

El trabajo administrativo en las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector textil y confección de la ciudad de Medellín, Colombia desde la perspectiva del aprendizaje organizacional.

Resumen:

El trabajo administrativo de la PYME desde el aprendizaje organizacional en el sector textil y confección de la ciudad de Medellín, presenta elementos importantes ligados a la manera en la cual los administradores de estas organizaciones logran desarrollar su labor y hacer competitivas a sus empresas. A partir de entrevistas semi-estructuradas realizadas a cinco empresarios y analizadas a través de la técnica de análisis de contenido, se evidencia que el aprendizaje organizacional está ampliamente orientado hacia el Modelo I, lo que implica un aprendizaje de orden inferior, rutinario y reactivo.

Palabras Clave:

Comportamiento Administrativo, Pequeñas y Medianas Empresas, PYME, Aprendizaje Organizacional.

Abstract:

Management Behavior on small businesses of Medellín's textile and clothing sector, show important elements linked to the way managers develop their jobs and achieve organizational competitiveness. Through semi-structural interviews made to five managers and analyzed by structural content technique, it is concluded that organizational learning is highly oriented to Model I, which implies a lower-order, adaptive and routine way of learning.

Keywords:

Management behavior, Small Businesses, SME, Organizational Learning.

1. Introducción.

La flexibilidad parece ser el slogan de nuestros tiempos (Bauman, 1997; Sennett, 2000 y Pesqueux, 2005) y el mundo empresarial no escapa a esta tendencia con horarios de trabajo, modalidades de contrato, formas de retribución, nuevos bienes y servicios que se alejan de los conceptos de estabilidad y largo plazo. Estos cambios implican formas y mecanismos diferentes de gestión que abarcan desde la gestión de los recursos financieros hasta el talento humano. Los dirigentes organizacionales requieren potenciar no solo las capacidades de sus empleados, sino las suyas también. Y en este proceso en el cual, no sólo lo técnico importa, sino y tal vez en mayor medida, lo comportamental, media el proceso de aprendizaje humano.

El aprendizaje en la organización toma un sentido estratégico en la actual sociedad del conocimiento (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1998), los individuos son valorados desde esta perspectiva por lo que hacen y lo que proponen. Su desempeño es reflejo de lo que conocen producto del proceso de aprendizaje. Lo que es necesario para alcanzar un aprendizaje significativo es facilitar su desarrollo en ambientes donde las personas puedan desarrollar sus habilidades cognitivas a favor de los objetivos que persigue la organización.

La teoría del aprendizaje organizacional ha sido propuesta y desarrollada desde los años 70 del siglo XX, sin embargo su práctica no ha alcanzado la misma importancia y desarrollo, en especial en la pequeña y mediana empresa según los trabajos de los profesores Chaston, Badger, y Sadler-Smith (2001), otros autores como Anderson y Skinner (1999), han destacado el aprendizaje organizacional en la PYME como un proceso importante para la estrategia de internacionalización.

La teoría del aprendizaje organizacional provee un marco de referencia de las actuaciones gerenciales en donde los comportamientos de los gerentes hacia un modelo que lo inhiba puede provocar estancamientos y formas administrativas anquilosadas o despojar a la organización de la capacidad creadora de sus empleados; una tendencia hacia un modelo que lo promueva puede generar una inercia creativa e innovadora que emerge de la base organizacional.

El presente artículo pretende describir el proceso de aprendizaje organizacional desde la mirada de los gerentes de las PYME del sector textil y confección de la ciudad de Medellín en Colombia, a partir de una revisión de literatura sobre el objeto de estudio, seguido por los objetivos y la metodología de investigación; como cuarto apartado se muestran los resultados, posteriormente la discusión y finalmente las conclusiones y referencias bibliográficas.

1. Revisión de Literatura.

Desde el artículo seminal de Cangelosi y Dill en 1967, en donde se analizan los procesos de aprendizaje en la toma de decisiones de siete ejecutivos de empresa, la teoría organizacional adquiere una teoría que provee elementos explicativos que serán desarrollados en un cuerpo conceptual estructurado por Chris Argyris y Donald Schön en 1974 y 1978, con estudios que explican que la efectividad profesional depende de las teorías para la acción adoptadas por los individuos, grupos y organizaciones.

