

## EL APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES: UNA REVISIÓN DE LA LITERATURA

*María Alicia Agotegaray\**

**Resumen:** Las organizaciones enfrentan actualmente un alto grado de complejidad, tanto interna como externamente. Si bien la necesidad de aprendizaje continuo es la respuesta adecuada, su implementación no es sencilla. Se necesita comprender más en profundidad los mecanismos mediante los cuales las organizaciones aprenden, y además analizar cómo crear entornos que faciliten dicho aprendizaje. En este artículo se realiza una revisión de la literatura sobre estos temas.

**Abstract:** Organizations currently face a high degree of complexity, both internally and externally. While the need for a continuous learning is the right answer, its implementation is not simple. We need to understand more in depth the mechanisms by which organizations learn, and also to analyze how to create environments that facilitate such learning. This article provides a review of the literature on these issues.

Los desafíos que enfrentan hoy las organizaciones se caracterizan por ser múltiples y simultáneos. Sin pretender ser exhaustiva, la siguiente enumeración da una visión acerca de la complejidad y diversidad de los mismos:

*Clientes.* Los clientes gozan de abundante información, cada vez más accesible, acerca de los productos y servicios disponibles para satisfacer sus necesidades, lo cual los convierte en cada vez más exigentes. Frente a esta realidad surge la urgencia de hallar respuesta a cuestiones tales

---

\* Doctora en Administración (Universidad Católica Argentina). Profesora del Doctorado y la Maestría en Administración de Negocios (UCA) y de la Maestría en Administración de Negocios (ESEADE). Email: maagoteg@bago.com.ar

como: customización (cómo encontrar a los clientes claves y lograr intimidad con ellos), desintermediación (cómo llegar en forma más directa al cliente), creación de imagen en la mente del cliente (cómo hacer para que tenga presente mi propuesta y convertirla en preferida), definir la propuesta de valor para el cliente (lograr que sea suficientemente atractiva como para que la prefiera).

*Inversores.* En las últimas décadas ha cambiado el concepto de valor en la mente de los inversores. Hasta mediados del siglo pasado el valor de una empresa estaba estrechamente vinculado con los bienes tangibles que poseía. Hoy en día la situación es muy distinta y el concepto de valor está vinculado, en una gran proporción a los intangibles. Las cuestiones a considerar están relacionadas entonces a cómo identificar, medir y trabajar los intangibles de la compañía, cómo lograr que el todo resultante sea mayor que las partes, cómo desarrollar y comunicar intangibles.

*Tecnología.* El avance en este aspecto ha modificado la vida del hombre y por lo tanto de la sociedad y de todo lo que en ella se desarrolla. Adicionalmente constituye una dimensión de la realidad que evoluciona permanentemente generando un círculo de conocimiento e innovación constante. Esto trae nuevas maneras de conectarse con clientes, proveedores, empleados, accionistas, sociedad, etc. Pero también plantea otros desafíos en la empresa. ¿Cómo usar racional y acabadamente las grandes bases de datos de información? ¿Cómo hacer para que la inversión en tecnología cree valor para la compañía?

*Industrias.* En el siglo pasado los sectores industriales estaban claramente identificados. En las dos últimas décadas del siglo XX el panorama ha cambiado debido a procesos de convergencia de tecnologías o de alianzas, fusiones, adquisiciones, etc. Los límites de los sectores industriales se han tornado difusos. Aún dentro de los sectores la movilidad es permanente, inversiones, desinversiones, aparición de “jugadores de nicho”, son fenómenos habituales. Frente a esta realidad, ¿cómo queda posicionada la empresa?

*Gobiernos:* en un mundo globalizado y, en apariencia, sin fronteras, la influencia de los gobiernos es un tema central. Regulaciones, desregula-

ciones, cambios en políticas gubernamentales, ciclos económicos de expansión –recesión, tasa de cambio, crisis en determinados países que tiene repercusión mundial, etc. son algunas de las consideraciones que se encuentran en las agendas de las empresas.

