



Negotium

E-ISSN: 1856-1810

revistanegotium@gmail.com

Fundación Miguel Unamuno y Jugo
Venezuela

Villagrasa, Ana; Jiménez, Moraima; Hernández, Jesús
Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de
Cacao-Sucre
Negotium, vol. 11, núm. 31, julio, 2015, pp. 24-47
Fundación Miguel Unamuno y Jugo
Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=78241171003>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

IMPLICATIONS OF ORGANIZATIONAL LEARNING IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES OF COCOA-SUCRE

IMPLICACIONES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA DE CACAO- SUCRE¹



Ana Villagrasa²



Moraima Jiménez³



Jesús Hernández⁴

Resumen

El objetivo se centra en analizar las implicaciones de los fundamentos del Aprendizaje Organizacional como mecanismo generador de competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa de cacao del estado Sucre, en el marco de la complejidad organizacional. Tomando como base los postulados de Senge, (1999), (2011), Nonaka y Takeuchi (1999) y Garzón (2011); los aportes de Páez (2008) y Cohen y Baralla (2012), así como las premisas establecidas por Porter (2003); Morin (2005) y Etkin (2009). Se inserta en una tipología documental, desde un enfoque cualitativo, bajo el método hermenéutico-dialéctico. Entre los resultados destaca la necesidad de estimular la capacidad de estas organizaciones para asumir e intervenir una realidad divergente, multiparadigmática y dialógica, mejorando su eficiencia a través del aprendizaje colectivo. Concluyendo que se deben realizar ajustes para transformar el conocimiento en ventaja competitiva sostenible, considerando el juego dialógico equilibrio-desequilibrio, para comprender la complejidad y los procesos innovadores en estas empresas.

Palabras clave: Aprendizaje, Pequeña y Mediana Empresa, Competitividad, Complejidad, Cacao.

Abstract

The objective is to analyze the implications of the Organizational Learning foundations, as a generator mechanism of competitiveness for small and medium cocoa company in Sucre state, in the context of organizational complexity. Based on the principles of Senge (1999), (2011), Nonaka and Takeuchi (1999) and Garzón (2011); the contributions of Páez (2008) and Cohen and Baralla (2012); as well as the grounds established by Porter (2003); Morin (2005) and Etkin (2009). It is inserted into a documentary typology, as a qualitative approach, under the hermeneutical-dialectical method. Among the results is highlighted the need to stimulating the capacity of these organizations to assume a divergent reality, which is multiparadigmatic and dialogical, improving their efficiency through the collective learning. As conclude, it is necessary to make adjustments to transform the knowledge into a sustainable competitiveness advantage, considering the dialogical

¹ Artículo derivado de investigación adscrita a la Línea Estudios teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas Gerenciales. Postgrado Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Venezuela. Producto extraído de proyecto de investigación subvencionado por el Consejo de Investigación UDO. Venezuela.

² Lcda. Administración Comercial. MSc. Ciencias Administrativas. Candidata a Doctora en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Docente-Investigadora Universidad de Oriente. Venezuela. Acreditada Investigadora PEEI. anamvillagrasa@gmail.com.

³ Socióloga. MSc. Psicología Social. Candidata a Doctora en Educación. Docente-Investigadora, Universidad de Oriente. Venezuela. Acreditada Investigadora PEEI. moraimajimenez@gmail.com.

⁴ Lcdo. Educación mención Química. MSc. en didáctica y enseñanza de la Química. Candidato a Doctor en Educación. Profesor Instructor. Universidad de Oriente. Venezuela. jfhernandez194@hotmail.com.

game between balance and imbalance, to understand the complexity and innovative processes in these companies.

Key Words: Learning, Small and Medium Enterprises, Competitiveness, Complexity, Cocoa.

REVISTA arbitrada, indexada, incorporada o reconocida por instituciones como:
LATINDEX / REDALyC / REVENCYT / CLASE / DIALNET / SERBILUZ / IBT-CCG.UNAM/EBSCO
[Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB / www.cvtisr.sk](http://Directorio.de.Revistas.especializadas.en.Comunicacion.del.Portal.de.la.Comunicacion.InCom-UAB/www.cvtisr.sk) / Directory of Open Access Journals (DOAJ) / www.journalfinder.uncg.edu / [Yokohama National University Library.jp](http://Yokohama.National.University.Library.jp) / Stanford.edu / www.nsd.org / [University of Rochester Libraries](http://University.of.Rochester.Libraries) / [Korea Foundation Advanced Library.kfas.or.kr](http://Korea.Foundation.Advanced.Library.kfas.or.kr) / www.worldcatlibraries.org / www.science.oas.org/infocyt / www.redhucyt.oas.org/fr.dokupedia.org/index / www.lib.ynu.ac.jp / www.jinfo.lub.lu.se / [Universit de Caen Basse-Normandie SICD-Rseau des Bibliothques de L'Universit / Base d'Information Mutualiste sur les Priodiques Electroniques Joseph Fourier et de L'Institut National Polytechnique de Grenoble / Biblioteca OEI](http://Universit.de.Caen.Basse-Normandie.SICD-Rseau.des.Bibliothques.de.L'Universit/Base.d'Information.Mutualiste.sur.les.Priodiques.Electroniques.Joseph.Fourier.et.de.L'Institut.National.Polytechnique.de.Grenoble/Biblioteca.OEI) / www.sid.uncu.edu.ar / www.ifremer.fr / www.unicaen.fr / www.science.oas.org / www.biblioteca.ibt.unam.mx / [Cit.chile. Journals in Electronic Format-UNC-Chapel Hill Libraries](http://Cit.chile.Journals.in.Electronic.Format-UNC-Chapel.Hill.Libraries) / www.biblioteca.ibt.unam.mx / www.ohiolink.edu / www.library.georgetown.edu / [www.google.com / www.google.scholar](http://www.google.com/www.google.scholar) / www.altavista.com / www.dowling.edu / www.uce.resourcecenter.com / www.biblio.vub.ac / www.library.yorku.ca / www.rzblx1.uni-regensburg.de / [EBSCO / www.opac.sub.uni-goettingen.de](http://EBSCO/www.opac.sub.uni-goettingen.de) / www.scu.edu.au / www.docelec.scd.univ-paris-diderot.fr / www.lettres.univ-lemans.fr / www.bu.uni.wroc.pl / www.cvtisr.sk / www.library.acadiau.ca / www.mylibrary.library.nd.edu / www.brury.uonbi.ac.ke / www.bordeaux1.fr / www.ucab.edu.ve / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.ebscokorea.co.kr / www.serbi.luz.edu.ve/scielo / www.rzblx3.uni-regensburg.de / www.phoenicis.dgsca.unam.mx / www.liber-accion.org / www.mediacioneducativa.com.ar / www.psicopedagogia.com / www.sid.uncu.edu.ar / www.bib.umontreal.ca / www.fundacionunamuno.org.ve/revistas / www.aladin.wrlc.org / www.blackboard.ccn.ac.uk / www.celat.ulaval.ca / +++ /
No bureaucracy / not destroy trees / guaranteed issues / Partial scholarships / Solidarity /
/ Electronic coverage guaranteed in over 150 countries / Free Full text / Open Access
www.revistanegotium.org.ve / revistanegotium@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Desde mediados del siglo XX, se ha realizado la concepción del aprendizaje organizativo como capacidad dinámica fundamental que facilita a las organizaciones competir en entornos dinámicos. En este sentido, los acelerados cambios y transformaciones vinculadas con el desarrollo de la tecnología, uso de la microelectrónica para automatizar los procesos y optimizar la información, forjaron novedosos esquemas e impulsaron el surgimiento de una era caracterizada por el uso intensivo de ésta para la producción de conocimiento útil, prevaleciendo el cambio, la creatividad y la innovación, y en la que el manejo eficiente y efectivo de la misma otorga valor a lo intangible, especialmente al conocimiento, para obtener ventajas competitivas, puesto que en el contexto emergente, que refiere Mujica (2010), es necesario entender que cualquier organización, independientemente de su tamaño y tipología debe ser capaz de ajustarse, aprender y cambiar.

