

El aprendizaje organizacional

The organizational learning

Marelys Mulford Hoyos¹

Resumen

El aprendizaje organizacional es relevante en el contexto actual de la economía global, dado que las organizaciones cambian y se transforman a gran velocidad. Bajo estas condiciones, se ha dicho que sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente sean capaces de aprender más rápido y mejor que sus competidoras, sea que creen un nuevo conocimiento o lo adquieran del entorno y que al difundirlo en su interior, lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos, reto que también enfrentan las organizaciones públicas. Bajo esta perspectiva se inicia una descripción de las características del aprendizaje organizacional en las entidades públicas del orden nacional en el Departamento de Bolívar, estableciendo los factores que afectan dicho aprendizaje y el conocimiento y análisis de sus causas e impactos relevantes en dichas instituciones. Al final se presentan las conclusiones generales y algunas propuestas para su mejoramiento.

Palabras claves: Aprendizaje organizacional; gestión del conocimiento; formación; desarrollo; competencias.

¹ Coordinadora de Investigación del programa de Administración de Empresas de la Corporación Universitaria Rafael Núñez. Administradora de Empresas Titulada y Especialista en Gerencia de Servicios. Magister en Educación Miembro del Grupo de Investigación Cartaciencia marelys.mulford@curnvirtual.edu.co
Fecha de recepción: Mayo de 2010 / Fecha de aceptación en forma revisada: Agosto de 2010

Abstract

The organizational learning is outstanding in the current context of the global economy, since the organizations change and they at great speed transform. Under these conditions, it has been said that they will only succeed those companies that are able to learn in a consistent way quicker and better than their competitors, it would be that when diffusing it in their interior, incorporate it quickly to the news technologies and products, challenge that it also face the government's organizations. Under this perspective a descriptions of the characteristics of the organizational learning begins in the public entities of the national order in Bolivar Department, the factors that affect this learning and the knowledge and analysis of their causes and outstanding impacts in this institutions setting down. At the end it shows up the general conclusions and some proposals for their improvement.

Key word: organizational learning; knowledge management; barriers of the learning; formation and development; competences.

Según el Banco Mundial el conocimiento y el aprendizaje permanente son actualmente las fuentes del crecimiento económico y el desarrollo más importantes de las economías del mundo (The World Bank, 2003). En este sentido, una Economía basada en el conocimiento y el aprendizaje es un sistema en el cual el motor de creación de valor y de beneficios es el conocimiento y la capacidad para construirlo por medio del aprendizaje (Peluffo y Catalán, 2002, 10). De igual manera, para Dalhman y Aubert (2001, 20 y ss) el conocimiento siempre ha sido reconocido como factor clave en la sociedad, y mientras se encontraba disponible y se podía funcionar con el inventario de conocimiento existente, este no pasó a tener un significado económico como lo tiene en la actualidad.

En la era post industrial, el éxito de una empresa se halla más en sus capacidades intelectuales y en las de sus sistemas que en sus activos físicos. La capacidad de gestionar el intelecto humano –y convertirlo en productos y servicios útiles- se está convirtiendo a gran velocidad en la técnica directiva esencial de la época (Quinn y otros, 2000, 204).

En apoyo de lo expuesto, hoy se habla de un nuevo paradigma soportado en nuevas capacidades como son: la de generar conocimiento sobre su realidad y entorno, y la de utilizar dicho conocimiento en un proceso permanente de construcción de la sociedad, a través del desarrollo, la transformación permanente y la consolidación de sus principales instituciones sociales (Chaparro, 2001).

En esta misma perspectiva, autores como Stiglitz (1998) consideran que el conocimiento y la velocidad de su actualización pasan a ser factores dinamizadores de la sociedad en su conjunto y que el conocimiento y su gestión tienen como objetivo desarrollar sinergias dentro del sistema, resaltando cuatro aspectos fundamentales: la importancia del conocimiento como factor de crecimiento y de progreso, el desarrollo de procesos de apropiación social del conocimiento, la capacidad de generar procesos dinámicos de aprendizaje social y la Gestión Estratégica del Conocimiento por medio de un pensamiento estratégico y prospectivo.

Entre las características principales de las economías basadas en el conocimiento y el aprendizaje se señalan, entre otras: el valor agregado por medio de la capacidad de pensar de los individuos, el aumento del conocimiento, la creatividad, el conocimiento mismo (especialmente el organizacional), los sistemas socio-técnicos, los procesos de aprendizaje (individual y organizacional), la empleabilidad y la red de organizaciones públicas y privadas. Cada uno de esos elementos participa de forma clave en el desarrollo de la

Economía, tal como ocurre en Japón, Finlandia y Estados Unidos² (Peluffo y Catalán, 2002, 10).