*Sociedad:* los cambios demográficos (composición demográfica de las regiones y países), el desafío de la pobreza (brecha entre los que tienen y los que no tienen), la incertidumbre económica (manejo de la ambigüedad acerca del futuro con una alta tasa de cambio), el desarrollo sustentable son algunas cuestiones que llevan al planteo de cuál es la responsabilidad social de la empresa.

*Globalización:* la aparición de este fenómeno trae consecuencias muy concretas para la empresa. El desafío de aprender a pensar globalmente y actuar localmente, la aparición de nuevas formas de trabajo (trabajo en redes, organización dispersa, ejercer la gerencia a distancia, mantener una identidad común, etc.) presenta implicancias para toda organización.

*Organización:* hay muchos temas que preocupan a las empresas cuando miran al interior de sí mismas, y que están vinculados a la creación de una organización sustentable en el largo plazo que sea rentable y capaz de dar respuestas a todos aquellos que están vinculados con ella. Se puede mencionar la necesidad de generar una nueva empresa que desarrolle su capital intelectual, que opere sin fronteras en todos los sentidos (de arriba abajo: *empowerment*; entre sectores del mismo nivel: organización que aprende y trabajo en equipo; de adentro hacia fuera: integración de la cadena de valor), que desarrolle un liderazgo eficaz, que sea capaz de hacer más con menos (productividad), que considere e implemente exitosamente nuevas formas organizacionales (virtual, lateral, enfocada al cliente), que sea capaz de innovar (nuevos procesos y nuevos productos).

Todos estos y otros desafíos son reflejo del proceso del cambio global. Las empresas deben enfrentarlos, adaptarse y ser generadoras de cambio. Para ello deben contar con personas formadas y motivadas que sean capaces de llevar adelante estos imperativos del mundo actual.

## El aprendizaje en las organizaciones

En contextos tan dinámicos como los actuales, la adquisición, creación o actualización del conocimiento se ha convertido en la base de la estrategia de la organización. Tal como se ha expresado, aprender es la disposición esencial, considerada como actividad permanente y como objetivo de toda la organización (Alcover y Gil, 2002: 261). El aprendizaje va más allá del individuo, ya que implica un proceso colectivo que se extiende desde el nivel grupal (equipos de trabajo, unidad, departamento) hasta toda la organización (organización que aprende). Es un aprendizaje que comprende procesos cognitivos y de procesamiento de información. Se ocupa de todos los contenidos que son relevantes para los procesos y procedimientos de trabajo, las actividades emergentes, la anticipación a los cambios de mercado o a las innovaciones tecnológicas. Teniendo en cuenta el volumen, la complejidad, la interconexión y la interdependencia de los conocimientos implicados, se hace inevitable que éste se gestione colectivamente: de allí la relevancia que poseen el aprendizaje organizacional y grupal para las organizaciones actuales. Desde una perspectiva global, una organización debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje mediante un proceso permita identificar problemas, inventar soluciones, implementarlas, y analizar sus propios procesos (Argyris y Schön, 1978). Este es el proceso que debe seguir cualquier organización como sujeto de aprendizaje. Debe aprender a capturar y procesar información tanto externa como interna de modo tal que pueda adaptarse a los requerimientos que, como sistema abierto que es, le plantea el entorno. Se incluye también la información interna porque la empresa como sistema está formada por diversos subsistemas cuyos entornos pueden ser los otros subsistemas.

La información captada debe ser reprocesada de acuerdo a la experiencia y convertida en productos, servicios, datos, procesos, estructuras, etc. que permitan satisfacer las demandas del entorno particular de cada sector y las demandas del entorno global que interactúa con la organización como un todo. Todo el proceso es llevado a cabo por las personas que integran la

organización. Por lo cual se puede concluir que una organización aprenderá en la medida que esté integrada por individuos que aprenden.