El intenso uso de la información y los altos niveles de complejidad que caracterizan el entorno globalizado actual, demanda de las organizaciones sistemas de gestión centrados en el manejo adecuado del conocimiento; encarnando el concepto de Organizaciones que Aprenden (learning organization) el mecanismo que les facilita mejorar a través del aprendizaje, optimizando sus niveles de competitividad. En este contexto, bajo la premisa de que el mundo tiene elementos caóticos, donde la inestabilidad existe de por sí, dependiendo de la conjunción de circunstancias inciertas, destaca la Pequeña y Mediana Empresa, PyME, venezolana, específicamente la del sector cacao del estado Sucre, mostrando un panorama cargado de incertidumbre, inestabilidad y cambio.

En atención a lo expuesto, el propósito del estudio se centró en analizar los fundamentos del aprendizaje organizacional, como mecanismo generador de

competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa (PyME) de cacao del estado Sucre, Venezuela, en el marco de la complejidad organizacional. Derivándose el mismo del proceso investigativo desarrollado en torno a la tesis doctoral vinculada con la gestión del conocimiento en este sector empresarial, Villagrasa (2009), investigación, a su vez subvencionada por el Consejo de Investigación de la Universidad de Oriente, Venezuela.

Por lo tanto el artículo contiene los resultados de una de las aristas de la tesis doctoral, los cuales se presentan en este documento organizados en tres secciones: en la primera se hace referencia a los procesos evolutivos y conceptuales del Aprendizaje Organizacional analizando los elementos epistemológicos, axiológicos, teleológicos y ontológicos, expresados por Pichon Riviére, (citado por Schvarstein, 2006) sobre el esquema conceptual, referencial y operativo, ECRO, articulando los postulados de Senge (1999, 2011), Nonaka y Takeuchi (1999) y Garzon (2011) sobre el aprendizaje organizacional y su vinculación con la gestión del conocimiento en las organizaciones; en la segunda son expuestos el origen, naturaleza y problematización de la PyME latinoamericana, haciendo énfasis en el contexto venezolano, específicamente del sector cacao del estado Sucre, a fin de caracterizarla, para lo cual se consideraron los estudios realizados por Páez (2008) a través del Observatorio PyME, así como los de Cohen y Baralla (2012), entre otros.

En la tercera se presentan algunos lineamientos estructurales y organizativos, que permitirán aprovechar las potencialidades del aprendizaje organizacional, para impulsar la competitividad en el sector empresarial considerado, a la luz de los planteamientos de Aramburu (2000), Del Rio y Santisteban (2011), conjugándolos con las experiencias y percepciones de los autores; concibiéndolo desde la complejidad, bajo el prisma de las premisas expuestas por Morin (2005) y Etkin (2009) sobre la complejidad en las organizaciones, así como los planteamientos de Porter (2003) en torno a la competitividad. Finalmente se describen algunas reflexiones finales derivadas del estudio.

METODOLOGÍA

Se enmarcó el estudio desde el enfoque cualitativo, haciendo uso del método hermenéutico dialéctico, tal como lo expresa Martínez (2009) al afirmar que el conocimiento es el resultado de una dialéctica entre el sujeto y el objeto de estudio. Por lo que, se consideró la alternancia de los puntos de vista, a través del círculo hermenéutico expresado por Heidegger a mediados del siglo XX; considerando los tres momentos del círculo hermenéutico: *comprensión*, centrada en el escrutinio del objeto desde diversos enfoques, mejorándola con cada pesquisa, tomando los hechos descritos con la finalidad de aprehender las partes visualizando el todo; *interpretación*, al unificar lo conocido con la percepción de los

investigadores; y *aplicación*, buscando su validez en el contexto del saber práctico y realista. Los cuales estuvieron presentes a lo largo del proceso investigativo desarrollado para generar los resultados que se presentan en este documento.

En tal sentido, se establecieron como dimensiones básicas: Aprendizaje Organizacional, PyME, Competitividad y Complejidad, las cuales fueron exploradas en su verdadero significado; haciendo uso del análisis de contenido, debido a la naturaleza de la investigación. La recolección de la información estuvo amparada en los cuadernos de notas y registros descriptivos que se hicieron de las perspectivas teóricas de cada investigador, haciendo uso de la triangulación, concebida por Leal (2011) como un método de análisis que busca determinar, a partir de distintas apreciaciones o puntos de vista de un fenómeno y fuentes de información, las intersecciones o confluencias; permitiendo cotejar distintas posiciones teóricas de los autores consultados en las categorías respectivas para cada dimensión, con el propósito de conceptualizar y teorizar la idea medular de cada unidad temática, facilitando su corroboración estructural.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. UNA VISIÓN TEÓRICA Y FILOSÓFICA

El estudio sobre el aprendizaje organizacional, tomo impulso desde la década de los noventa, sin embargo, tal como lo reseña Garzón (2011) se inició con la obra de Cyert y March, en 1963, apareciendo dos años después por primera vez el término en una publicación de Miller y Cangelotti, quienes propusieron el modelo conceptual *adaptación-aprendizaje*, tomando como base la teoría de contingencias; aun cuando no puede dejar de reconocerse que Argirys en 1974 y Schon en 1978, son los pioneros y teóricos más importantes de la idea del aprendizaje en las organizaciones, estableciendo algunos postulados que sirvieron de base para que posteriormente, mediante la combinación de la corriente humanista con la teoría general de sistemas y la teoría de la información se desarrollara la teoría del *Aprendizaje Organizacional* u *Organizaciones que aprenden*, formulada por Peter Senge en 1990, considerado el gran difusor del planteamiento de ésta. Su relevancia se ha incrementado con los acelerados cambios y transformaciones vinculados al desarrollo de la tecnología para automatizar procesos y optimizar e intensificar la información, otorgando valor a lo intangible, especialmente al conocimiento para obtener ventajas competitivas.

En este sentido, Senge (2011), al describir el concepto de *organizaciones que aprenden*, hace referencia a las organizaciones inteligentes, definiéndolas como aquellas donde continuamente las personas incrementan su aptitud para producir los resultados deseados, cultivando nuevos patrones de pensamiento, quedando en libertad las aspiraciones colectivas, aprendiendo continuamente a aprender en conjunto. Por lo que se concibe como una actividad social que supone un aporte

activo de los individuos. Así mismo, el autor referido establece que lo primero que debe reconocer e identificar la organización son los siete obstáculos al aprendizaje, sobre los que reflexiona vinculándolos con las siguientes metáforas:

- *Yo soy mi puesto:* la concentración por parte de cada trabajador en las responsabilidades de su puesto solamente, no les permite sentir responsabilidad por los resultados que aparecen al interactuar las partes, ocasionando la falta de visión sistémica para que se dé el intercambio.
- *El enemigo externo:* se basa en la capacidad de los seres humanos de buscar culpables externos cuando algo sale mal, sin reconocer sus propios errores, puesto que cuando cada individuo se concentra en su posición no visualiza la trascendencia que tienen los actos sobre ella, e imposibilita que puedan ser corregidos y que se cuestionen las bases en las que se fundamentan las acciones.
- *La ilusión de hacerse cargo:* pensar que atacar con agresividad los problemas es actuar proactivamente es una equivocación, puesto que ser proactivo implica hacerles frente antes de que se presenten. Por lo que es necesario considerar la proactividad como un mecanismo para hacer frente a los problemas y resolverlos para evitar una crisis. Sin embargo, generalmente la agresividad es una reactividad velada que arrastra hacia el bloqueo del aprendizaje.
- *La fijación de los hechos:* establece que los individuos, como parte de su programa evolutivo, tienden a ver la vida como un conjunto de hechos, creyendo que para cada uno de ellos hay una causa obvia, sin ir más allá de lo obvio. Por lo que el aprendizaje a nivel generativo no puede sostenerse en una organización si el pensamiento de las personas está subyugado por sucesos inmediatos, dejando espacio solo para el aprendizaje adaptativo. Obstaculizándose por ende, el aprender a crear.
- *La parábola de la rana hervida:* el autor, hace referencia a la incapacidad que tienen las organizaciones para adaptarse a procesos de cambio lentos y graduales, sino más bien a los rápidos y bruscos, aun cuando estos signifiquen amenazas, adoptándose medidas para los últimos más que para los primeros; por lo que es necesario reducir el ritmo frenético y prestar mayor atención a lo sutil por encima de lo evidente para prepararse hacia el futuro.
- *La ilusión de que se aprende con la experiencia:* la experiencia directa es un mecanismo de aprendizaje poderoso, pero está supeditada a que cada individuo tiene su propio horizonte de aprendizaje, una amplitud de visión en tiempo y espacio, que le permite evaluar su eficacia; por lo que cuando las

acciones tienen consecuencias que van más allá de ese horizonte es casi imposible poder aprender de la experiencia directa.

