correcta interpretación y entendimiento de ambos conceptos.

Problemáticas en el desarrollo de procesos de aprendizaje organizacional.

Para el desarrollo de esta sección del artículo, recordamos que analizamos un conjunto de empresas públicas y privadas, que están en proceso de implantación de Sistemas de Información tipo ERP. Consideramos prudente dividir nuestro análisis en cuatro problemáticas generales, mismas que se desarrollan durante los procesos de aprendizaje colectivo:

1. Desconocimiento del término administración del conocimiento por parte de los actores de las organizaciones.
2. Falta de planeación en los proyectos ERP.
3. Resistencia al cambio durante los proyectos ERP.
4. Hábitos defensivos durante el desarrollo de cambios organizacionales y procesos de aprendizaje.

1. Desconocimiento del término administración del conocimiento por parte de los actores de las organizaciones.

Al momento de aplicar las entrevistas, nos pudimos percatar que no todos manejan el término de administración de conocimientos. De hecho en ninguna entrevista nos respondieron que sí. Cuando les preguntábamos si conocían el término, en algunas empresas tenían la idea, sin embargo no eran exactamente las definiciones que encontramos en la literatura especializada o, en su defecto tenían una idea vaga al respecto. Es por ello que se tuvo que recurrir a explicar en primera instancia en que consistía dicha práctica para poder desarrollar la entrevista.

Sin embargo, aunque no conocen el término como tal, si manejan algunas prácticas que pueden ser consideradas dentro de esta administración. Lo que sucede es que no se le presta mucha importancia al tema del conocimiento como tal y por ende mucho menos a la administración del mismo. Cuando comenzaba la entrevista se tenía que enmarcar bien la ruta y el objetivo que se perseguía con la misma, ya que de lo contrario, los entrevistados hablaban principalmente sobre las herramientas ERP, olvidándose o no prestando atención a los cambios organizacionales y a los aprendizajes dentro de sus organizaciones.

Lo sorprendente en este punto a tratar no es el desconocimiento del término como tal, es de hecho la poca importancia que el conocimiento retoma aún en las empresas. Sigue existiendo una gran confusión entre los términos información y conocimiento, lo cual hace más complejo el indagar sobre este tema. La apreciación de las dos perspectivas para abordar el término de administración del conocimiento es nula. La distinción entre la concepción técnica (CTAC) y la social (CSAC), no existe y en muchos casos se mezclan y confunden ambos conceptos provocando una idea confusa del término.

2. Falta de planeación en los proyectos ERP

Otro de los elementos importantes que pudimos constatar a través de las entrevistas y observaciones fue que muchas empresas dejan a un lado la planeación del proyecto sin considerar costos, tiempo y cambios, más aún, la planeación de administrar los conocimientos que se estarán generando a lo largo del proyecto. La mayoría de las empresas echan a andar el proyecto y durante la marcha van atendiendo aspectos tales como el conocimiento generado en el desarrollo del mismo; lo cual indica que no se le presta la atención debida a este punto desde un principio.

Continuando con la planeación, tal es el grado de olvido o desconocimiento que en algunas empresas el mapeo de procesos no se realiza, aunque en teoría éste debiera llevarse a cabo mucho antes de elegir la herramienta para saber qué se va a comprar. Algunas empresas lo hacen cuando están implantando el software, lo cual provoca grandes desajustes, debido a que ni siquiera se sabe que se está implantado y las actividades son distintas. Aun no se conocen las mejores prácticas y sin embargo, el proyecto ya está en la etapa de implantación. La fase de planeación es más bien de adaptación no planeada, lo que provoca un retraso innecesario y costoso en los proyectos. Las acciones que deberían ser preventivas, son en su mayoría correctivas.

Las personas que se encuentran al frente de los proyectos actúan de acuerdo a su intuición y no existe la institucionalización en la toma de decisiones.