Ernesto Gore (1996) expresa que las organizaciones son una respuesta a la necesidad de realizar acciones y decisiones que no pueden ser llevadas a cabo en forma individual. Si las organizaciones son una respuesta, ésta debe validarse contra la realidad que presenta la necesidad. Afirma entonces que cada organización es una teoría de la acción, que es al mismo tiempo, orientación y producto de la acción de sus miembros.

El aprendizaje, para la organización y para los individuos, significa detectar los errores que se cometen para corregir y reorientar la acción futura con miras a evitar su repetición. Esto implica un proceso de reflexión e interpretación desde la propia experiencia.

Hay que tener en cuenta que estos procesos de aprendizaje en la acción se llevan a cabo en el entorno cultural propio de cada empresa, con lo cual tienen sus limitaciones. La cultura organizacional es el marco de referencia que determina la forma de pensar y actuar de sus integrantes. Gore la define de la siguiente manera:

Una cultura organizativa es un patrón de supuestos básicos que un grupo inventa, descubre o desarrolla para enfrentar su necesidad de responder a las demandas externas sin perder la coherencia interna" (...) "Desde el punto de vista de la coherencia interna, una cultura es un lenguaje común con categorías conceptuales compartidas; límites, criterios de inclusión y exclusión; poder y estatus, reglas para obtener, mantener y perder poder; recompensas y castigos, definición de conductas acertadas e incorrectas (Gore, 1996:90).

Martha Alles también se refiere al tema de la cultura organizacional como marco de los comportamientos organizacionales. Extiende el concepto incluyendo en el mismo no sólo los elementos internos a la organización, sino también el marco global y entorno cercano en el que la empresa desarrolla su actividad:

El comportamiento organizacional responde a ciertos elementos culturales. Las organizaciones, así como las personas, poseen sus valores y competencias. Éste es uno de los elementos fundamentales de la cultura. Otros factores la integran, y también son importantes. La tecnología, la estructura... todos éstos están dentro del ámbito de acción de una organización. Otros factores que influyen en el comportamiento organizacional, como el entorno global y el entorno cercano donde la organización se desenvuelve, constituyen aspectos sobre los cuales una organización no puede ejercer una acción directa, por lo que su influencia sobre los mismos es media, baja o nula, según las diferentes situaciones. No pueden dejarse de lado, pero la influencia que se puede ejercer sobre ellos es fluctuante (Alles, 2007: 472).

La organización es una comunidad de personas, las cuales tienen sus propias necesidades y expectativas que esperan satisfacer dentro de la misma. Como grupo social desarrolla sus propios esquemas de valores y creencias que luego se reflejan en los comportamientos cotidianos. Aquellos comportamientos que han resultado exitosos en el pasado constituyen la base de las acciones y decisiones que se dan en el futuro.

Al respecto Luis del Prado (1998) señala como aspectos claves de la cultura empresarial la historia, la comunidad y el carácter. La historia es fundamental en el desarrollo de la cultura de las organizaciones, ya que las bases de la cultura organizacional se encuentran en el momento de su fundación (Mintzberg, 1992). Está estrechamente relacionada con el marco de valores de los líderes que iniciaron la empresa y que infundieron en la misma a través del sentido de misión que justificó su nacimiento. A medida que transcurre el tiempo, la organización va creando su propia historia basada en las acciones y decisiones que se tomaron en cada momento y que le permiten subsistir y crecer.

Evidentemente la organización está constituida por personas que no actúan en forma individual sino como conjunto. Cada grupo, entonces, desarrolla su marco de creencias, valores, expectativas y objetivos dentro de los cuales lleva a cabo las tareas y decisiones que le son propias. Este marco se ve permanentemente reforzado en un proceso continuo ya que las decisiones

estratégicas que emanan de la más alta conducción son interpretadas dentro de los límites del marco cultural existente, de esta interpretación surgen expectativas que sirven de base para las decisiones y acciones posteriores, lo cual lleva a un reforzamiento de la cultura imperante.