- *El mito del equipo administrativo*, se fundamenta en la creencia de que los miembros de un equipo directivo están formados para resolver todos los problemas. Y surgen para discutir y evaluar problemas complejos multifuncionales; sin embargo, según lo afirma el autor referido, generalmente éstos suelen pasar el tiempo defendiendo su espacio, soslayando todo lo que los pueda hacer quedar mal y fingiendo que sus miembros respaldan la estrategia colectiva del equipo aparentando cohesividad; pero esa apariencia suele ceder cuando están bajo presión, emergiendo las desavenencias.

Una vez reconocidas las barreras del aprendizaje es necesario diseñar una estrategia organizacional para que los ejecutivos desarrollen las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipo.

En lo que respecta al **Pensamiento sistémico**, este se refiere a la concatenación del todo como un sistema, donde el todo guarda relación con las partes. Esta disciplina es la que permite integrar las demás; el **Dominio personal**, permite aclarar y ahondar continuamente en la visión personal y ver la realidad objetivamente; su desarrollo requiere pensar que los seres humanos son los activos más importantes en la organización, capaces de grandes logros. Por lo que el esfuerzo y capacidad de aprender de una organización nunca podrán ser mayores que las de sus trabajadores; dándose cierta reciprocidad y conexión entre los individuos y la organización, es decir entre el aprendizaje personal y el organizacional.

Por su parte los **Modelos mentales**, son reconocidos como supuestos muy afianzados y generalizaciones que median en la manera de entenderla naturaleza y actuar, por lo que operar con modelos mentales conlleva hacia el desarrollo de la capacidad para revisar las imágenes propias, hacerlas visibles y evaluarlas para alcanzar los cambios, venciendo la “ceguera paradigmática”, referida por Morín (2006) y mencionada por Mujica, Ibañez y Castillo (2010) como propia de la “cultura paradigmática” del entorno en el que se encuentre el individuo. La **Construcción de una visión compartida**, se basa en las aptitudes para conformar perspectivas del futuro que son compartidas e impulsan un compromiso legítimo; de hecho implica compartir la visión, misión y valores, como principios de cooperación.

Mientras que el **Aprendizaje en equipo** está fundamentado en la autorreflexión y el pensamiento dialógico para fomentar el aprendizaje efectivo y asegurar un verdadero trabajo en equipo. Implica en primera instancia el diálogo, reconocido

como la capacidad que tienen los integrantes de un equipo para dejar a un lado sus supuestos y adherirse a un genuino pensamiento conjunto; así como aprender a identificar los esquemas de interacción que deterioran el aprendizaje en equipo.

Estas dimensiones deben desarrollarse en conjunto, siendo las dos últimas inherentemente colectivas, a diferencia de las otras. Aunado a lo expuesto, la teoría que propone Senge (2011) establece que cada una de estas disciplinas se puede abordar en tres niveles: *Prácticas*, identifican el qué hacer, *Principios*, son las ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas y *Esencias*, estado del ser de quienes tienen un grado de dominio de la disciplina, es en este nivel donde empiezan a converger las disciplinas. Estos niveles son difíciles de expresar en palabras, pero son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina; de tal manera que podría decirse que las prácticas son actividades grupales, los principios se deben comprender en grupo y las esencias son estados del ser que se experimentan de forma colectiva.

Por lo que el aprendizaje organizacional viene a ser un proceso mediante el cual las organizaciones, independientemente de su tamaño y tipología adquieren y generan conocimiento por medio de sus trabajadores para convertirlo en conocimiento institucional que facilite la adaptación de la organización a las condiciones cambiantes de su entorno o la transformación del mismo, convirtiéndolas en Organizaciones Inteligentes, capaces de crear, desarrollar, difundir y explorar el conocimiento para incrementar su capacidad innovadora y competitiva.

En este orden de ideas vale la pena mencionar a Drucker (1999), quien deja entrever que uno de los desafíos más importantes en la sociedad del conocimiento, a los que se enfrentarán las organizaciones, es la edificación de prácticas sistemáticas que permitan administrar su propia transformación a través de un proceso organizado de innovación continua. Lo cual se vincula con los planteamientos de Senge (2011) quien señala que “las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización” (p. 12); resaltando la relevancia del capital humano en la consecución no sólo de los objetivos y metas propuestos, sino también en la creación de valor y mantenimiento de ventajas competitivas.

En torno a lo expuesto y en función del propósito de este estudio, resulta relevante considerar lo afirmado por Palacios (2000) en cuanto a la concepción del aprendizaje, manifestando que intervienen varios objetos de conocimiento, que evolucionan en lo que denomina “niveles cognoscitivos”, a saber: intelecto, dato, información y conocimiento propiamente dicho, siendo este último, producto del ordenamiento, clasificación y sistematización de la información, estableciendo

claras diferencias entre cada uno. Mientras que Real, Leal y Roldán (2006), plantean que el Aprendizaje Organizacional debe ser visto como un proceso duradero, multidimensional, vinculado con la adquisición de conocimiento y la mejora del rendimiento, cuya medición puede ayudar a visualizar las áreas donde se puede desarrollar esa capacidad por parte de los directivos; hacen referencia a la vinculación entre las disciplinas propuestas por Senge y las dimensiones claves propuestas por algunos autores para medir la capacidad de aprendizaje.

El modelo propuesto por Senge, tiene cierta afinidad con el de gestión concebido por Nonaka y Takeuchi (1999) para promover en forma dinámica la generación del conocimiento a nivel organizacional, en el cual el aprendizaje organizativo está vinculado con la creación de conocimiento, puesto que se basa en la consideración del trabajo en equipo y se presenta como la principal variable de la gestión del conocimiento. Para estos autores el elemento central es el conocimiento *tácito* (subjetivo, de la experiencia, simultáneo y análogo) y el *explícito* (objetivo, racional, secuencial y digital), creándose el conocimiento a través de la movilización y conversión del *tácito* a través de las entidades creadoras de conocimiento: individual, grupal, organizacional e interorganizacional; defendiendo el establecimiento de un estilo integrador de dirección que facilite la unificación de los niveles de pensamiento (alto nivel directivo) y la acción (nivel operativo) de la organización, envolviendo en forma de espiral tanto los modos propios de conversión del conocimiento impulsados por la alta dirección (combinación e interiorización) y aquellos que prevalecen en los procesos impulsados desde la base (exteriorización y socialización), empezando así una nueva espiral de conocimiento. Tal como se presenta de manera resumida en el cuadro 1.

Cuadro 1
Cuatro formas de conocimiento

e / A	Conocimiento tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	<i>Socialización</i> Proceso de compartir experiencias. Crear conocimiento tácito, como modelos mentales compartidos y habilidades técnicas. Se vincula con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional.	<i>Exteriorización</i> Proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos. Adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Se genera por el diálogo o reflexión colectiva.
Conocimiento explícito	<i>Interiorización</i> Implica la internalización en la base de conocimiento tácito de los individuos, en la forma de modelos mentales compartidos y Know-how técnico. Una vez acumulado en el plano individual debe socializarse con otros miembros de la organización. Se vincula con el aprendizaje organizacional	<i>Combinación</i> Proceso de sistematización de conceptos que genera un sistema de conocimiento, vinculándose distintos cuerpos de conocimiento explícito. Implica intercambio y combinación de conocimientos por parte de los individuos. Se origina en el procesamiento de información.

