
DESARROLLO ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE

Arturo Solf Zárate

Resumen

Se analiza el Desarrollo Organizacional desde el enfoque del aprendizaje, considerándose los principales aportes de los especialistas que han tratado el tema. Se inicia con definiciones básicas. Luego se señala las características de una organización abierta al aprendizaje, así como las posibles acciones que contribuirían al desarrollo de ésta. Finalmente, se incluye algunos comentarios sobre las limitaciones de dicho enfoque.

Abstract

Organizational Development is analyzed from a learning-related perspective, in congruence with the major existing literary contributions relating to the subject. This paper begins by presenting elementary definitions, and goes on to discuss characteristics inherent to a learning organization - as well as indentifying possible courses of action that may be deemed conducive to the development of an organization of such type. Finally, a series of comments are elaborated with regard to the shortcomings to this approach.

PALABRAS CLAVE: Cambio, Desarrollo Organizacional,

KEY WORDS: Change, Organizational Development.

Reseña del Autor:

Psicólogo Organizacional, UNMSM. Docente de la Facultades de Psicología de la Universidad de Lima y UNIFÉ.

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y LA METÁFORA DEL APRENDIZAJE

El uso de metáforas es común en las ciencias conductuales, y específicamente en el cambio planeado es conocida la metáfora del viaje, de manera que el cambio implicaría como partir de una posición o estado para llegar a otro punto que supone una mejora.

El Desarrollo Organizacional (DO) entendido como un cambio sistemático, con énfasis en los valores y conductas de los miembros de una organización, recientemente ha recurrido a la metáfora del aprendizaje como un modelo a seguir. Parte del supuesto que así como las personas aprenden, **la organización también puede aprender**. El DO que enfatiza el aprendizaje organizacional se le tiende a denominar como “Organización que aprende”, “Organización abierta al aprendizaje”, “Organización aprendiente”, “Organización Inteligente”. En el presente trabajo vamos a utilizar la denominación de “Organización que aprende” (Swieringa y Wierdsma, 1995) a la modalidad de DO centrado en el aprendizaje.

Antes de efectuar una mejor precisión conceptual de la “Organización que aprende” es necesario referirnos al aprendizaje organizacional.

2. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

El aprendizaje al interior de las organizaciones puede darse en tres niveles, individuo, grupo y organizacional. Esto es, “cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que se produce como consecuencia de una experiencia” (Robbins, 1994).

A nivel individual el aprendizaje se hace posible a través de la reflexión sobre la experiencia y apertura a la retroinformación del medio externo.

El aprendizaje a nivel Grupal es posible si el grupo es consciente de sus procesos y es capaz de lograr sus objetivos (Drejer, 2000)

El Aprendizaje Organizacional se refiere “al cambio del comportamiento organizacional (...) es un proceso de aprendizaje colectivo” (Swieringa y Wierdsma, 1995, p.37). El aprendizaje individual es una condición necesaria para

el aprendizaje organizacional, pero no es suficiente. Existirá aprendizaje organizacional sólo en el caso que “un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros. En suma debe ser cuestión de un cambio de conducta mutuo, y por tanto de un aprendizaje mutuo” (Swieringa y Wierdsma, 1995, p. 37).

Según Andreu, et al. (1996) para que el aprendizaje individual se convierta en organizativo o colectivo, sería necesario que se institucionalice, ya sea a través de rutinas laborales o de capacidades organizacionales; este último caso está presente cuando la forma de hacer el trabajo se aplica a otros contextos diferentes.

3. “LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE”

Peter Senge (1992) denomina de manera sinónima “organización que aprende” y “organización inteligente”. Define a la organización inteligente, como aquella que “aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro” (p.24). Senge considera tanto la capacidad de la organización para responder a las exigencias de su medio (“aprendizaje adaptativo”) así como la posibilidad de influir en éste (“aprendizaje generativo”).