Este refuerzo permanente le imprime a la organización un carácter propio, una identidad propia que asegura la permanencia de la organización y que la distingue del resto. Según Mintzberg, cuando la cultura de la organización, a la que llama ideología, es muy fuerte, los restantes mecanismos de influencia como la autoridad, la habilidad o la política, pasan a segundo plano (Ibid.).

Las características que distinguen a la cultura pueden tener consecuencias muy positivas para la organización, de hecho constituyen una base de integración y supervivencia de la misma. Sin embargo puede tener también consecuencias negativas que se manifiestan fundamentalmente cuando la cultura se convierte en un núcleo muy cerrado que limita enormemente la capacidad de la organización y de sus miembros para dar respuestas al entorno. La cultura, en muchas ocasiones, se convierte en una limitación a las posibilidades de aprendizaje de las organizaciones. Gore llega a la conclusión que la influencia de las culturas organizativas condiciona el aprendizaje, actuando directamente sobre la información y el modo de tratar la misma (Gore, 1996).

## **El aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden**

El Aprendizaje Organizacional es un concepto desarrollado por March y Simon (1958); luego divulgado por Argyris y Schön (1978), se convirtió en un elemento de gran influencia en el comportamiento estratégico de las organizaciones. En la década de 1990, Peter Senge desarrolla el concepto de “Organizaciones que aprenden”. A continuación se presenta una síntesis de sus teorías.

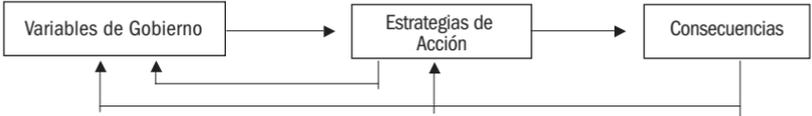
Argyris y Schön desarrollaron en el año 1974 la “Teoría de la Acción”, basados en la concepción del ser humano como diseñador de la acción.

Posteriormente continuaron con el desarrollo de la teoría: Argyris, Putnam y McLain Smith escriben en el año 1985 la obra que ha sido tomada como base para realizar esta síntesis. Al considerar al ser humano como diseñador de la acción es necesario analizar el comportamiento humano constituido por las creencias e intenciones de las personas. Las personas diseñan acciones para alcanzar determinados resultados y se controlan a sí mismos para aprender si las acciones son efectivas. El diseño de acciones requiere que las personas construyan una simplificación del ambiente y un número acotado de teorías causales que le permitan alcanzar las consecuencias deseadas. Los agentes aprenden así un repertorio de conceptos, esquemas, estrategias y también, programas para seleccionar de ese repertorio, aquellos elementos que le permitan diseñar acciones para cada situación particular. Estos programas se denominan “Teorías de Acción”.

Hay dos tipos de Teorías de Acción: la teoría expuesta y la teoría en uso. La primera es aquella que la persona declama que sigue. La segunda es la que puede inferirse a partir de las acciones. La distinción no es entre teoría y acción sino entre dos teorías diferentes de acción. Ambas teorías pueden ser consistentes o no entre sí, y la persona puede ser consciente o no de la inconsistencia, si la hay. Por lo general, las teorías de acción son tácitas, y pueden favorecer o inhibir el aprendizaje de comportamientos nuevos. Para poder evaluar esta cuestión es necesario hacer explícitas las teorías de acción.

El Modelo de Teorías en Uso puede construirse a partir del siguiente esquema:

**Figura 1. Modelo Teorías en Uso**



Fuente: Argyris, Putnam y McLain Smith (1985: 84).

Las variables de gobierno son los valores que los actores buscan satisfacer. En general son más de uno y tienen distintos grados de preferencia a ser alcanzados. Cualquier acción tiene impacto en estas variables de gobierno. A menudo los actores deben buscar soluciones de compromiso entre las distintas variables porque las acciones que satisfacen una pueden bajar el nivel de satisfacción de otra.