Fuente: Elaborado por la autora, tomando como referencia a Nonaka y Takeuchi, 1999, pp. 68-79.

Resalta entonces la consideración de la relación indisoluble entre sujeto y objeto que plantean Nonaka y Takeuchi (1999), por lo que existe una realidad que se conecta con las concepciones y experiencias del investigador para finalmente apropiarse de aquellas teorías, principios y modelos que más se ajustan a un contexto determinado, bajo la interacción de criterios de racionalidad instrumental presentes en algunas posturas y de racionalidad axiológica en otras. Solapándose relaciones de poder en cada postura presentada, en consideración al carácter ontológico del saber y la visión epistemológica del conocimiento, y siguiendo los señalamientos de Foucault (1984), se visualiza el poder ligado de manera indisoluble al saber, dando lugar a este último, y éste a las relaciones de poder, legitimándolas.

Estos planteamientos consiguen asidero en lo que Morgan (1999) denomina *Imaginización*, al referirse al tipo de pensamiento que los directivos y trabajadores de las organizaciones deben desplegar para prosperar en un entorno turbulento, donde la imaginación juega un papel fundamental, para asumir el poder y pensar, reformar el mundo evitando las rigideces de estructuras organizativas antiguas y actitudes mentales, generando nuevas ideas que consientan la reformulación profunda de los contextos. Y al tomar como base la aplicación de la imaginación en la práctica, ésta se concibe como una actitud mental que estimula a los individuos a convertirse en teóricos y activistas de las realidades que desean cristalizar, abandonando el pensamiento mecanicista de la Era Industrial.

Representando esta concepción, a juicio de los investigadores, un mecanismo que puede apoyar la implementación adecuada del aprendizaje organizacional como modelo de actuación en las organizaciones objeto de estudio, considerando la complejidad que las rodea, buscando producir conocimiento útil y ayudando a los que en él participan en la comprensión de su situación. De tal manera que podría afirmarse que el aprendizaje organizativo se favorece por marcos organizacionales caracterizados por la preeminencia del equilibrio entre control y libertad, orden - desorden, centralización - descentralización, estabilidad - cambio; que conforman lo que Etkin (2009) designa: “paradigma de la complejidad”, los cuales facilitan la creación de espacios de creatividad e innovación intra-organizacional.

Al transitar sobre la esencia del aprendizaje organizacional como práctica gerencial, su existencia queda clara en función del carácter dialéctico de las contradicciones presentes en su concepción, por lo que al discurrir sobre el estado del *saber* y del *ser*, para aclarar tanto la perspectiva como la lógica puesta de manifiesto, se hace evidente la existencia de una racionalidad dialógica centrada en un pensamiento sistémico, dominio personal, motivación, visión compartida y aprendizaje en equipo, inmersos en una visión fenomenológica del objeto. Visualizando la confluencia de valores y principios rectores visibles en la búsqueda de la excelencia, centrada a su vez en la formación, trabajo en equipo, intercambio, cooperación, aprendizaje y visión compartida; derivando una acción social y ética. Orientándose teleológicamente hacia la excelencia a través del aprendizaje colectivo que se inicia con el individual, y la búsqueda del mejoramiento de la efectividad en el desempeño organizacional, creando valor, como parte de las estrategias para enfrentar los cambios por parte de las organizaciones, especialmente la PyME venezolana.

LA PYME EN EL CONTEXTO EMERGENTE. UN ACERCAMIENTO A LA REALIDAD DEL SECTOR CACAO EN EL ESTADO SUCRE.

En muchos países, especialmente los que están en vías de desarrollo la PyME ha contribuido de manera significativa con su desarrollo económico, siendo catalogada como la columna vertebral del desarrollo de una nación y por supuesto de un estado o localidad, conformando el sector empresarial predominante en la mayoría de los países (Villagrasa, 2011, Octubre). Pudiendo transformarse, según informe del Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2012) en agentes significativos del cambio estructural y del incremento de la productividad y competitividad en los países latinoamericanos.

En este orden de ideas, Cohen y Baralla (2012), al referenciar datos del Banco Mundial, señalan que la PyME tiene una fuerte incidencia en el suministro de fuentes de trabajo, pasando a ser una plataforma fundamental del tejido social, puesto que supera el 50% de la generación de puestos de trabajo, con una participación en el valor agregado algo menor, por lo que éstas tienen un importante potencial para desarrollar su competitividad.

En función de su relevancia resulta necesario esclarecer su origen, el cual se vincula no sólo con las consecuencias del entorno postindustrial, como lo afirma Galin (1991), después de que se agotaron los esquemas de estandarización y masificación de la producción; sino también con el desarrollo del sector informal urbano al mencionar tres orientaciones básicas, a saber: la del Programa de Empleo de América Latina y el Caribe (PREALC) (vincula su aparición con la presencia de los migrantes rurales quienes para sobrevivir, debían desempeñar cualquier actividad que les permitiera obtener ingresos), la de posición neoliberal (enmarcadas en la hostilidad prevaleciente en la sociedad peruana hacia los migrantes, siendo el principal impulsor de la creación de la PyME la marginalidad de la mano de obra), y la vertiente crítica (se centra en la concepción dualista de la oposición de lo moderno y lo tradicional, basada en las manifestaciones de algunos estudiosos del Programa Mundial de Empleo de la Organización Internacional del Trabajo y del Instituto Internacional de Estudios Laborales).

En lo que respecta a su definición, no existe consenso a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica, aun cuando, tal como lo afirma Páez (2008) en la misma se reconoce la intervención de elementos históricos, políticos, económicos e institucionales que cambian en función de las características de cada país. Pero en la mayoría de los países latinoamericanos sigue estando basada en la cantidad de trabajadores, aun cuando en otros se considera el promedio de ventas brutas, el número de empleados, las tablas de imposición, así como otros mecanismos y formulas económicas que permiten categorizar a estas empresas de manera más congruente y eficiente. Esta falla en la claridad y homogeneidad en su concepción, especialmente en América Latina incide en su desempeño ante el fenómeno de la globalización, retardando su desarrollo y crecimiento; ya que se obstaculizan las posibilidades de interrelación entre los países como consecuencia de las disparidades conceptuales entre los mismos.

En Venezuela, está definida en la Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria y Unidades de Producción Social (2008), en el artículo 5, se concibe como: “toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias primas en insumos, en bienes industriales elaborados o semi-elaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad”. Se

toma como base el número promedio anual de trabajadores (que no debe exceder de cien, en el caso de la mediana industria, ni de 50, para la pequeña industria) y una facturación anual (hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias).

Siendo importante aclarar que aun cuando en la mayoría de los países se utiliza el concepto amplio de PyME, en Venezuela, se considera solamente el sector industrial, refiriéndose a PyMI; sin embargo, en la exposición de motivos, descrita en la Ley que regula y ampara al sector, sólo se exige la existencia de personalidad jurídica y el propósito de desarrollar un modelo productivo a través de actividades de transformación de materias primas en insumos o en bienes industriales elaborados o semi-elaborados, para satisfacer los requerimientos de las comunidades, por lo que se hace uso de la denominación de PyME al hacer referencia a este sector, a fin de incluir a todas las empresas dedicadas no sólo a las actividades industriales sino también a las de servicios.

Las debilidades y fortalezas del sector en Venezuela, tal como lo afirma Páez (2008), casi no difieren de las encontradas en otras regiones; agregando que son las primeras afectadas ante las recurrentes crisis económicas de los últimos años en el país; aunado a la perturbación de su capacidad exportadora por la falta de competitividad y la sobrevaluación del bolívar. Destaca entre sus características más representativas: orientación al corto plazo, facilidad para adaptarse a los cambios, la insuficiencia y debilidad en la formación de los recursos humanos, falta de sistemas de gestión de capital humano; aunado a la resistencia en la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación en los procesos fundamentales.