Garvin (1993) indica que una “organización que aprende” es aquella “especializada en crear, adquirir y transferir conocimiento, y en modificar su conducta para reflejar nuevo conocimiento e ‘insights’” (p. 98)

Braham (1995) proporciona una definición más corta: “una organización que aprende es aquella que prioriza el aprendizaje” (p.4)

Para Pedler et al. (1997) una compañía aprendiente “es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros, y continuamente se transforma así misma” (p.3).

Gans (1996) identifica a la Organización de Rápido Aprendizaje (ORA) aquella que es capaz de averiguar con mucha anticipación que las demás, que es lo que funciona mejor, y a través del aprendizaje de sus miembros logra un desarrollo sostenido, aumenta su capacidad estratégica y refuerza la capacidad de cambio.

Desde una perspectiva del Desarrollo Organizacional, “en esencia, las organizaciones que aprenden no sólo son capaces de aprender, sino también de

aprender a aprender. En otras palabras, no sólo pueden hacerse competentes, sino también mantenerse así” (Swieringa y Wierdsma, 1995, p. 77).

De acuerdo a las anteriores definiciones sobre “La Organización que Aprende”, podemos observar que coinciden los autores en el énfasis en el aprendizaje de los empleados para conseguir que la organización tenga una mayor facilidad para el cambio frente a las exigencias del medio, o logre influir en éste.

4. CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DE UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Se dispone de diversos enfoques que intentan de manera más detallada precisar, cuales son las características que diferencian a las organizaciones, que de manera intencional han optado por privilegiar el aprendizaje como ventaja competitiva. A continuación presentamos algunos de dichos aportes.

Pedler et al. (1997) indican las siguientes 11 características de una compañía que aprende:

1. ***Aproximación de aprendizaje para la estrategia.***- Esto implica decidir qué hacer en términos de la dirección colectiva de la compañía y su implementación, desde un enfoque de aprendizaje. El proceso de elaboración de la estrategia, su ejecución, evaluación y mejora, son estructurados conscientemente para producir aprendizaje.
2. ***Elaboración participativa de la política.***- Las personas son involucradas en el proceso de elaboración de la política de la empresa. Esto sugiere que todos los miembros de la compañía (incluyendo dentro de lo posible, estamentos como proveedores, clientes, y socios de negocio) tienen la oportunidad de contribuir y debatir las principales decisiones de política.
3. ***Informando.*** Tecnología de Información (TI) es utilizada para ayudar el libre flujo de información para informar y delegar autoridad a todos los miembros, quienes pueden hacer preguntas y tomar decisiones basadas en los datos disponibles.
4. ***Contabilidad y control formativo.***- Los sistemas de control de los presupuestos son estructurados para asistir al aprendizaje, de manera que se disponga de información de las consecuencias de las decisiones administrativas.

5. ***Intercambio interno.***- Se apropia de muchas de las ideas de la Calidad Total, destacando la perspectiva de considerarse las unidades y departamentos tanto como clientes y proveedores.
6. ***Flexibilidad en la recompensa.***- Con una mayor participación se hace necesario una mayor variedad y flexibilidad en la entrega de recompensas monetarias y no monetarias.
7. ***Estructuras facilitadoras.***- Roles, departamentos organigramas, y aún procesos y procedimientos, son vistos como estructuras temporales que pueden ser fácilmente modificadas para satisfacer el trabajo, al usuario o requerimientos de innovación.
8. ***Trabajadores de línea como vigilantes del medio externo.***- Antes de contratar agencias de investigación de mercado y otras consultorías, la organización que aprende involucra a todas las personas – especialmente aquellos que están en contacto directo con clientes, proveedores, y otros involucrados- en observar el mundo externo para adquirir información importante.
9. ***Aprendizaje con otras compañías.***- Está siempre atenta a identificar y utilizar las alianzas con otras empresas para acciones conjuntas que permitan el aprendizaje y a la vez obtener beneficios mutuos.
10. ***Clima de aprendizaje.***- En la organización que aprende todos los supervisores tienen como tarea primaria de facilitar a sus subordinados la experimentación y el aprendizaje de la experiencia, a través del cuestionamiento, retroinformación y apoyo.
11. ***Oportunidades de auto-desarrollo para todos.***- Recursos y facilidades para el auto-desarrollo son disponibles a todos los miembros de la organización, especialmente a aquellos que están en contacto directo con los usuarios o clientes. Las personas son estimuladas para tomar responsabilidades por su propio aprendizaje y desarrollo.