La concepción de la organización como sistema de aprendizaje tiene su génesis en los albores del siglo XX. F. W. Taylor, iniciador de la teoría de la “Administración Científica”, opinaba que cuando los cargos quedaban estandarizados, se podía transferir este aprendizaje a otros empleados y, en consecuencia, mejorar la eficiencia de la organización (Taylor, 2003, 39 y ss.). Posteriormente, a finales de la década de 1950, el aprendizaje en las organizaciones fue refinado y definido por una serie de teóricos de la Universidad de Carnegie Mellon, como Richard Cyert, James March y Herbert Simon (Yeung, Simón et al, 2000, 24).

Entre estos teóricos Simón y sus colegas realizaron un importante trabajo sobre modelos de toma de decisiones en las organizaciones. Por ejemplo, estudiaron a jugadores de ajedrez y vieron que los expertos eran más aptos que los novatos para mover las piezas en el tablero, porque recurrían a esquemas o mapas de conocimientos para organizar la estrategia de juego. March prosiguió con las investigaciones, explorando en particular sus modelos de ambigüedad y aprendizaje. Su reseña bibliográfica sobre las organizaciones que aprenden, publicada en 1988 en *Annual Review of Sociology*, es considerada aún una obra clásica hasta la fecha (p. 24).

Otra corriente de gran influencia sobre el tema está centrada en la obra de Chris Argyris y Donald Schon (1978), la cual generó un gran interés por el aprendizaje de las organizaciones. Estos autores presentaron la diferencia entre el aprendizaje de primer orden y el de segundo orden. El aprendizaje de primer orden, también llamado *aprendizaje de un*

² Peluffo y Catalán sustentan su exposición con tres ejemplos de aprendizaje colectivo en los sistemas económicos: a) Caso Japón, rapidez para crear ventajas competitivas, mediante la gestión del conocimiento tácito; b) Caso Finlandia, recursos naturales con más conocimiento; y c) Caso Estados Unidos, orientación de la empleabilidad hacia una sociedad basada en el conocimiento.

ciclo, busca mejorar la capacidad de la organización para el logro de objetivos conocidos y, con frecuencia, está ligado al aprendizaje de rutinas y conductas. El aprendizaje de segundo orden, en ocasiones denominado *aprendizaje de dos ciclos* o *deuterón*, vuelve a evaluar la índole de los objetivos, así como los valores y las creencias que los fundamentan. Si bien es raro que el aprendizaje de primer orden conduzca a cambios significativos en los supuestos básicos de una empresa, el aprendizaje de segundo orden implica cambiar la cultura de una organización. Es decir, se trata de aprender a aprender. Cada uno de los miembros que participa en el aprendizaje de dos ciclos tiene la posibilidad reflexionar y de mejorar su capacidad para encontrar lagunas en el desempeño, idear soluciones, emprender acciones y generalizar los resultados del aprendizaje.

Desde la publicación de Argyris y Schon (1978), el tema del aprendizaje organizacional ha sido recurrente en la literatura organizacional. Fiol y Lyles (1985) propusieron una clasificación, en ella establecen la existencia de tres áreas de consenso (o más bien de debate) en torno al aprendizaje organizacional: i) la importancia de la concordancia ambiental; ii) la distinción entre el aprendizaje individual y el organizacional; y iii) la existencia de cuatro factores contextuales importantes en el proceso de aprendizaje: a) la cultura; b) la estrategia; c) la estructura y d) el ambiente.

La década de los años noventa se inicia con la publicación por Peter Senge (1990) de su famoso libro *The Fifth Discipline*, publicación que contribuye extraordinariamente a la popularización de muchas de las cuestiones asociadas al estudio del aprendizaje organizacional. Senge y sus colaboradores del MIT afirman que cuando se aplica el pensamiento sistémico, es posible trazar los procesos del aprendizaje en la organización.

Para Senge (1992, 24) una organización inteligente es:

Una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro. Para dicha organización no basta con sobrevivir. El ‘aprendizaje para

la supervivencia', lo que a menudo se llama 'aprendizaje adaptativo' es importante y necesario. Pero una organización inteligente conjuga el 'aprendizaje adaptativo' con el 'aprendizaje generativo', un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

Según este autor (14 y ss) lo que en esencia distingue a las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias "organizaciones de control" es la práctica de cinco disciplinas básicas: *dominio personal*, los "modelos mentales", *construcción de una visión compartida*, *aprendizaje en equipo*; y *el pensamiento sistémico*, que es la quinta disciplina. Ésta integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Sin una concepción sistémica, no hay comprensión completa de cómo se interrelacionan las disciplinas.