En relación con el aprendizaje organizacional en las PYME, Jones y Macpherson (2006) reconocen el papel preponderante del empresario en las acciones orientadas hacia el aprendizaje, identificando tres formas maneras de acercarse a este proceso: a) normativo, es decir, aprendizaje motivado por el cumplimiento de estándares; b) mimético, que consiste en seguir las mejores prácticas de otros y c) coercitivo, que es la forma más negativa de aprender, donde un agente externo (ejemplo, cliente o proveedor) presiona para provocar un

cambio en la organización. En 2001, los autores Chaston, I., Badger, B. y Sadler-Smith, E, evidencian que los emprendedores ingleses que promovieron acciones hacia el aprendizaje desarrollaron mejores capacidades gerenciales y diseño de soluciones para sus clientes.

El surgimiento de teorías dedicadas a estudiar los efectos de las decisiones administrativas y los ambientes de trabajo en las personas, dará como resultado estudios interdisciplinarios donde confluyen la psicología, sociología, biología y antropología en función del análisis de fenómenos organizacionales relacionados con la administración de las mismas.

El aprendizaje modifica tanto lo cognitivo como lo comportamental (Bandura, 1977; Maier, et al. 2001; Schön, 1983; Gilley et al., 2001 y Shunk, 1997), por lo tanto, el cambio organizacional está embebido de lo que las personas y grupos aprendan y en consecuencia el desempeño de la organización es resultado de estos procesos de aprendizaje.

Los modelos de comportamiento hacia el aprendizaje o teorías empleadas I y II, generalmente se encuentran vinculados a los aprendizajes de bucle simple y bucle doble respectivamente. Argyris, y Schön (Argyris, 2001 y Suñé Torrents 2004), proponen la existencia de dos tipos de teorías para la acción. La primera se compone de las teorías adoptadas o teoría expuesta, la cual básicamente expone los valores, creencias y actitudes que las personas “dicen” seguir. Un ejemplo de la presencia de esta teoría son los consejos que alguien acostumbra dar a los demás; la teoría expuesta o adoptada es la que defienden las personas públicamente. El comportamiento que realmente ocurre, el cual frecuentemente no es consecuente con las teorías expuestas o adoptadas de los individuos se conoce como teoría en uso o teoría empleada. Las variables reguladoras, o valores que debe “satisfacer la persona en el Modelo I son los siguientes” (Argyris, 2001: 120 y 269):

- Esforzarse por tener control unilateral, diseñar metas y tratar de alcanzarlas.
- Minimizar la pérdida y maximizar la ganancia.
- Minimizar la expresión de sentimientos negativos.

- Ser racional.

Si el Modelo I trata de la incoherencia que las personas demuestran en cuanto a lo que desean hacer y lo que verdaderamente realizan, el Modelo II establece comportamientos que son congruentes entre lo que los individuos piensan y lo que efectivamente hacen. Igual que el Modelo I, el Modelo II intenta satisfacer unas variables reguladoras, las cuales son las siguientes (Argyris, 1999 y Suñé Torrents 2004):

- La información tiene que ser validada.
- La elección comporta información, sin información no hay elección.
- Compromiso interno.

El principal problema que surge para avanzar hacia un Modelo II, es superar los obstáculos o barreras derivadas del desempeño de las variables reguladoras del Modelo I. Al respecto el profesor Argyris argumenta que el principal obstáculo que experimentan los directivos en una organización tiene que ver con lo que él denomina como “incompetencia hábil” (1999: 208).

En respuesta al cuestionamiento de cómo puede una habilidad producir resultados no esperados, las investigaciones del profesor Argyris llevaron a la conclusión de que precisamente la habilidad de la acción rápida y en milésimas de segundo que son espontáneas, automáticas y no ensayadas, llevan a generar en las reuniones y juntas una atmósfera de deseo pero sin ninguna decisión. La acción sin reflexión basada en experiencias pasadas, puede haber llevado grandes logros pero no hay garantía de que lo sea en el presente o en el futuro.