Barbara Braham (1995) señala las siguientes características de una organización que aprende:

- El aprendizaje está integrado en todo lo que las personas hacen; es una parte regular del trabajo, y no es algo “extra”.
- El aprendizaje es un proceso, no un evento.
- La cooperación es el fundamento de todas las relaciones.

- Los individuos evolucionan y crecen, y en este proceso transforman a la organización.
- La organización que aprende es creativa; los individuos re-crean la organización.
- La organización aprende de sí misma; los empleados enseñan a la organización sobre eficiencia, mejora de la calidad e innovación.
- Es divertido y excitante ser parte de una organización que aprende.

Garvin (1993) indica las organizaciones que aprenden son especializadas en cinco actividades:

1. **Solución sistemática de problemas.**- Esta primera actividad descansa mucho en la filosofía y métodos del movimiento de calidad. Sus ideas subyacentes, ahora ampliamente aceptadas, incluye:
 - Recurrir al método científico para diagnosticar los problemas.
 - Insistir en datos, antes que suposiciones, como antecedente para la toma de decisiones.
 - Usar herramientas estadísticas simples para organizar datos y obtener inferencias.
2. **Experimentación.**- Esta actividad involucra la búsqueda y prueba sistemática de nuevo conocimiento. El motivo es buscar oportunidades y expandir horizontes, no para dificultades presentes. Puede implicar pequeñas investigaciones o grandes proyectos.
3. **Aprender de la experiencia pasada.**- La compañía debe revisar sus éxitos y fracasos, evaluándolos sistemáticamente, registrar las lecciones de manera que esté accesible a los empleados.
4. **Aprender de otros.**- Dentro de los lineamientos del “Benchmarking” se efectúa una continua investigación y experiencia de aprendizaje, para detectar a las mejores prácticas de las demás empresas, analizarlas, adaptarlas e implementarlas.
5. **Transferir conocimiento.**- Para que el aprendizaje no sea sólo un asunto local, el conocimiento debe ser diseminado rápido y eficientemente a través de la empresa.

Lo anteriormente mencionado nos proporciona una idea de la amplitud y variedad de los enfoques de los diversos autores, en su intento de precisar las peculiaridades de una “Organización que aprende”. Esta diversidad es facilitada

a razón de que el Aprendizaje es un concepto abstracto, cuya operacionalización se puede realizar de diversas modalidades. Estas orientaciones podrían orientar investigación futura para demostrar, que a través de cierta conformación y funcionamiento organizacional, realmente constituye una ventaja frente a los competidores. Al ser este enfoque bastante reciente, actualmente no se cuenta con la investigación suficiente para llegar a afirmaciones con sustento empírico.

5. CULTURA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Una característica que resalta en las “Organizaciones que aprenden” es la existencia de una cultura organizacional que facilita el aprendizaje de todos los miembros de la organización. Este apoyo se produce a través del reforzamiento del aprendizaje individual, estimulando la experimentación, no actuando punitivamente frente al error, facilitando la transferencia del conocimiento y el apoyo entre los trabajadores. Popper y Lipshitz (1998) señalan específicamente los siguientes valores para las “Organizaciones que aprenden”: aprendizaje continuo; proporcionar información válida y verificable; asumir la responsabilidad de sus acciones; disposición al escrutinio y retroinformación de los demás sobre el desempeño individual; estar orientado a la consecución de los objetivos sin interesar los niveles o intereses de las personas involucradas.

Bhatt (2000) establece una relación entre los niveles de la Cultura de Aprendizaje Organizacional, y la capacidad de aprendizaje de los individuos que conforman la organización. De esta manera llega a identificar 4 tipos posibles de organización (Fig. 1).