A las que se agregan: son en su mayoría empresas familiares con gerencia tradicional, escasa planificación a largo plazo, estructura organizativa sencilla que no se ajusta a los requerimientos exigidos en la actualidad para lograr la competitividad, reflejando bajos niveles de innovación, así como, debilidades en la definición de su cultura organizacional, entre otras. Aun cuando afirma que la PyME representa un nuevo y eficaz modelo de organización que puede adaptarse con facilidad a las exigencias de flexibilidad que impone la sociedad del conocimiento y en un contexto donde la identificación de nuevos deseos y el lanzamiento de nuevos productos al mercado, demandan agilidad para aventajar a la competencia, sale favorecida por la capacidad de adaptación y flexibilidad de sus estructuras productivas y de costos.

Sin embargo, tal como lo afirman Cohen y Baralla (2012) a través de la investigación desarrollada en países como: Argentina, Uruguay, Brasil, Chile, Perú, Paraguay, México, Ecuador, Colombia y Venezuela, que en este último el 25,6% de las pequeñas empresas y el 58,1% de las medianas tienen acceso al financiamiento a través de préstamos bancarios, ocupando el último lugar en

comparación con el resto de los países, aun cuando el 25% de las pequeñas empresas y el 31,8% de las medianas tienen reconocimiento a nivel internacional.

Esta situación ha caracterizado a la PyME venezolana desde hace algún tiempo, tal como lo reveló Páez (2008) a través de los resultados de su investigación, donde se pudo conocer que la situación del capital humano es uno de los obstáculos para este sector empresarial, afirmando que los recursos humanos mejor preparados no consideran a estas organizaciones como primera prioridad laboral, aunado a la precariedad y sus debilidades intrínsecas para gestionar su capital humano, e invertir en la formación de los mismos, debido principalmente a dificultades financieras.

Al respecto, el Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2012), afirma que existe una grieta entre la formación que proporciona el sistema educativo y las competencias demandadas por el sector productivo", lo cual produce una barrera en el crecimiento de la productividad y la consecuente ventaja competitiva y coloca a este sector como un mercado laboral poco atractivo, puesto que la competitividad de un país y de las empresas está vinculado de forma directa con el nivel de formación y educación de su capital humano.

Dentro de los sectores que conforman la PYME venezolana, se encuentra el sector empresarial encargado de la producción, comercialización y procesamiento de cacao, identificado con el Código Industrial Internacional de Actividades Económicas (CIIU) con el número 31 y por el Instituto Nacional de Prevención, Salud y Seguridad Laboral (INPSASEL) con el código 1543. El cual ocupa un lugar privilegiado entre los siglos XVII y comienzos del XIX, en la historia económica venezolana, llegando a ser a mediados del siglo XVIII el mayor productor de cacao del mundo, iniciando su contracción a finales del siglo XVIII y XIX, como consecuencia de la abolición de la esclavitud y la destrucción de las plantaciones ocasionada por la Guerra Federal; favoreciéndose de forma paralela las relaciones comerciales entre Europa y los países africanos, en donde se empleaban técnicas modernas para el cultivo y traslado del cacao (*Theobroma cacao* L) que generaban rendimientos muy superiores a los de Venezuela, según lo refiere según Di Giacobbe (2011). Esta situación del sector cacao se agudizó con la explotación petrolera iniciada en el siglo XX, ocasionando la pérdida de los conocimientos ancestrales y escaso conocimiento de las nuevas tecnologías, lo cual, aunado a los cambios climáticos y meteorológicos, produjeron como consecuencia el inmenso deterioro del cultivo del cacao en Venezuela.

En la actualidad, este rubro de explotación, según datos estadísticos de la Organización Internacional del Cacao (ICCO) (2011), tiene una participación

marginal en el mercado mundial de cacao, en comparación con Costa de Marfil y Ghana, quienes mantienen un sitio de honor en la producción de cacao; sin lograr aun superar en los últimos diez años el 0,6 por ciento de la participación promedio en la oferta mundial del grano; pero figura entre los quince países productores y exportadores de cacao fino o de aroma y el único que garantiza sabor y aroma; reconociendo en el año 2009 que el 95 por ciento de lo que se exporta de este rubro es fino o de aroma, con gran demanda a nivel mundial.

Siendo declarado por la Procuraduría General de la República Bolivariana de Venezuela (2011) como producto estratégico y elemento económico decisivo para el país, de producción nacional y como bien de primera necesidad, y por tanto prioritaria la producción del mismo, así como del chocolate, sus productos y sub-productos; dejando claro, en el decreto emitido, la necesidad de conformar alianzas estratégicas entre el Ejecutivo Nacional, estatal y municipal, junto con los campesinos, campesinas, consejos comunales, sector privado y sus trabajadores, a fin de consolidar la producción de cacao nacional como potencia cacaotera mundial. Por lo que vale la pena impulsar su desarrollo en Venezuela, puesto que el precio del cacao ha estado en franco ascenso en los mercados mundiales, despertando interés en las bolsas de valores e incrementándose su consumo en los países asiáticos, así como India y Rusia, tal como lo asevera Di Giacobbe, durante entrevista realizada por Matos (2015), y aprovechar las oportunidades al ser el único país productor que garantiza sabor y aroma, sin contar con que sus plantaciones son prácticamente vírgenes; lo cual implica necesariamente invertir en educación y asistencia técnica a los productores.

El estado Sucre ha sido reconocido como el mayor productor de cacao de alta calidad del país, puesto que aporta el 50% a la producción nacional, según lo afirman Villagrasa y Zerpa (2012), con reconocimiento internacional, representando desde tiempos de la colonia un polo potencial de desarrollo sustentable, liderando junto con el estado Miranda las metas de producción establecidas en el Plan Socialista del Cacao venezolano, 2010-2013 planteado por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras (2010), en cuanto a la rehabilitación y fundación de hectáreas, construcción de viveros y de una planta procesadora de cacao con capacidad para dos mil toneladas al año, que aún se encuentra en construcción en la ciudad de Carúpano.

En este plan, se establece, dentro de la línea estratégica "Formación", la creación de escuelas de formación para la producción y transformación del cacao, organización de ferias socialistas, encuentros de saberes, así como la difusión de información sobre producción y procesamiento de cacao y sus derivados, con lo cual se fomentaría el aprendizaje individual y colectivo en cuanto a este rubro, aprovechando la conjugación dialéctica del conocimiento empírico y tradicional del

campesinado con la formación técnica de los expertos. Pero a pesar de las iniciativas y planes del estado para favorecer la producción y comercialización de cacao a nivel regional y nacional, condensados en el Plan Socialista del Cacao Venezolano 2010-2013, aun se percibe cierta independencia entre su esfuerzo y los requerimientos de estas organizaciones, tal como lo plantea la Asociación de Productores de cacao, ASOPROCAVE (2011), reconociendo que para esa fecha, no se habían cumplido las metas pautadas. Aun cuando en gira realizada en el año 2013, esta asociación presentó una nueva propuesta para asesorar a los productores e incrementar la producción en sus plantaciones, invitando a los productores a organizarse y participar activamente en la Asociación, a fin impulsar el mejoramiento de la producción del cacao en el estado Sucre (ASOPROCAVE 2013)

Aunado a lo manifestado por esta asociación, y tomando en consideración los resultados de la investigación realizada por Bruzco y Villagrasa (2010), en cinco (5) de las nueve (9) PyMEs de cacao del estado Sucre agrupadas en tres subsectores: las que fermentan y venden el grano de cacao seco, las que transforman el cacao en productos derivados y las que exportan cacao, a través de la cual se recogen las impresiones del personal directivo sobre la gestión de las mismas, es posible hacer mención de ciertas dificultades que obstaculizan de algún modo el logro de los niveles de competitividad requeridos, entre las cuales están: dificultad para acceder a fuentes de financiamiento, indefinición de estrategias empresariales, gran incertidumbre, miedo a invertir debido a la ausencia de garantías, existencia de modelos administrativos no ajustados a las necesidades y particularidades de las empresas venezolanas, brecha entre la formación de los administradores y el rol que deben desempeñar en estas organizaciones, escasez de materia prima para elaborar productos terminados.