De igual forma un directivo (al igual que cualquier otra persona) no pretende tener un desempeño deficiente y cuando sucede, se producen rutinas defensivas que bloquean el aprendizaje. Estas rutinas al ser sobre-protectoras, impiden la experimentación de sorpresas negativas, perturbación o amenaza.

En conclusión, los seres humanos experimentamos en nuestro comportamiento, tanto individual como grupal (y por lo tanto organizacional), dos tipos de teorías que orientan nuestra acción, las teorías en expuestas, o las que decimos seguir, y las teorías en uso, o lo que realmente hacemos. El aprendizaje está impregnado por la acción de estas teorías en función de la coherencia o diferencia entre ambas, determinando dos modelos organizacionales para el aprendizaje. El Modelo I, está programado en todos los comportamientos de quienes han sido educados en la cultura occidental, este modelo conlleva a un aprendizaje inferior, no significativo, rutinario y reactivo. El Modelo II por el contrario, pretende llevar a la organización a un aprendizaje de orden superior, significativo y proactivo, partiendo de tres comportamientos o variables reguladoras. No obstante, pasar del Modelo I al II, no es tan sencillo debido a obstáculos o barreras de tipo psicológico, cultural y estructural, que impiden el aprendizaje significativo en la organización.

2. Objetivos.

2.1. General.

Identificar el comportamiento de los directivos de PYME en el conglomerado textil y confección, de la ciudad de Medellín, Colombia, desde la perspectiva del aprendizaje organizacional.

2.2. Objetivos Específicos:

- Describir los conceptos que sustentan la teoría del Aprendizaje Organizacional.
- Explicar el papel del directivo en relación al Aprendizaje Organizacional.
- Caracterizar los modelos de comportamiento orientados al Aprendizaje Organizacional.

3. Metodología.

Con el propósito de avanzar en el desarrollo de la investigación, se pretende conocer de parte de los directivos de PYME pertenecientes al conglomerado Textil/Confección, Diseño y Moda, cómo son sus comportamientos orientados hacia el aprendizaje organizacional. El poco desarrollo que el tema ha tenido en el estudio de las PYME a nivel mundial, sumado a la ausencia de trabajos investigativos previos sobre el mismo en Colombia, propician una reflexión acerca de la forma en la cual el investigador debe llegar al sujeto de estudio (las PYME del conglomerado textil/confección, diseño y moda) desde el objeto de estudio (el aprendizaje organizacional). Esta reflexión lleva a asegurar que no es posible aplicar instrumentos y conceptos derivados de contextos extranjeros si antes no se ha profundizado en el conocimiento de la realidad que vive el directivo de PYME en la ciudad de Medellín.

En función de comprender la realidad del directivo de PYME se ha recurrido a una estrategia de “muestreo intencional o selectivo” (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005: 138), es decir, se configura una muestra de informantes que posean un conocimiento general amplio sobre el tema a indagar, o informantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere ahondar. En el presente proyecto de investigación el informante es el directivo de PYME y se ha decidido realizar un número de cinco (5) entrevistas: tres (3) a directivos de Pequeña Empresa y dos (2) a directivos de Mediana Empresa, este número de entrevistas permitirá evidenciar los principales comportamientos que dicen seguir en diversas situaciones de tal forma que en el análisis puedan emerger similitudes, diferencias o complementariedades de las características esenciales involucradas en el sistema social y cultural del directivo, “esto no puede ser identificado mediante un proceso deductivo (identificando una clase *a priori*), ni tampoco por medio de inducción enumerativa (el estudio superficial de las características de los objetos de una clase predefinida). Solamente pueden ser detectados mediante la inducción analítica, esto es, estudiando a profundidad un número reducido de casos, para descubrir las

propiedades esenciales del fenómeno que está siendo considerado” (Bonilla-Castro y Rodríguez Sehk, 2005: 138). Para obtener suficiente información del comportamiento que dicen seguir los directivos se han identificado cuatro aspectos que impulsan el aprendizaje según la teoría revisada:

- Las situaciones críticas o momentos difíciles que enfrentan las organizaciones.
- El cumplir con normas, políticas y regulaciones que obligan a modificar acciones en la organización.
- Seguir las mejores prácticas de otros (puede ser competidores, modelos empresariales, querer seguir las acciones de directivos reconocidos, entre otros).
- Presiones de proveedores, clientes, comunidad, en general los grupos que son externos a la organización.