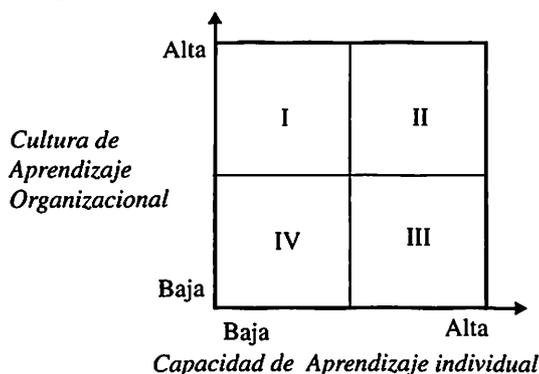


Fig. 1 Tipos de Organización según Cultura de Aprendizaje y Capacidad de Aprendizaje individual.

Celda I.- La organización estimula el aprendizaje en la organización pero sus miembros no tienen mucha facilidad para aprender. La organización en este caso, normalmente recurre a las soluciones simple de los problemas tradicionales, al mismo tiempo tratan de entrenar a los individuos para realzar su capacidad de aprendizaje.

Celda II- La organización conduce al aprendizaje y la vez los sujetos poseen una alta capacidad de aprendizaje. En este caso las organizaciones son muy receptivas al conocimiento externo y hacen un eficiente uso de este para el logro de sus objetivos.

Celda III- La cultura organizacional es desfavorable para el aprendizaje, sin embargo la capacidad de aprendizaje de los individuos es alta. Generalmente en esta situación existen comentarios adversos y hostiles sobre el trabajo y conocimientos de los demás, aspecto que propicia la frustración y deseo de retirarse de la organización, de un buen porcentaje de los trabajadores.

Celda IV- La cultura organizacional es considerada desfavorable para el aprendizaje, y la capacidad de aprendizaje individual es baja. Las organizaciones de este tipo, normalmente no sobreviven, y si lo logran es por la preferencia de los clientes u otras razones como puede ser el monopolio.

6. DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

La forma de facilitar la obtención de una “Organización que Aprende” también es muy variada. A continuación, a manera de ilustración presentamos algunos aportes de los especialistas en la materia.

Peter Senge ha realizado muchos aportes orientados a desarrollar organizaciones centradas en el aprendizaje (Senge, 1992; 1995) utilizando un enfoque sistémico. Sus aportes se orientan a fomentar en las organizaciones cinco “disciplinas básicas”:

- ***Dominio personal.***- Aprendizaje continuo de los individuos.
- ***Modelos mentales.***- Analizar las formas en que miramos al mundo.
- ***Construir una visión compartida.***- Visión que permitiría motivar a todos hacia un objetivo común y a largo plazo.

- **Aprendizaje de equipo.**- Conseguir que el grupo laboral sea más productivo que el accionar individual de los sujetos.
- **Pensamiento de sistemas.**- Percibir las diversas interacciones entre los componentes de la organización.

Kline y Saunders (1993) han elaborado un programa orientado a desarrollar una organización abierta al aprendizaje. Proponen los siguientes pasos:

1. **Evaluar la Cultura de Aprendizaje.**- Diagnosticar los recursos y disposición para el aprendizaje a nivel organizacional.
2. **Promover lo positivo.**- Establecer una cultura de pensamiento positivo.
3. **Hacer el trabajo un lugar seguro para pensar.**- Fomentar en el trabajador el hábito de pensar por sí mismo.
4. **Recompensar la toma de riesgos.**- Desarrollar una cultura donde los errores constituyen una valiosa fuente de crecimiento.
5. **Ayudar a la gente para que se conviertan en recursos mutuos.**- Todos pueden contribuir con los demás para el desarrollo personal.
6. **Poner a trabajar el poder del aprendizaje.**- Ayudar a los trabajadores a recuperar su capacidad innata para el aprendizaje, y la satisfacción que éste produce.
7. **Utilizar mapas mentales.**- Representar de manera gráfica la visión y principales metas dentro de la organización.
8. **Traer la visión a la vida.**- Realizar actividades vivenciales que permitan representar de manera física y grupal su visión.
9. **Conectar los sistemas.**- Actividades para desarrollar el pensamiento sistémico.
10. **Conseguir mostrar el camino.**- Recurrir al uso de metáforas para permitir consolidar los desarrollos anteriores y permitir nuevas perspectivas.