Un análisis más, relacionado a la planeación del proyecto ERP, es que observamos que muy pocas veces la elección de la herramienta es planeada, refiriéndonos a una planeación formal, la cual podría presentarse de la siguiente manera: en primera instancia se debe hacer una evaluación para determinar qué es lo que se necesita. Enseguida se consideran los recursos con los que cuenta la empresa, para qué, con base en ello se decida si es funcional lo que se quiere hacer, ya que muchas veces no se cuenta con la solvencia económica, o con las instalaciones adecuadas o con el personal suficiente. En segunda instancia, se debe hacer un estudio costo beneficio o en su defecto un cálculo de retorno de inversión para saber si el proyecto es rentable o no. Y ya cuando se ha decidido que es lo más conveniente, en tercera instancia, se deben planear los tiempos tentativos de actuación, en donde nos podemos ayudar de la investigación de operaciones para formular una red de actividades que ayude a visualizar de manera más precisa la secuencia lógica de la evolución del proyecto, considerando holgura, tiempos muertos, retrasos. Finalmente, sugerimos el planear todos los cambios que

puede traer el proyecto: cambios estructurales, organizacionales, ambientales, para poder diseñar anticipadamente estrategias, que si bien no van a contrarrestar en su totalidad dichos cambios, si ayudarán a minimizar su impacto en la organización.

A través de nuestras entrevistas, nos damos cuenta que en las empresas muchas veces no pasa así, ni la decisión es pensada lo suficiente ni se hace una investigación a fondo sobre los proveedores de la herramienta, es más, ni siquiera se sabe si es la solución al problema, cuando ya se adquirió la herramienta. Es por eso que en investigaciones anteriores (Rivera, 2005), hemos mencionado que la etapa de la planeación del proyecto es una de las más importantes, ya que después es difícil remediar los problemas que se van arrastrando a lo largo del proyecto.

Otro aspecto importante al hacer nuestro estudio, fue que los empresarios conocen a su empresa durante este tipo de proyectos, porque requiere tener identificadas las áreas y procesos clave de la organización para poder “adecuar la herramienta” a dichas actividades. Señalamos puntualmente y entre comillas “adecuar la herramienta”, porque cabe mencionar que en algunas empresas sucede que la empresa se adecua a la herramienta y no la herramienta a la empresa. Apoyándonos en el recurso de la metáfora, podemos decir que la ergonomía técnica en la elección de la adecuada herramienta, está invertida. También requiere que el empresario sepa como es el flujo de información dentro de los departamentos, como interactúan, que información necesita cada uno para poder diseñar el software.

Otra conclusión de importancia es que no existe preparación alguna para atender los conocimientos nuevos que van surgiendo. Pareciera que el empresario aún no se percata de la importancia que desde siempre ha tenido el conocimiento dentro de una organización. Varios entrevistados comentaban, por ejemplo: las empresas enfocan su atención en los temas financieros más que en los beneficios indirectos como el aprendizaje que puede haber. Esto es principalmente porque no ven palpables las ganancias que esto representa. Desgraciadamente las ganancias de administrar el conocimiento para la organización no siempre son fácilmente vistas, en su mayoría están implícitas en los resultados, ya que si la gente aprende y expande sus conocimientos continuamente muy probablemente podrá trabajar con mayor rapidez, asertividad, formalidad, responsabilidad y compromiso.

3. Resistencia al cambio durante los proyectos ERP

Como sabemos, la resistencia al cambio se da en todos los proyectos empresariales. En cualquier empresa y en cualquier proyecto, no necesariamente un ERP, se da dicha resistencia, y como era de esperarse una de las frases que más escuchamos en las respuestas de las entrevistas fue “la resistencia al cambio”. Esta resistencia, según nuestros entrevistados es uno de los problemas fundamentales en las empresas cuando se dan este tipo de proyectos. Esto es debido a que en la mayoría de las veces no se planea como atender este tipo de circunstancias que sabemos siempre van a estar presentes. Es por eso que nuestros resultados nos llevan a pensar que, en general, las empresas no se preparan para los cambios organizacionales.

La resistencia al cambio afecta de forma trascendental en lo referente a nuestro estudio, ya que es uno de los frenos del aprendizaje individual y colectivo. Algunos entrevistados comentaban que la resistencia es tal que aun cuando ya se terminó la implantación del ERP, muchas veces no es utilizado el nuevo sistema y se sigue con las mismas prácticas que antes del proyecto y con la utilización de las herramientas anteriores.