Se definen entonces de la teoría, las categorías deductivas que permiten el diseño de un guion para entrevistas, como se expone en el cuadro 1.

Cuadro 1: Relación entre categorías deductivas y la teoría.

Categoría	Concepto teórico
Manejo de las crisis.	Aprendizaje de bucle simple o doble: tratamiento de situaciones potencialmente amenazadoras, propuesto por Argyris.
Proceso de solución de problemas.	Aprendizaje de bucle simple o doble: Proceso de solución de problemas, propuesto por Argyris.
Delegación de responsabilidades.	Roles directivos de liderazgo y enlace propuestos por Mintzberg y comportamientos derivados del estudio de Elliger y Bostrom.
Proceso de toma de decisiones.	Roles directivos: emprendedor, prefecto, distribuidor de recursos y negociador, propuestos por Mintzberg.
Establecimiento de metas y objetivos.	Rol directivo de liderazgo, propuesto por Mintzberg.
Manejo del error en la organización.	Detección y corrección de errores, propuesto por Argyris y comportamientos derivados del estudio de Elliger y Bostrom.
Administración de recompensas y castigos.	Rol directivo: figura de autoridad, propuesto por Mintzberg.
Relación Directivo – Empleados.	Roles directivos de: figura de autoridad, liderazgo y enlace, propuestos por Mintzberg.
Relación Directivo – Entorno (legal, económico, tecnológico y socio - cultural).	Rol directivo de monitoreo, propuesto por Mintzberg.

Fuente: Marco teórico, conceptos teóricos de Mintzberg et al. (1998) y Argyris (1999).

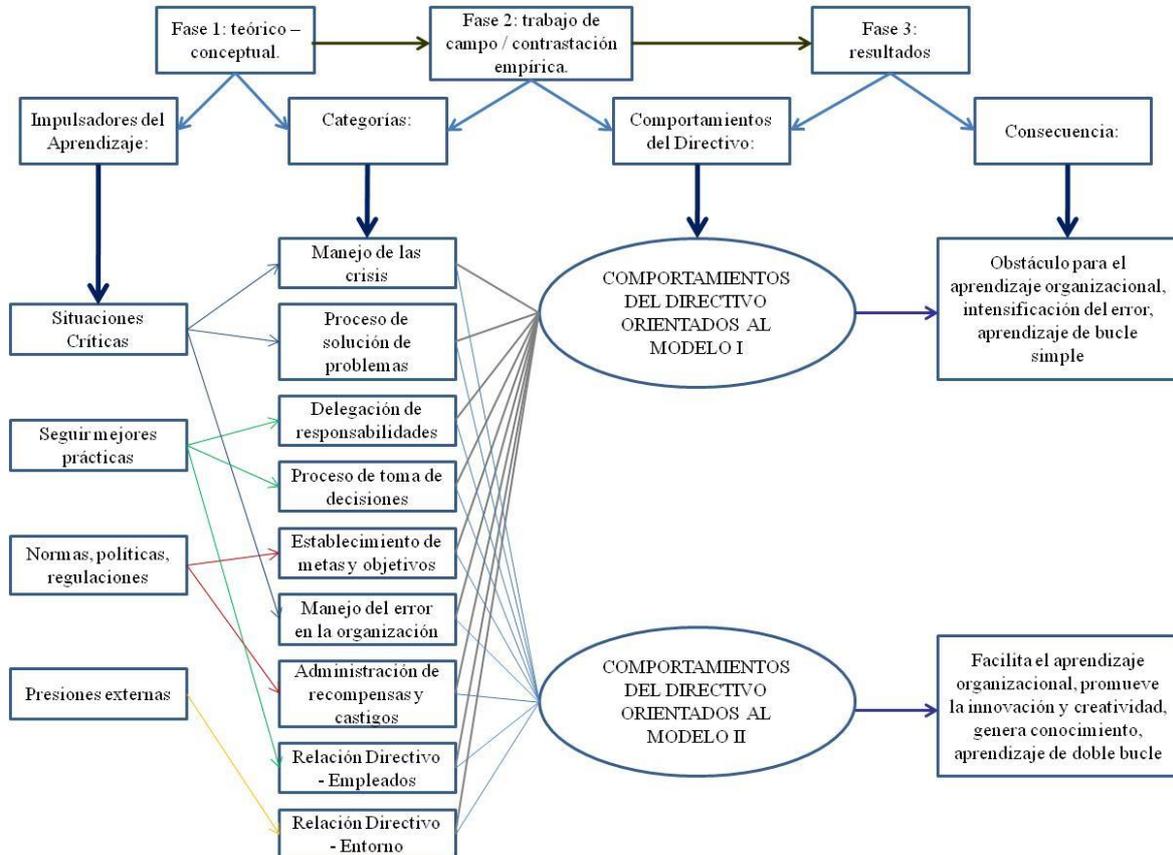
El diseño metodológico puede verse en un proceso de tres fases, la primera denominada “Teórico-conceptual”, donde se han definido dos elementos derivados del estado del arte y el marco teórico. El primero de ellos denominado “impulsores del aprendizaje organizacional” trata de cuatro aspectos que, según los estudios, impulsan acciones de aprendizaje al interior de las organizaciones. Funcionan a manera de “estímulos” para el comportamiento. El segundo elemento corresponde a las categorías deductivas entendidas como las