Las estrategias de acción son secuencias de movimientos que realiza el actor en situaciones particulares para satisfacer las variables de gobierno. Tienen consecuencias intencionales, que son aquellas que el actor cree resultarán de la acción y de las variables de gobierno. Estas consecuencias tienen retorno hacia las estrategias de acción y las variables de gobierno. Planteado el esquema general, los autores señalan que las acciones tienen consecuencias en el mundo del comportamiento, del aprendizaje y de la efectividad. Estas consecuencias pueden ser las deseadas o no deseadas, productivas o improductivas.

Cuando las consecuencias son las que el agente esperaba alcanzar, coinciden la intención y el resultado, y la teoría en uso de dicho agente se confirma. Cuando esta coincidencia no se produce, hay un error. Ante esta realidad, la primera reacción es buscar otra estrategia de acción que satisfaga las mismas variables de gobierno. Se está en presencia de un aprendizaje de ciclo simple o sencillo. Hay un cambio en la acción pero no en las variables rectoras.

La otra posibilidad es el cambio de las variables de gobierno y aquí se habla de aprendizaje de doble ciclo. Está referido, no a la elección entre cadenas de medios a fines alternativas dentro de un conjunto de estándares dado, sino a la elección entre distintos conjuntos de estándares o paradigmas. Los dos tipos de aprendizaje se dan en un continuo. Ahondando en el tema, los autores señalan que hay problemas que encierran asuntos de doble ciclo. Son aquellos que persisten a pesar de los esfuerzos por solucionarlos. Estos problemas requieren una revisión o análisis de las variables de gobierno o los supuestos que han guiado las acciones hasta el momento.

En general, las organizaciones son competentes en el aprendizaje de un solo ciclo, pero incompetentes en el de doble ciclo.

A partir de observaciones e investigaciones en un número considerable de organizaciones, los autores desarrollaron un modelo que describe las bases de las teorías en uso que impiden el desarrollo del aprendizaje de doble ciclo. Lo llaman Modelo I y se expone en el cuadro 1.

Los autores afirman que en sus investigaciones han detectado que muchas personas exponen teorías de acción muy distintas a las expresadas en el modelo, pero una vez expuesto el Modelo I y ser invitados a producir acciones ajenas a este modelo, son incapaces de lograrlo. Esto confirmaría la incongruencia entre la teoría expuesta y la teoría en uso de dichas personas.

Las consecuencias del Modelo I incluyen relaciones interpersonales y grupales defensivas, escasa libertad de elección y una producción escasa de información válida. Esto trae consecuencias negativas para el aprendizaje porque no se realiza un test público de ideas. El aprendizaje que se da permanece dentro de los límites de lo que es aceptable. Como consecuencia, los errores aumentan y la efectividad tiende a decrecer.

Siguiendo con su teoría del aprendizaje de doble ciclo, los autores desarrollaron el Modelo II cuyas bases se exponen en el cuadro 2.

El Modelo II requiere previamente traer a la superficie las cuestiones indiscutibles, testear y corregir los supuestos asumidos e interrumpir los procesos de auto encierro. De esta forma pueden darse los aprendizajes de un solo ciclo o los de doble ciclo, de acuerdo al tema y problema que se trate.

Todo el modelo se desarrolla sobre la base de un concepto de Aprendizaje Organizacional que es definido como el proceso de detección y corrección de errores. Y el error para el propósito del autor es cualquier aspecto del conocimiento que impide el aprendizaje (Argyris, 1977: 115-125). Concluye que no es fácil crear una organización capaz de llevar adelante el aprendizaje de doble ciclo aplicando el Modelo II, pero puede hacerse. Y aquí destaca el papel fundamental de la cabeza de la organización y de los gerentes, porque la mejor manera de aplicar el aprendizaje de doble ciclo es comenzando por la cabeza de la compañía.