Por su parte, D. A. Garvin (1993, 55) señala que existen diferentes concepciones sobre *la organización que aprende*, pues, algunos creen que el aprendizaje requiere un cambio de conducta, y que otros afirman que basta con una nueva forma de razonar; que algunos hablan del procesamiento de la información como el mecanismo mediante el que se produce el aprendizaje, mientras que otros proponen las ideas compartidas, las rutinas empresariales e, incluso, la memoria. Y la define así: "*una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento*" (56).

Ahora bien, aunque los primeros trabajos en torno al aprendizaje organizacional se remontan a la década de los años 60, los años noventa son testigos de una explosión de la literatura sobre este tema, proliferando el número de autores interesados por la materia. La gran mayoría de los mismos se centra en el estudio del aprendizaje en la organización, trascendiendo el individual y grupal, asumiendo, asimismo, un enfoque proactivo. Por otra parte, es alto el número de autores interesados por la relación existente entre el aprendizaje

organizacional y distintos aspectos de la gestión empresarial. Finalmente, destaca en esta década, la aparición de aportaciones que vinculan el aprendizaje en las organizaciones a la gestión del conocimiento en las mismas, óptica ésta que resulta novedosa respecto de la adoptada por la mayoría de los autores en las décadas precedentes, a excepción de Nonaka.

Estos últimos se focalizan mayormente en la relación entre aprendizaje organizacional y cambio organizativo, bien desde una perspectiva adaptativa, considerando el aprendizaje como una vía de adaptación al entorno, bien desde un prisma proactivo, entendiendo el aprendizaje como la clave del desarrollo y transformación organizativos impulsados por la propia organización.

Valga aclarar que algunos de estos autores abordan el estudio del aprendizaje organizacional desde la doble perspectiva del cambio y de la gestión del conocimiento. Son ellos Duncan y Weiss (1979), Hedberg (1981), Nonaka (1988), SCHAFF-Johnson (1993), Garvin (1993), Mayo y Lank (1994), Nevis, DiBella y Gould (1995), Marquart (1996) y Probst y Büchel (1995).

Otra perspectiva del tema se relaciona con la llamada *organización inteligente* (Wei Choo, 1999, 5), la cual se presenta como la organización que puede integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones. Esta organización posee información y conocimiento, tiene una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la organización, y las decisiones son influidas por el conocimiento disponible y las competencias y habilidades de sus miembros. Al convertir esto en una ventaja la organización puede: adaptarse mejor a los cambios del entorno, aprender nuevas formas y desaprender las viejas; en suma, aprovechar el conocimiento para innovar, crear y mejorar su competitividad.³

³ Según Martínez Fajardo (2000) "La estructura inteligente se compone de un conjunto de cerebros en interacción, con capacidad para producir efectos sinérgicos mediante el manejo de una memoria organizacional acerca de los resultados de sus experiencias, investigación, autoaprendizaje y aprendizaje, administración de información, producción de conocimiento". (pág. 65) De acuerdo a este autor, una

Por otra parte, los aportes sobre gestión del conocimiento están modificando el modo de entender el aprendizaje colectivo en las organizaciones. Así mismo, la introducción de la perspectiva de las competencias le ha dado un sentido nuevo a la formación y ha aportado una nueva dimensión a los procesos de aprendizaje.

Aun cuando el aprendizaje en las organizaciones sucede por medio de los individuos, no parece correcto concluir que ese aprendizaje corresponde exactamente al resultado acumulado del aprendizaje de sus miembros⁴ (Tidd, J., 2006). Una empresa puede disponer de los empleados mejor formados y tener una organización considerablemente inepta. No obstante, el hecho de que colaboradores bien formados no constituyan forzosamente organizaciones inteligentes, no significa que se deba ignorar el aprendizaje individual, sino que se debe asumir el aprendizaje individual como una condición necesaria, aunque insuficiente, para el aprendizaje organizacional. El factor clave no es sólo el qué y cómo aprenden la mayoría de los individuos de una organización, sino cómo el conocimiento individual se transforma en conocimiento colectivo. En este propósito es necesario responder dos interrogantes clave: ¿cómo aprenden los individuos?, y ¿cómo éstos transfieren lo que aprenden para que la organización también pueda aprenderlo?⁴. Por otra parte el aprendizaje de las organizaciones se basa en la capacidad que éstas tengan para generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender (Herber, 1985).

estructura de este tipo se compone de grupos de personas con iniciativa, capacidad para pensar, investigar y generar conocimiento nuevo, de tal manera que “a través de una estructura interna estable y simultáneamente dinámica, las organizaciones realizan procesos de mantenimiento y control, con el fin de sacar ventajas de su experiencia, su capacidad de diferenciación y de innovar bienes, servicios y conocimiento” (pág. 65).