“características bajo las cuales se reagruparán un cierto número de garantes o elementos” (Aktouf, 2001: 117).

La segunda fase denominada “Trabajo de campo / contrastación empírica”. Una vez conocidos los elementos que componen la estructura teórica relacionada con los comportamientos y el aprendizaje organizacional, se busca contrastar si dichos elementos están presentes (o no) y de qué forma en la realidad de los directivos de PYME.

La tercera fase denominada “Resultados”, parte de la información recogida a través de las entrevistas, las cuales se transcriben para facilitar su estudio y mediante la técnica del análisis de contenido se identifican los comportamientos descritos por los directivos de las PYME los cuales se estudian a la luz de las categorías y de la teoría según correspondan a Modelo I o Modelo II. Las distintas fases se aprecian en el gráfico 1.

Gráfico 1: Diseño metodológico.



Fuente: Marco teórico y diseño metodológico de la investigación.

4. Resultados.

La recolección de la información se realizó en cada una de las PYME en la oficina del directivo, posibilitando que las respuestas sean dadas desde la comodidad de su lugar de trabajo, además aspectos como las interrupciones, el trato con los empleados presentes en el momento de la entrevista también son insumos que ayudan al análisis de su comportamiento.

Cada una de las entrevistas se graba en un archivo audible con formato mp3 el cual es fácilmente transportable y almacenable en un dispositivo como puede ser el computador. Las entrevistas se transcriben a un documento para facilitar el manejo, la revisión, el análisis de los datos y su ubicación en las diferentes matrices de análisis. Las entrevistas son estudiadas siguiendo la técnica del análisis de contenido de verificación, el cual busca como su nombre lo indica, verificar los resultados en relación con los objetivos de la investigación (Aktouf, 2001). Esta técnica implica definir las unidades de información, las unidades de registro y las unidades de numeración.

Para facilitar la organización de la información, las entrevistas 1, 2 y 3 corresponden a directivos de pequeñas empresas y las entrevistas 4 y 5 corresponden a directivos de medianas empresas. Las proposiciones se relacionan según las categorías, comportamientos y conteo en la matriz de categorías y comportamientos, de triple entrada que relacionan en la primera columna de izquierda a derecha las categorías, en cada una de las filas las fuentes de información, es decir, las entrevistas y en las últimas dos columnas el número de comportamientos evidentes en cada categoría de acuerdo a su definición ya sea en Modelo I o Modelo II, en la última celda de cada una de estas columnas de conteo, se halla el total de comportamientos demostrados. Cada una de las celdas que relacionan entrevista y categoría contienen las expresiones sobre comportamientos que sigue el directivo entrevistado en

relación con la categoría que corresponda como se aprecia en el cuadro 2; el cuadro 3 presenta los porcentajes y conteos por categoría.