Los trabajos de Mayo y Lank (2000) constituyen otro aporte sobre el tema del aprendizaje organizacional. Estos autores recurren primero a un diagnóstico, el cual permitiría iniciar la ejecución de acciones y programas para el desarrollo de una organización que aprende. En el diagnóstico se considera las siguientes variables :

- Política y Estrategia.
- Liderazgo.

- Procesos de dirección de personal.
- Tecnología de la Información.
- Cultura de apoyo.
- Aprendizaje personal.
- Aprendizaje de equipo.
- Aprendizaje organizacional.
- Valorar el aprendizaje.

Las distintas propuestas anteriormente mencionadas para desarrollar una “Organización que Aprende”, coinciden en lo siguiente:

1. La organización logra un permanente desarrollo a través del aprendizaje continuo.
2. El énfasis en el aprendizaje constituye una opción estratégica adoptada por la organización, de manera que debe ser parte de la visión y misión de la organización.
3. El aprendizaje individual es básico para el aprendizaje organizativo, razón por lo cual se le debe dar todo el apoyo necesario.
4. Necesidad de estructuras organizacionales y procesos que faciliten el aprendizaje y la transmisión de información.
5. Un clima organizacional que facilite el aprendizaje individual y colectivo.
6. Realización de diversas actividades formales e informales para contribuir con el aprendizaje, a nivel de toda la organización. No se limita sólo al área de capacitación y desarrollo de personal, como lo era en el enfoque tradicional.
7. Involucramiento de todo el personal de la organización.

7. EVALUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Con la finalidad de determinar si una organización ha logrado institucionalizar el aprendizaje como una ventaja competitiva, existe diversas opciones para efectuar dicha evaluación. Smith y Tosey (1999) identifica las siguientes rutas:

- (1) Usar indicadores basados en la manera en que los gerentes consideran como las conductas o aprendizaje deseado.

(2) Usar los mejores indicadores disponibles de aprendizaje en sí, como podría ser la medición de las actividades de aprendizaje impartido por los centros de capacitación. Este enfoque estaría asumiendo el vínculo entre la “actividad de aprendizaje” y el “aprendizaje”, además ignoraría el aprendizaje informal, el cual es muy importante en las organizaciones.

(3) Utilizar indicadores identificados por los investigadores. Mucho de las características de las organizaciones que aprenden señalados en un acápite anterior, pertenecería a éste enfoque. Existe instrumentos elaborados para tal fin, como es el caso del “Learning Organization Practices Profile” de Michael O’Brien (1994).

(4) Recurrir a un enfoque heurístico, lo cual vendría a ser una especie de mapa, o de grandes lineamientos que orientan la indagación, como puede ser por ejemplo el “campo de fuerzas de Lewin” o la perspectiva de sistemas. Dentro de este grupo está los trabajos de Smith y Tosey (1999).

8. COMENTARIOS

Si bien las organizaciones siempre han aprendido, unas mejores que otras, la novedad y aporte de la “Organización que aprende” es que busca de manera intencional y sistemática acelerar el aprendizaje de todo el sistema organizacional, para tener una respuesta más inmediata frente a las necesidades de los clientes y ser innovadora. La organización que adopta esta opción estará en mejores condiciones que aquellas preocupadas sólo en resultados. Para lograr convertirse en una “Organización que aprende” se necesita tiempo y esfuerzo sostenido. Visto así, constituye una competencia estratégica, al no ser fácilmente copiado por los competidores.

Este nuevo enfoque de orientar el cambio de una manera sistemática constituye una oportunidad para que los psicólogos contribuyan más a las organizaciones, a razón de su formación, y en especial todo lo relacionado con el aprendizaje humano. La posibilidad se amplía no solo al psicólogo organizacional, sino también al psicólogo escolar.