Siguiendo la misma línea, los trabajadores se resisten tanto que no brindan toda la información, se rehúsan a aprender el nuevo mecanismo. En pocas palabras, ponen trabas para que se implante la herramienta. La resistencia al cambio responde en muchas ocasiones a la inseguridad y falta de garantías. En las empresas analizadas no se tenía claro y no se explicaba cuales serían las condiciones laborales que se tendrían, una vez implantada la herramienta. Otro aspecto fundamental es la falta de capacitación. Toda implementación de un nuevo sistema debe ir de la mano con un programa de capacitación acorde a las nuevas necesidades. En algunas de las empresas analizadas no existían programas de capacitación y no se había contemplado esta necesidad primordial.

4. Hábitos defensivos durante el desarrollo de cambios organizacionales y procesos de aprendizaje.

Nuestros resultados del trabajo de campo, también nos mostraron que los hábitos defensivos (Argyris, 1999), es decir, las políticas o acciones que protegen a los individuos o grupos de sufrir situaciones incómodas o peligrosas, se desarrollan más rápidamente que las intenciones de resolver las problemáticas organizacionales a través de los procesos de aprendizaje. Los hábitos defensivos a los que nos referimos son principalmente prácticas que se desarrollan en

las empresas, tales como: proyectos empresariales protegidos, que se hacen poco explícitos; comunicaciones incoherentes entre actores o con no toda la verdad explicitada; encubrir las amenazas, debido a los cambios organizacionales; entre otras.

Aunado a lo anterior, nos percatamos en nuestros estudios que existe una diferencia significativa entre lo que dicen y pregonan hacer los actores de una organización (creencias, comportamientos y valores) y lo que realmente hacen. A estas dos maneras de accionar de los actores, Argyris (1999) las menciona Teorías en uso. Este autor señala, como lo constatamos en nuestros estudios, que ciertamente hay discordancias entre los diseños que los individuos defienden y los que emplean en la realidad.

Conclusiones.

Como hemos mencionado, el aprendizaje y el conocimiento tienen una naturaleza social. Dado que el conocimiento es un elemento común en todos los seres humanos, nos permitimos establecer un vínculo inequívoco entre los individuos, las organizaciones y el conocimiento.

Toda organización sin importar su tamaño, tipo o presupuesto utiliza el conocimiento. Desde su diseño, estructura, y funcionamiento hasta la elaboración de sus productos o prestación de sus servicios, cuentan con el apoyo incondicional, por ser universal y social, del conocimiento.

El ser humano, es lo que vive, es la interacción de su ser con otros seres en la sociedad, en las organizaciones. Somos, las personas, herencia de conocimientos, tradiciones y experiencias. Los seres humanos, somos promotores, recipientes y receptores de aprendizajes y conocimientos. El aprendizaje y el conocimiento son humanos, son sociales.

La presencia de seres humanos en las organizaciones, permite que las relaciones que se crean entre ellos – los lazos que establecen – promueven, acumulan y transmiten aprendizajes y conocimiento. Las organizaciones entonces, poseen, al igual que las personas, implicaciones y consecuencias sociales.

El análisis que hacemos en este artículo nos conduce a afirmar que la práctica de administrar conocimientos o desarrollar procesos de aprendizaje no es nada fácil. Si bien, estamos de acuerdo en que tanto los procesos de aprendizaje, como los conocimientos, son elementos que debemos invitar a las organizaciones o que los utilicen, los promuevan, los administren, también es importante decir que hay que tener mucho cuidado, atención y métodos adecuados

en trabajar con los mismos, ya que las problemáticas a que se enfrentan las organizaciones al aplicarlos son muy importantes.

Como hemos apreciado en nuestro estudio, los problemas que se presentan durante el proceso de aprendizaje organizacional han intentado ser resueltos de manera individual a través de una *intuición latente* de los actores organizacionales, sin embargo, esta forma específica de pensamiento y acción han provocado más problemas que soluciones. El cambio de estrategia resulta obvio. Desde nuestra perspectiva la *institucionalización constante* del término y sus implicaciones es una de las respuestas al problema. Crossan (et al, 1999) reconocen que debe existir un cambio, de lo que el denomina intuición del aprendizaje organizacional hacia la institucionalización del mismo.