Cuadro 2: Matriz de Categorías y Comportamientos.

Categorías	Fuentes					Número de Comportamientos Modelo I	Número de Comportamientos Modelo II
	Entrevista 1	Entrevista 2	Entrevista 3	Entrevista 4	Entrevista 5		
Manejo de las crisis.	1b	1a; 1e	1a; 2a	1b; 2a	2a; 2b	5	4
Proceso de solución de problemas.	1a	1a	1a; 1d (x2)	1a; 1b (dos veces); 2d	1b; 2d	9	2
Delegación de responsabilidades.	1a; 1d	1a; 1d; 2d	1a; 2b; 2d	1a; 1d	1a	8	3
Proceso de toma de decisiones.	1a	1a; 1b	1d	1a	1a; 1d	7	0
Establecimiento de metas y objetivos.	1b; 1d	1d	2a	1b; 2a	2a; 2b	4	4
Manejo del error en la organización.	1d; 1a; 1c	1d	2a	1d; 2b; 2c	1a; 1d	7	3
Administración de recompensas y castigos.	1e	1a	1a; 1d	1a; 1e	2d; 2a	6	2
Relación Directivo – Empleados.	1a; 1d (dos veces); 1e	2a (dos veces)	1d (tres veces); 1e	1e (dos veces); 2b; 2d	1d	11	4
Relación Directivo – Entorno.	1e (dos veces); 1e	1a; 1b; 1e (dos veces)	1d	2a; 2b	1d; 2a; 2b	9	4
Total						66	26

Fuente: Trabajo de campo, archivos de audio y transcripción de las entrevistas de los directivos de PYME.

Cuadro 3: Contabilización y porcentajes de los comportamientos en relación a las categorías.

Categorías	Número de Comportamientos Modelo I	Número de Comportamientos Modelo II	Porcentaje comportamientos Modelo I	Porcentaje comportamientos Modelo II
Manejo de las crisis.	5	4	5,4%	4,3%
Proceso de solución de problemas.	9	2	9,8%	2,2%
Delegación de responsabilidades.	8	3	8,7%	3,3%
Proceso de toma de decisiones.	7	0	7,6%	0,0%
Establecimiento de metas y objetivos.	4	4	4,3%	4,3%
Manejo del error en la organización.	7	3	7,6%	3,3%
Administración de recompensas y castigos.	6	2	6,5%	2,2%
Relación Directivo – Empleados.	11	4	12,0%	4,3%
Relación Directivo – Entorno.	9	4	9,8%	4,3%
Total	66	26	71,7%	28,3%
Total ambos Modelos	92		100%	
Media aritmética	7	3		
Desviación estándar	2	1		

Fuente: Cuadro 2, Matriz categorías y comportamientos.

5. Discusión.

Los resultados evidencian la alta tendencia del comportamiento administrativo hacia el Modelo I del aprendizaje organizacional, lo que inhibe acciones tendientes hacia un Modelo II. La propia dinámica del mercado en el conglomerado textil/confección, diseño y moda para

los directivos de las PYME estudiadas, evita la participación en espacios de reflexión y formación. El empirismo domina su comportamiento el cual se oculta bajo la sombra de su experiencia, sin advertir que precisamente lo obtenido a través de los años en aprendizaje como gerente, puede no ser lo correcto en la actual crisis del sector.

Los directivos se esfuerzan por alcanzar un control unilateral mediado por la vigilancia de las personas, consideran que la mejor forma de aportar de un empleado es haciendo lo que se le encomendó hacer, es decir, lo que está en sus funciones. Se desperdicia así la capacidad y el potencial de aprender de las personas en función de mejorar las actuales formas de hacer las cosas.

Las PYME del conglomerado textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, Colombia, presentan estilos de producción altamente manufactureros, de ahí que el perfil del empleado no requiera formación técnica o profesional, los directivos estudiados no dimensionan esa necesidad y por lo tanto el operario igual como ingresó a una PYME, sale de ella, no se presenta un desarrollo a nivel humano de la persona y se aprende sólo a competir en un escenario hostil (retomando las expresiones de guerra de uno de los directivos), así entonces, pensar en un desarrollo de las PYME del sector no debe venir impuesta desde afuera. El conocimiento aquí obtenido advierte que si bien existe una legislación desde el año 2000 que en el papel tiene como propósitos la promoción, desarrollo e integración de las PYME, los directivos no reconocen la labor gubernamental, no se sienten beneficiados por la ley o por otro organismo más allá de charlas y seminarios sobre temas generales del sector o conferencias de motivación personal para los empleados.