Se necesitará efectuar investigaciones que permitan precisar mejor los conceptos, y mejorar las técnicas que favorezcan el aprendizaje individual y colectivo. Un buen punto de partida constituye los aportes de diversos autores que han contribuido al respecto.

La mayoría de los enfoques actualmente se han concentrado desde una perspectiva macro, pero se ha descuidado el aprendizaje a nivel grupal. Mucho, y quizás todo el aprendizaje individual en las organizaciones está mediado por el aprendizaje grupal. Pero, en la práctica no se tiene por ejemplo, una forma de medir la capacidad de aprendizaje de los grupos, de manera que se disponga de un medio de diagnóstico que permita acelerar y mejorar el aprendizaje grupal.

El enfoque del aprendizaje organizacional se vería enriquecido si lo relacionamos con los actuales desarrollos de la Administración del Conocimiento (Koulopoulos y Frappaolo, 2000) ya que todo aprendizaje implica un proceso de información con fines prácticos. Además sin la capacidad de aprendizaje sería imposible la transferencia de información, elemento central de la Administración del Conocimiento.

Desde otra perspectiva, el desarrollo de la capacidad de aprendizaje de todo el sistema, permitiría contribuir al “Capital Intelectual” de la organización (Brooking, 1997) en sentido de ser un recurso basado en el conocimiento que permite la creación de valor.

Un tema estrechamente relacionado con la disseminación de la información en otras áreas de la organización, constituye la transferencia del entrenamiento (Broad y Newtrom, 1992) cuyos aportes pueden ser de utilidad para la “Organización que aprende”.

En relación a otra metodología de cambio, tal como la Reingeniería o la Administración de la Calidad Total, necesitan sustentarse en el aprendizaje. Muchos de los fracasos en la aplicación de dichas metodologías, se le puede atribuir al hecho de haber descuidado el aprendizaje.

REFERENCIAS

- Andreu, R., Ricart, J., & Valor, J. (1996). Innovación de proceso y aprendizaje organizativo, *Business Review*, 70, 24-37
- Bhatt, G., (2000). Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations, *The Learning Organization*, 7, 89-98.

- Broad, M., y Newstrom, J. (1992). *Transfer of training*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- Brooking, A. (1997). *El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio*, Barcelona: Paidós.
- Drejer, A. (2000). Organizational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7, 206-220.
- Garvin, D. (1993). *Building a Learning Organization*. Harvard Business, (July-Aug.)
- Guns, B. (1996). *Aprendizaje Organizacional*, México, Prentice-Hall.
- Braham, B. (1995). *Creating a Learning Organization*, California, Crips.
- Kline, P., y Saunders, B. (1993). *Ten steps to a Learning Organization*, Virginia, Great Ocean.
- Koulopoulos, T., y Frappaolo. (2000). *Lo fundamental y lo más efectivo acerca de la Gerencia del Conocimiento*, Colombia: McGraw-Hill.
- Mayo, A., y Lank, E. (2000). *Las Organizaciones que aprenden*. Barcelona, Gestión 2000.
- O'Brien, M. (1994). *Learning Organization Practices Profile*, California: Pfeiffer & Company.
- Pedler, M., Burgoyne, J., y Boydell, T. (1997). *The Learning Company*, London, McGraw-Hill.
- Robbins, S. (1994), *Comportamiento organizacional*, México, PrenticeHall.
- Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*, Barcelona, Granica.
- Senge, P, Ross, R., Smith, B, y Kleiner, A. *La Quinta Disciplina en la práctica*, Barcelona, Granica.
- Smith, P., y Tosey, P. (1999). Assessing the learning organization: part 1- theoretical foundations, *The Learning Organization*, 6, 709-75.
- Swieringa, J., y Wierdsma, A. (1995). *La Organización que aprende*, México, Addison-Wesley.
- Yeung A., Ulrich, D., Nason, S., y Glinov, M. (2000). *Las capacidades de aprendizaje en la organización*, México. Oxford University Press.