Pudiendo agregarse a las ya expuestas: carencia de información de carácter tecnológico, de mercadeo y comercialización, así como de gestión por parte de éstas empresas, por lo que se generan expectativas sobre el diseño de estrategias viables que permitan a estas empresas ser productivas y competitivas, en atención a la normativa establecida en la Ley que las regula; representando el aprendizaje organizacional una herramienta poderosa que permite transformar valores, principios y directrices organizacionales, a fin de direccionarlas hacia la promoción de niveles competitivos que favorezcan en gran medida al sector, apoyándose en políticas y programas gubernamentales que otorguen facilidades de financiamiento, e incentivos a las inversiones para promover el mejoramiento de la producción nacional y el intercambio socio-productivo, lo cual se enfoca hacia el fortalecimiento de este sector considerándolo dentro de la Ley del Plan de la Patria, es decir en el segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019 (Ley del Plan de la Patria, 2013).

HACÍA LA PROMOCIÓN DE COMPETITIVIDAD EN LA PYME DE CACAO A TRAVÉS DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO, DESDE LA COMPLEJIDAD

Al hablar de competitividad, es necesario referir a Porter (2003), quien afirma que la ventaja competitiva es la clave de la competitividad, por lo que esta última está ligada a la capacidad de las empresas para innovar y mejorar sus productos de manera sostenida; esa capacidad se deriva de un conjunto de factores del entorno nacional, conocidos como determinantes de la competitividad, presentados en el modelo *del diamante de Porter*, que aún sigue vigente y es aplicado por corporaciones y organismos internacionales. Por lo que puede visualizarse como una estrategia que permite enfrentar los cambios producidos por la globalización. Siendo necesario admitir que la misma es una continua búsqueda de mejoras en el desempeño de todas las áreas que integran la empresa, más allá de un estado empresarial.

La competitividad ha pasado a ser una lucha sin fin para la PyME latinoamericana por las desventajas ya esbozadas en la sección anterior, aun cuando la sencillez del modelo organizativo que las caracteriza les otorga la flexibilidad necesaria para desarrollar estrategias conducentes a la obtención de ventajas competitivas. Es así como el Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Unión Europea (UE) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), han establecido como estrategia el incremento de la competitividad en cualquier sector productivo de la PyME en Venezuela, desarrollando diversas metodologías y modelos para identificarla, que por analogía consiguen aplicación en el sector considerado.

Representando el aprendizaje el eje transversal no sólo en la toma de decisiones, sino también en la generación de conocimiento útil y en la promoción de la competitividad deseada. Lo cual requiere de una gerencia proactiva ante el entorno, capaz de enfrentar la incertidumbre y comprender el mundo complejo; ante esta realidad el concepto de pensamiento complejo adquiere preeminencia.

Siendo relevante reseñar los principios del pensamiento complejo, propios de la teoría propuesta por Morin (2005): **dialogico**, referido a la coexistencia de nociones antagónicas; **recursividad**, vinculado con la ruptura de la causalidad lineal y con la auto-organización mencionada en párrafos anteriores; y el **hologramático**, bajo la concepción de que el todo está en las partes y las partes están en el todo. Bajo esta idea, es posible dar respuesta a los problemas actuales de las organizaciones, especialmente de la PyME de cacao, en el contexto propio de la región considerada, invitando a repensar en nuevas metodologías para

tomar decisiones y en nuevas formas de organización, conscientes de que todo es complejo, por cuanto es el resultado de las partes.

Con la perspectiva del pensamiento complejo como marco, se puede observar una organización como compleja, tal como lo expone Cueva (2009), especialmente la PyME de cacao del estado Sucre, por cuanto al analizar y reflexionar en torno a su naturaleza y características, que dan cuenta del aspecto ontológico, se evidencian procesos no programables u ordenables, además de la coexistencia de diversas fuerzas en el entorno que tiene incidencia en sus procesos y actividades y con las cuales interactúa influyéndose mutuamente, dándose relaciones antagónicas y complementarias. Además, la auto-organización se hace presente a través de la comunicación informal en espacios y tiempos distintos y al margen de las relaciones del conocimiento; concurriendo un proceso de recursividad que la organización toma como referencia y que afirma los atributos que la constituye; haciéndose evidente la carencia de linealidad que permite, que pequeñas causas tengan grandes efectos en las organizaciones.

De tal manera que las empresas, especialmente del sector considerado, se comportan como sistemas dinámicos y caóticos, tal como lo expone Villagrasa (2012), citando a Prigogine, pudiendo imaginarse, como una estructura disipativa, donde existen puntos de bifurcación en los que se debe optar por mantener el equilibrio homeostático original, postergando el caos, o bien enfrentar el caos, auto-ordenarse o auto-organizarse para emerger hacia un nivel superior. Al respecto Serlin (2010) señala que la desorganización de las estructuras vigentes emerge del aprendizaje cuando se encuentran lejos del equilibrio (manifestándose un aprendizaje desorganizacional); aprendiendo las organizaciones por sus enfrentamientos con el entorno, desorganizándose y aprendiendo a coexistir con el nuevo status quo.

En tal sentido, desde la visión del caos se dan infinitos recomienzos que a su vez influyen en el siguiente, cumpliéndose la teoría de Edward Lorenz conocida como efecto mariposa, mencionada por Gleick (2011), la cual expone que condiciones iniciales ligeramente distintas pueden provocar grandes cambios, por lo que pequeñas modificaciones en un sistema dinámico pueden promover comportamientos y resultados no esperados, propios de un sistema caótico. De tal manera que en algún punto entre un sistema estable de orden y uno inestable de desorden, es decir al extremo del caos es donde opera el aprendizaje.

En este orden de ideas, se hace evidente la verticalidad y el carácter tradicional en las relaciones sujeto-objeto, junto con su sistema de valores, estando el individuo sujeto a la organización, para que su actuación se subordine al orden establecido en ella. Estando la organización permeada por el manejo y procesamiento continuo de información, siendo el aprendizaje individual y colectivo un eje

transversal que permite tomar decisiones y generar conocimiento útil para garantizar una ventaja competitiva. Bajo este marco puede observarse el sector empresarial considerado, por cuanto tanto la capacidad de aprender como la celeridad con que se haga, direccionarán a éstas organizaciones hacia el éxito y al posicionamiento requerido en el mundo empresarial.

Imponiéndose en la actualidad, según lo afirma Villagrasa (2013), un cambio de paradigma en la gestión de estas organizaciones, teniendo como marco una perspectiva autónoma, como la propuesta por Maturana (1995) en su concepto de autopoiesis, al afirmar que todo conocimiento está de manera preliminar acoplado ampliamente al entorno, pero en el interior de su radio de acción el conocimiento busca dar respuestas acopladas en modo estricto, sirviendo la realidad como medio para que el conocimiento, desde sí mismo, colabore con articulaciones configuradas según su propia idea de orden; promoviendo una ética de obediencia basada en las relaciones comunicativas y en una racionalidad basada en el diálogo y la comunicación, donde confluyen un discurso cualitativo y cuantitativo, pudiendo hablar de una racionalidad dialógica, que demanda de ellas, principios y valores implícitos relacionados con la solidaridad, intercambio, cooperación, productividad, competencia y co-competencia, entre otros, que soporten el crecimiento de las mismas.

Lo cual implica, imaginar el entorno y la vida empresarial como un ecosistema que amerita de la interacción *auto-regulativa* de todos los factores que integran la vida empresarial. Por lo que, para encaminar a estas organizaciones hacia el éxito, se requiere considerar las prácticas y estrategias gerenciales que más se adecuen a sus características particulares en un contexto social, económico, político y filosófico dado, que amerita la ampliación continua de la capacidad de crear los resultados que se desean, sembrar nuevas líneas de razonamiento por parte de estas organizaciones y su gente, redimir las aspiraciones colectivas al crear un ambiente de aprendizaje, donde emergen nuevos esquemas para intercambiar experiencia y conocimiento entre las organizaciones relacionadas, bajo el sistema de redes.