El aprendizaje organizacional “conduce a la modificación de las representaciones individuales” (Ferrary y Pesqueux, 2006: 67). Tales representaciones se producen en las personas, pero deben ser facilitadas en función del cambio, no de replicar el *statu quo*, es decir, seguir haciendo las cosas como se han hecho y con los mismos recursos.

En función de los impulsores y las categorías definidas para la investigación, se deduce que en el conglomerado textil/confección, diseño y moda de la ciudad de Medellín, los directivos siguen comportamientos de aprendizaje motivados por los impulsores “situaciones críticas” y “presiones externas de proveedores, clientes, comunidad”. Frente al primer impulsor, las situaciones críticas, los directivos estudiados parecen estar a la deriva, solucionando las situaciones que sucedan a nivel externo en función de las ventas y controlando los factores internos de la organización que tienen que ver con la producción. En otras palabras, su desempeño está orientado a solucionar los problemas del día. El aprendizaje es limitado a la operatividad en planta y la labor en ventas, no se realiza una planeación a mediano o largo plazo, no creen en las alianzas a menos que sean jalonadas por la necesidad y la crisis. La visión de mercado está sesgada al ámbito local y quien aprende es el directivo, no el empleado.

En relación con los impulsores hacia el aprendizaje organizacional, se concluye que las crisis dominan el comportamiento hacia el aprendizaje, pero sólo de Modelo I en tanto no se reflexiona sobre la acción personal y se cae en la trampa de que se aprende por la experiencia.

El segundo impulsor que propicia el aprendizaje organizacional en los directivos del conglomerado estudiado, es motivado por las presiones de los agentes externos. En este trabajo resulta muy ilustrativo el papel del cliente sobre el comportamiento directivo. En los cinco casos estudiados los directivos declaran que su razón de existencia está determinada por el cliente, y por él sacrifican incluso la utilidad de un negocio. Se tienen clasificaciones de clientes entre grandes y pequeños, o importantes y no tan importantes, de acuerdo a su nivel de ventas o cartera con la empresa. Les preocupa quedar bien con un solo cliente “grande” que con varios pequeños, parece que prefieren perder margen y ganancias en ventas con un cliente, que asegurar una buena utilidad con varios pequeños.

Esta forma de aprender, motivada por agentes externos en PYME, es denominada por los profesores Jones y MacPherson como “la connotación más negativa, porque sugiere una involuntariedad a aprender dentro del enfoque de la organización” (Jones y MacPherson, 2006: 171). Trasladando este concepto a lo hallado en la investigación, se puede evidenciar como el criterio de gerencia, las decisiones, los objetivos, las acciones, en general, los comportamientos gerenciales de los directivos no son propios, son los del cliente.

Los demás impulsores para el aprendizaje, lo normativo y las mejores prácticas, no fueron hallados en los comportamientos directivos en la misma dirección que los anteriores. Sin embargo se resalta la intención de algunos de ellos de certificarse en calidad y de estar al tanto de las políticas de gobierno para el sector, aquí se halla aprendizaje normativo.

En relación al aprendizaje mimético que implica seguir las mejores prácticas o el seguimiento de modelos, se halló ausencia de este tipo de aprendizaje, el cual según Jones y MacPherson, provee la mejor fuente de aprendizaje para las PYME, pero debe involucrar las personas de la organización bajo el liderazgo del directivo (Jones y MacPherson, 2006: 167).

6. Conclusiones.

Los directivos de las PYME estudiadas presentan comportamientos orientados al Modelo I de aprendizaje, es decir, se aprende a adaptarse por lo mínimo, sólo se solucionan problemas de tipo operativo o en relación a las ventas. El empirismo domina el actuar y el comportamiento directivo. Se tiene la ilusión de que el rol gerencial confiere el conocimiento suficiente y necesario para sacar la organización adelante.