Finalmente, es importante mencionar, que es nuestro deseo que entre nuestras diferencias de pensamiento e interpretación, encontremos nuestros comunes que fortalezcan día con día la promoción y expansión del aprendizaje y el conocimiento en nuestras organizaciones.

Referencias

- Aldrich, Howard and Ruef, Martin (2006), *Organizations evolving*, London ; Thousand Oaks, Calif. : SAGE.
- Argyris, C., (1999), *Conocimiento para la acción*, Granica, S.A., México, D.F.
- Aristóteles (2000), *Metafísica, Libro I*, (ALFA), Editorial Sudamericana, Argentina.
- Beazley H., Boenisch J. and Harden D., (2002). *When Employees Leave, Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity*, John Wiley.
- Boone, M, (2001) *Managing Inter@ctively: Executing Business Strategy, Improving Communication, and Creating a Knowledge-Sharing Culture*, McGraw-Hill.
- Crossan, Mary M. ; Lane, Henry W. and White Roderick E. (Jul. 1999), *An Organizational Learning Framework: From Intuition to Institution*, *The Academy of Management Review*, Vol. 24, No. 3, pp. 522-537.
- Davenport, T. and Prusak L (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know?* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Dávila, A. y Martínez, N. H. (Coordinadoras) (1999). *Cultura en organizaciones latinas*, México: ITESM – Siglo XXI.
- De Long, D. and Fahey, L. (2000), "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.

- Drucker, P. (2001). *The essential Drucker: Selections from the Management Works of Peter F. Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fiol, C. Marlene and Lyles, Marjorie A. (Oct., 1985), *Organizational Learning*, *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 803-813.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H., Konopaske, Robert, (2006), *Organizations : behavior, structure, processes*, Boston: McGraw-Hill/Irwin.
- Huysman, M. and De Wit, D. (2002). *Knowledge sharing in practice*. Kluwer: Dordrecht.
- Kemp, J., Putladz, M., Perez, Muñoz Ortega, A. (2002). *KM Framework*. Research paper of the European KM Forum (IST Project No 2000-26393).
- Kerssens-Van Drongelen, I.C., (1996), "Describing the issues of Knowledge Management in R and D :Toward a Communications and Analysis Tool", *R and D Management*, 26(3), 213-230.
- March, James G. (1991), *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, *Organization Science*, Vol. 2, No. 1, Special Issue: *Organizational Learning: Papers in Honor of (and by) James G. March*, pp. 71-87
- Meyer, John W. and Rowan Brian (Sep., 1977), *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*, *The American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, pp. 340-363.
- Naif, Laila Marouf (2007), *Social networks and knowledge sharing in organizations: a case study*, *Journal of Knowledge Management* ,Vol. 11, No. 6, pp. 110 - 125
- Nonaka, I. and H. Takeuchi (1995). *The Knowledge-creating Company*. Oxford University Press. New York.
- Pacheco, Arturo E. y Cruz Ma. C. E. (2006), *Metodología crítica de la investigación – lógica, procedimientos y técnicas*, Primera edición, Ed. CECSA, México.
- Probst, G., Raub, S. and Rombhardt, K. (2000). *Managing Knowledge*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Quinn, J., Anderson, P. and Finkelstein, S. (1996). "Managing professional intellect: making the most of the best", *Harvard Business Review*, 74(2), 71-78.
- Rivera, I, (2005), *La selección de un ERP. Dinámicas colectivas y procesos de aprendizaje de los actores*, Tesis doctoral del Institut National Polytechnique de Grenoble.
- Savater, Fernando (2004), *Las preguntas de la vida*, 10 a edición, Editorial Ariel, España.

Stacey, Ralph (2003), Learning as an activity of interdependent people, *The Learning Organization Journal*, Vol. 10, No. 6, pp. 325 – 331.

Vergara, Rodolfo (1993), Decisiones, organizaciones y nuevo institucionalismo, *Perfiles latinoamericanos: revista de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Sede México*, N° 3, pags. 119-144.