De tal manera que el aprendizaje organizativo en la PyME de cacao considerada, se ve favorecido por marcos organizacionales caracterizados por la preeminencia de un equilibrio entre control y libertad, orden y desorden, centralización y descentralización, estabilidad y cambio; que conforman lo que Etkin (2009) denomina "paradigma de la complejidad", facilitando la creación de espacios de creatividad e innovación intra-organizacional, que impulse la reflexión de tareas, procesos y formas de trabajo, bajo un entorno incierto que influye en el cambio, así como en las teorías organizativas en uso, y por consiguiente en el aprendizaje de la organización, a través del aprendizaje individual y de los procesos de

captación, estructuración y transmisión del conocimiento. Por lo que la necesidad de invertir en desarrollo, innovación, producción y comercialización, entre otras áreas vinculadas con el aprendizaje organizativo, serán posibles si se comparten con otras empresas a través del establecimiento de acuerdos de apoyo y alianzas estratégicas, reconocidas como *redes empresariales*.

Al cavilar en torno a los aspectos sobre los que se soporta el aprendizaje organizacional efectivo, y tomando como base lo expuesto por Aramburu (2000) es factible mencionar ciertos aspectos estratégicos y organizativos que consiguen aplicación en estas empresas, por lo que es necesario que se formulen estrategias proactivas, emergentes, racionales e intuitivas a mediano y corto plazo, dirigidas hacia la redefinición del entorno, para desencadenar un aprendizaje generativo; donde la claridad en el propósito estratégico sea el factor estratégico clave para promover el aprendizaje, permitiendo la adquisición adecuada, oportuna y suficiente de información, que al ser procesada, permita generar aprendizaje.

En lo referente a los aspectos organizativos, la concepción de estructuras simples, con reducida jerarquía, favorecedoras del aprendizaje, facilitarían espacios de libertad para que los individuos puedan interactuar e intercambiar opiniones. Abriéndose de esta manera la puerta al aprendizaje colectivo. En tal sentido, tanto la centralización como la descentralización son condiciones organizativas necesarias para que las empresas maniobren exitosamente en un entorno complejo, dinámico y cambiante como el actual.

Lo expuesto sirve de marco para que se consideren de forma adecuada en la PyME de cacao referida, las dimensiones y niveles del Aprendizaje Organizacional expresadas por Del Rio y Santisteban (2011), como son: orientación al aprendizaje, cambio y adquisición de conocimientos en los niveles individual, de equipo, organizacional e interorganizacional; conjugándolas con la identificación de las capacidades de los trabajadores, la formación y compartir conocimientos. Así como las situaciones que a juicio de Garzón (2011) deben ser utilizadas para generar aprendizaje: “las crisis y los problemas, los clientes, las unidades especializadas, la competencia, la experiencia y los practicantes, la tecnología, la historia y los supuestos” (p. 928); a fin de encauzar las decisiones y acciones bajo una cultura que promueve el aprendizaje, conscientes de que son los individuos los que actúan como sujetos del aprendizaje en las organizaciones, produciendo las acciones que lo desarrollan, mientras las organizaciones crean las condiciones para influir significativamente en lo que los trabajadores plantean como problemas y en el diseño de las soluciones e implementación de las acciones.

REFLEXIONES FINALES

El estudio sobre Aprendizaje Organizacional se impulsó desde los años noventa,

evolucionando en su concepción en función de los cambios gestados en las organizaciones y su entorno. Se concibe como un constructo multidimensional, ligado a un proceso dinámico de creación de conocimiento que tiene lugar en el seno de las organizaciones, a través de los individuos que la componen y los grupos que ellos conforman, orientado hacia la generación y desarrollo de competencias particulares que le permitan a ésta mejorar su actuación; con lo cual se alude a una visión del aprendizaje que describe cómo las organizaciones deberían aprender o cómo gestionar su conocimiento, tomando como base la teoría de Peter Senge sobre las organizaciones inteligentes y su afinidad con el modelo de gestión del conocimiento propuesto por Nonaka y Takeuchi.

De tal manera que se relaciona con un proceso de adquisición, creación y transformación de conocimiento individual, colectivo e institucional que permite incrementar su capacidad innovadora y competitiva, imponiéndose su valoración a fin de profundizar en la comprensión de los mecanismos que promueven la transformación del aprendizaje en resultados empresariales positivos, que las direccionarán hacia el logro de ventajas competitivas sostenibles. Lo cual implica considerar en primer lugar los niveles cognoscitivos en los que se da el conocimiento, así como los obstáculos al aprendizaje que se presentan cotidianamente en las organizaciones, las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional y su abordaje en los tres niveles: prácticas, principios y esencias. A fin de facilitar la conversión del conocimiento de tácito a explícito en forma de espiral.

Por lo que marcos organizacionales donde prevalece la complejidad y se fomenta el equilibrio entre control y libertad, orden y desorden, estabilidad y cambio, facilitan la incorporación del aprendizaje organizacional en la esencia y razón de ser de la PyME venezolana, a razón de sus particularidades, especialmente en el sector cacao del estado Sucre, donde se desarrolla la investigación.

La PyME ha tenido desde siempre mucha relevancia en la promoción del desarrollo de cualquier región y/o país; estando su origen ligado no sólo a las consecuencias del entorno postindustrial sino también al desarrollo del sector informal urbano. En Latinoamérica no existe consenso en cuanto a su definición, sin embargo, en Venezuela se toma como base el número promedio anual de trabajadores y la facturación anual, haciendo referencia en su estamento legal a la Pequeña y Mediana Industria, a diferencia de otros países, a pesar de que es concebida de forma amplia involucrando al sector servicios. Presenta ciertas características que son comunes con las de otros países en Latinoamérica, las cuales se transforman en fortalezas y debilidades que les facilitan encaminarse hacia los niveles de productividad y competitividad requeridos, pero que también obstaculizan el aprovechamiento de las oportunidades y llaman la atención sobre

la introducción de ciertos cambios no sólo en el orden organizativo sino también paradigmático.

En torno al rubro cacao, a pesar de reconocerse que el país tiene una de las participaciones más pequeñas en el mercado mundial, tiene el mayor reconocimiento en cuanto a su calidad como cacao fino o de aroma, siendo declarado producto estratégico y elemento económico decisivo para el país. Destacando el estado Sucre al tener la mayor producción de cacao en el país.

La PyME de cacao del estado Sucre se concibe como una estructura social que en el contexto complejo demanda el uso de métodos, recursos y criterios de evaluación complementarios para asumir e intervenir una realidad que se dibuja divergente y multiparadigmática, donde los valores y principios del objeto se enmascaran con los del sujeto, orientados hacia el desarrollo de un modelo económico productivo para satisfacer necesidades colectivas, admitiendo la coexistencia de una visión racionalista y empírica, a fin de propiciar la integración de la economía local y regional al mundo, en el ámbito cuantitativo y cualitativo desde el sistema productivo. Incrementando la competitividad de los actores, dotándolos de herramientas y formación para intervenir realidades y reactivar este sector empresarial, aprovechando la riqueza productiva de este rubro; como uno de los polos de crecimiento regional con gran potencial para fomentar el desarrollo sustentable.

La orientación hacia la obtención de resultados competitivos positivos por parte de las PyMEs de Cacao del estado Sucre, impone la consideración de aspectos organizativos y estratégicos que soporten adecuadamente el uso productivo del conocimiento en un contexto complejo para empujar el logro de resultados competitivos a través del aprendizaje organizacional. Siendo necesario comprender cómo se configuran y gestionan las competencias y habilidades de su capital humano, bajo la conformación de estructuras simples y horizontales que faciliten la interacción y el trabajo en equipo; generándose un aprendizaje útil cuando se crea un proceso interactivo que conecte los niveles inferiores con los superiores, propiciando una cultura de trabajo en equipo, interdependencia, formación continua y el uso de medios de información y comunicación que apoyen la toma de decisiones oportunas y veraces, a nivel organizacional e inter-organizacional, intensificando la conformación de redes que soporten y movilicen a través de la cooperación, altos niveles de competitividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aramburu, N. (2000). Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio. Extracto de la Disertación Doctoral: Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio. Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto, San Sebastián. Recuperado de <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/nekane/GCpers.PDF>.