La falta de apoyo de organismos gubernamentales así como de instituciones educativas como las universidades, es evidente. Estos organismos llamados a apoyar a las PYME no deben sugerir modelos o metodologías en desconocimiento de la realidad del directivo en el ámbito de la PYME.

El conglomerado presenta unas PYME con rasgos manufactureros - industriales. La propia industria no ha logrado elevar el perfil del operario y por lo tanto tampoco el del directivo. Así entonces, se repite el mismo ciclo en el cual no se cualifican las habilidades de dirección y por lo tanto se conserva la misma estructura de industria y de empresa. Este modo de actuar deriva en la barrera contra el aprendizaje denominada “la parábola de la rana hervida” (Senge, 2004: 34).

Si bien el cliente es quien está pagando por el producto y a él se le debe compromiso y lealtad desde la dirección, no se puede ser ciego ante la capacidad que tiene el cliente también de “pescar en río revuelto” en el que se ha convertido la competencia de empresas en el conglomerado. Un cliente grande se aprovecha de las pequeñas empresas e incluso como se evidenció en el estudio, amenaza con irse para la competencia. En reacción, el directivo arriesga la utilidad y el perder otros clientes de menor importancia, por complacer a quien considera un cliente grande.

7. Referencias Bibliográficas.

Aktouf, O. (2001). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque Cualitativo en las Organizaciones: una Introducción al Procedimiento Clásico y una Crítica*. Cali: Editorial Universidad del Valle.

Anderson, V. y Skinner, D. (1999). “Organizational learning in practice: how do small businesses learn to operate internationally?”, HRDI, vol. 2, núm.3, pp. 235 – 258.

Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F.: Oxford.

Argyris, C. y Schön, D. (1974). *Theory in Practice - Increasing Professional Effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass Classics.

Argyris, C. y Shön, D. (1978). *Organizational learning: a theory of action perspective*. USA: Addison Wesley.

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

- Bauman, Z. (1997). *Postmodernity and its discontents*. New York: University Press.
- Bonilla-Castro, E. y Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Bogotá D.C.: Norma.
- Cangelosi, V.E. y DILL, W.R. (1965). "Organizational learning: observations toward a theory", *Administrative Science Quarterly*, (10), 175-203.
- Chaston, I., Badger, B. y Sadler-Smith, E. (2001). "Organizational Learning: An Empirical Assessment of Process in Small U.K Manufacturing Firms". *Journal of small business management*, 39(2), 139 – 151.
- Ferrary, M. y Pesqueux, Y. (2006). *Management de la Connaissance: Knowledge Management, Apprentissage Organisationnel et Société de la Connaissance*. Paris: Economica.
- Gilley, J.W., Dean, P. y Bierema, L. (2001). *Philosophy and practice of organizational learning, performance, and change*. Cambridge: Perseus.
- Jones, O. y Macpherson, A. (2006). Inter-Organizational Learning and Strategic Renewal in SMEs: Extending the 4I Framework. *Long Range Planning*, 39(2), 155 - 175.
- Maier, G.W., Prange, C. y Von Rosenstiel, L. (2001). "Psychological perspectives of organizational learning", en Dierkers, M., Berthoin Antal, A., Child, J. y Nonaka, I. (Ed.). *Handbook of organizational learning & knowledge*. cap. 1, pp. 14 – 34. New York: Oxford.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press, New York.
- Pesqueux, Y. (2005). "Modelos de la Organización, culturas e ideologías", en Cruz Kronfly, F. (Ed.), *Nuevo Pensamiento Administrativo*. Cap.1, pp. 15 – 42. Universidad del Valle, Cali.
- Schön, D. (1983). *The Reflective Practitioner - How Professionals Think in Action*. New York: Basic Books.
- Senge, P. (2004). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.

Shunk, D.H. (1997). *Teorías del aprendizaje*. Naucalpán de Juárez: Prentice Hall.

Suñé Torrents, A. (2004): “*El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones*”. Trabajo de grado para optar al título de Doctor en Administración y Dirección de Empresas, Departamento de Organització d'empreses, Universidad Politécnica de Catalunya, Cataluña, España.