⁴ Al respecto Hedberg afirma: “*Las organizaciones no tienen cerebros, pero tienen memoria y sistemas cognitivos. Conforme los individuos van desarrollando sus personalidades, hábitos personales y creencias con el transcurso del tiempo, las organizaciones desarrollan ideologías y visiones del mundo. Los miembros entran y salen, los líderes cambian, pero las memorias de las organizaciones conservan ciertos comportamientos, mapas mentales, normas y valores con el paso del tiempo*”. (Hedberg, 1981, 6)

Referencias bibliográficas

- Argyris, C. (2001). *Sobre el aprendizaje organizacional*. (2ª. Ed.). Oxford.
- Argyris, C. y Schon, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, Addison-Wesley, Reading Mass.
- Chaparro, F. *Conocimiento, aprendizaje y capital social como motor del desarrollo*, en <http://www.ibict.br/cionline>. Acceso 25-05-2004.
- Dalhman, C. J. y Aubert, J. E. (octubre 2001). *China and the Knowledge Economy. Sizing the 21st Century*, WBI Development Studies, World Bank Institute y World Bank, East Asia and Pacific Region, Washington .
- Dibella, A. J., Nevis, E. C., y Gould, J. M., (1996). *Understanding organizational learning capability*", *Journal of Management Studies*, 3 (3), citado por Aramburu, G. N. (2000), p. 30.
- Duncan, R. Y Weiss, A. (1979) "*Organizational Learning: implications for organizational design*" en STAW, B. (Eds.) *Research in Organizational Behavior*, London, JAI Press, T. 1. Citados por Aramburu, G. N. 2000, p. 39.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985). *Organizational learning*, *Academy of Management Review*, 10.
- Hedberg, B. (1981). *How Organizations Learn and Unlearn*. *Handbook of Design*, Oxford University Press, Oxford.
- Garvin, David A. (2000). *Crear una organización que aprende*. *Harvard Business Review*: Deusto.
- Martínez, F. (2000), Carlos E. *Gerencia de Organizaciones Inteligentes*. INNOVAR. *Revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. N° 15, Enero - Junio de 2000.
- Marquardt, M.J. (1996). *Building the Learning Organization*. McGraw-Hill, citado por

- Aramburu, Goya Nekane. 2000, p. 30.
- Mayo A. y Lank E. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden. (The Power of Learning)*.
Barcelona – España: Ediciones Gestión.
- Nonaka I. & Takeuchi H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford.
- Probst, G., Buchel, B. (1995). *La Pratique de l'Entreprise Apprenante*. Les Éditions d'Organisation. Paris (versión en inglés: *Organizational Learning*. Prentice-Hall. (1997), citado por Aramburu, Goya Nekane. 2000, p. 39.
- Quinn, James, et al (2000). *Managing professional intellect*. Harvard Bussiness Review.
- Quinn R. E. y Rohrbauch. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria:Toward a Competing Values Approach to Organizacional Análisis. *Management Sciences* 29 (3).
- Schaff-Johnson, D.K. (1993). *Learning Organizations: Towards an Evolutionary Paradigm/Chaos Development Model*. Tesis Doctoral. Walden University. Minnesota, citado por Aramburu, G. N. 2000, p. 14.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente*. Buenos Aires: Granica.
- Stiglitz Joseph. (1998). *Towards a New Paradigm for Development: Strategies, Policies, and Process*, World Bank, Prebisch Lecture, October 19.
- Taylor, Frederick W. (2003). *Principios de la Administración Científica*. Edigrama
- Tidd, Joe. (2006). *From Knowledge Management to Strategic Competence. Measuring Technological, market and organizational innovation*. (2a ed.) Series on Technology Management, 3. Imperial College Press.
- The World Bank. *Lifelong Learning in the Global Knowlegde Economy. Challenges for Developing Countries*. A World Bank Report. Washington D.C Recuperado el 10 de octubre de 2005, de www.worldbank.org.

Wei Choo, Ch. (1999). *La Organización Inteligente*. Oxford, University Press

Yeung, A. K. et al, (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press.