Asociación de Productores de Cacao ASOPROCAVE (2011). Primera gira por el edo. Sucre para la presentación de la Asociación Nacional de Productores de cacao venezolano (ASOPROCAVE). Recuperado en <http://www.asoprocave.org>.

Bruzco, M. y Villagrasa, A. (2010a). Elementos de la administración y la gerencia en el contexto emergente. Sector Cacao, estado Sucre. Trabajo de investigación no publicado. Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo. Carabobo, Venezuela.

Centro de Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE y Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2012). Perspectivas Económicas de América Latina 2013. Política de PyMES para el cambio estructural. Recuperado de: <http://www.cepal.org/es/publicaciones/1463-perspectivas-economicas-de-america-latina-2013-politicas-de-pymes-para-el-cambio>.

Cohen, M. y Baralla, G. (2012). La situación de las PyMEs en América Latina. leralpyme.org. Fundación Mediterránea. Recuperado de: <http://www.iadb.org/intalcdi/PE/2013>.

Cueva, J. (2009). La complejidad y gerencia, Lineamientos para gestionar la complejidad en la empresa. Papel de trabajo. Maestría en Gerencia de Empresas, Universidad Central de Venezuela.

Del Rio, J. y Santisteban, D. (2011). Perspectivas del Aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. Revista Ciencias Estratégicas, 19, (26), 247-266.

Di Giacobbe, M. (2011). Cacao y Chocolate en Venezuela. Los Libros de El Nacional. Venezuela: Edición Ileana Flórez.

Drucker P. (1999). La Sociedad Poscapitalista. (M. Merino, trad.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.

Etkin, J. (2009). Gestión de la Complejidad en las organizaciones. Argentina: Editorial Granica.

Foucault, M. (1984). Vigilar y Castigar. México: Ediciones Siglo XXI,

Galin, P. (1991). El Sector informal urbano, conceptos y críticas. Revista Nueva Sociedad, (113), 45-50.

Garzón, M. (2011). El Aprendizaje para impulsar el intra-emprendimiento en organizaciones complejas. Revista Ideas CONCYTEG, 6 (74), 919-939. Recuperado de: http://concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/74012011_NOTAEDITORIAL.pdf.

Gleick, J. (2011). Chaos. Making a New Science. Recuperado de: <http://books.google.co.ve/books?id=OoLNz14XpPUC&dq=Chaos.+Making+a+New+Science.&hl=es&ei=pvkrT4Vxn4Mw2qwoVFIdW&ved=0CC8Q6AEwAA>

Leal, J. (2011). La autonomía del sujeto investigador y la Metodología de Investigación. Tercera edición. Valencia-Venezuela.

Ley para la Promoción y Desarrollo de la Pequeña, Mediana Industria y Unidades de Producción Social. (2008, 15 de Julio). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5890 [Extraordinaria]. Julio 31, 2008.

Ley del Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, Boletín Gobierno en Línea (2013). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 6118. 4 de Diciembre de 2013. Recuperado de: <http://www.mppp.gob.ve/wp-content/uploads/2013/11/Plan-de-la-Nacion-2013-2019.pdf>

Martínez, M. (2009). Epistemología y Metodología cualitativa en las ciencias sociales. México: Editorial Trillas.

Matos, I. (2015, 1 de Febrero). El cacao venezolano sigue siendo el mejor. El Nacional, p. 6.

Maturana, H. (1995). La realidad: ¿Objetiva o Construida? España: Editorial Anthropodos. Organizations.

Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierras. (2010). Plan Socialista del cacao venezolano 2010-2013. Recuperado de: <http://www.aporrea.org/tecno/a103435.html>.

Morgan, G. (1999). Imagin-i-zación. España: Ediciones Granica.

Morin, E. (2005). Introducción al Pensamiento Complejo. (M. Pakman, trad.). Octava Reimpresión. Barcelona, España: Editorial Gedisa, S.A.

Mujica, M. (2010). Los cambios percibidos en el ámbito de las Ciencias Administrativas: Una perspectiva crítica. En M. Mujica (Comp.) Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela, (pp. 17-81). 2° edición ampliada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Mujica, M., Ibañez, N. y Castillo, R. (2010). Las Prácticas Gerenciales en el nuevo Contexto: concretándolas en América Latina. En M. Mujica (Comp.) Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela, (pp.127-212). 2° edición ampliada. Universidad de Carabobo, Venezuela.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. (M. Hernández, trad.) México: Oxford University Press.

Organización Internacional Del Cacao, ICCO, (2011). Composición del Convenio Internacional del cacao. Recuperado de: <http://www.icco.org/about/members.aspx>.

Páez, T. (2008). Nuevas Tecnologías de Información en las PyME. Venezuela: Editorial CEC, S.A.

Palacios, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Revista Hitos de Ciencias Económico Administrativas. 6, (15), 31-39. Recuperado de: file:///C:/Users/HP/Downloads/Aprendizaje_organizacional.pdf.

Porter, M. (2003). Ser competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones. (R., Aparicio, trad.). España: Ediciones Deusto.

Procuraduría General de la República Bolivariana de Venezuela. (2011). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. N° 39655. Decreto 8157. Recuperado de: <http://www.pgr.gob.ve>.

Real, J., Leal, A. y Roldán, J. (2006). La problemática en la medición del aprendizaje organizativo: una revisión. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. 12, (1), 153-166. Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2741/274120878007.pdf>.

Schvarstein, L. (2006). Psicología Social de las organizaciones. Argentina: Editorial Paidós.

Senge P. (2011). La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. (C. Gardini, Trad.). Segunda edición España: Edit. Granica

Serling, J. (2010). Conocimiento de la Gestión de las Organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos. Tesis doctoral. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires. Recuperado de: http://www.econ.uba.ar/www/servicios/Biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/serlin.pdf.pdf

Villagrasa, A. (2009). Propuesta de un modelo de Gestión del Conocimiento para la Pequeña y Mediana Empresa del sector cacao, estado Sucre, desde la perspectiva de las nuevas prácticas gerenciales en el contexto emergente. (Proyecto de tesis doctoral). Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Venezuela.

_____. (Octubre, 2011). Modelo de Gestión del Conocimiento para la Pequeña y Mediana Empresa del sector cacao, estado Sucre, Venezuela desde la perspectiva de las nuevas prácticas gerenciales en el contexto emergente. En N. Matos (Chair Coloquio Doctoral), CLADEA 2011 "Innovación y Desarrollo Empresarial: Futuro Económico de América Latina". Propuesta de disertación arbitrada llevada a cabo en el IX Coloquio Pre-doctoral, Universidad ESAN. Puerto Rico. Recuperado de: http://www.cladea.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=8&Itemid=356.

_____. (2012). Implicaciones de la prospectiva en la pequeña y mediana empresa de cacao del estado sucre, Venezuela. Una visión desde un entorno caótico. J. Talavera (Presidente), CLADEA 2012 "Educación Gerencial Rompiendo fronteras". Propuesta de disertación arbitrada XLVII Asamblea anual. Universidad ESAN. Lima, Perú. Recuperado de: <http://cladea.org/proceedings2012/visor/view/resumen.php?id=1&id0=17&id1=2>

_____. (2013, Noviembre). El Aprendizaje Organizacional, mecanismo promotor de competitividad en la PyME venezolana. Una visión desde la complejidad de las organizaciones. R., Aguirre y M. Robles, (Coordinador), VII Jornadas Nacionales y IV Internacionales de Investigación "Consolidación de la Investigación en la URBE" 2013. Propuesta de disertación arbitrada, Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela.

Villagrasa, A. y Zerpa, D. (2012). Potencialidades del Cluster como opción estratégica promotora de competitividad en las PyMEs de cacao del estado Sucre, Venezuela. Revista Ciencias Estratégicas. Universidad Pontificia Bolivariana, Colombia. 20. (27). 51-65.