**Cuadro 1. Modelo I Teoría en Uso**

Variables de Gobierno	Estrategias de Acción	Consecuencias en el comportamiento	Consecuencias para el aprendizaje	Efectividad
Definir objetivos y tratar de alcanzarlos	Diseño y control unilateral del ambiente	Actor visto como defensivo, incongruente, competitivo, controlador, temeroso de ser vulnerable, manipulador, sin sentimientos, poco preocupado por los demás	Auto-encierro	EFFECTIVIDAD DECRECIENTE
Maximizar las victorias y minimizar las derrotas	Reclamar la propiedad de las tareas, ser el guardián de la definición y ejecución de las tareas	Relaciones interpersonales y de grupo defensivas	Aprendizaje de un solo ciclo	
Minimizar la generación o expresión de sentimientos negativos	Protección unilateral de uno mismo (hablar sobre la base de inferencias y no de hechos, no cuidar el impacto sobre otros, no detectar incongruencia entre la retórica y los hechos, etc.)	Normas defensivas (desconfianza, compromiso exterior, énfasis en diplomacia, competencia centrada en el poder y la rivalidad)	Escaso testeo público de las teorías de razonamiento	
Ser racional	Protección unilateral de los otros (ocultar información, establecer reglas para censurar información y comportamientos, mantener reuniones privadas)	Poca libertad de elección, escaso compromiso interno, no asumir riesgos		

Fuente: Argvis, Putnam, & McLain Smith (1985: 90-91).

## Cuadro 2. Modelo II Teoría en Uso

Variables de Gobierno	Estrategias de Acción	Consecuencias de Comportamiento	Consecuencias para aprendizaje	Consecuencias para calidad de vida	Efectividad
Validar información	Diseñar situaciones o ambientes donde las personas puedan crear y experimentar alta motivación personal	Mínima actitud defensiva (facilitador, creador de alternativas)	Procesos de disconformidad, se busca aprender más	Más positiva que negativa (alta autenticidad y libertad de elección)	INCREMENTO DE EFECTIVIDAD EN EL LARGO PLAZO
Decisión libre e informada	Las tareas se controlan en forma conjunta	Relaciones interpersonales mínimamente defensivas y grupos dinámicos	Aprendizaje de doble ciclo		
Compromiso con la decisión y monitoreo constante de su implementación	La protección personal es una tarea conjunta y orientada al crecimiento (dichos en base a categorías observables, búsqueda de reducción de las propias inconsistencias)	Normas orientadas al aprendizaje (confianza, confrontación abierta de los temas difíciles)	Testeo público de las teorías de razonamiento	La efectividad en la solución de problemas y toma de decisiones será mayor, especialmente en los problemas difíciles	

Fuente: Argyris y Schön, 1974. Extraído del libro de Argyris, Putnam & McLean Smith ya citado. Pág. 99. Traducción propia.

## La organización que aprende

Peter Senge, discípulo de Argyris, ha desarrollado en profundidad el tema de la Organización que Aprende, a la que define de la siguiente manera: “Una organización que continuamente está expandiendo su capacidad de crear su futuro” (Senge,1990: 14).

La organización que aprende está conformada por personas que aprenden. El cultivo y desarrollo de estas disciplinas como prácticas constantes, tanto por parte de cada uno de los integrantes de la organización como de la misma en su conjunto, llevan al aprendizaje continuo de toda la comunidad.

A lo largo de toda nuestra vida hemos aprendido a fragmentar la realidad. Ya desde niños nos han enseñado a considerar las partes antes que el todo. Evidentemente esto parte de una limitación propia del ser humano en relación con su capacidad de aprehender la realidad. Aprendiendo en forma fragmentada, sin relacionar lo aprendido con el todo, nos vamos restringiendo en nuestra manera de pensar con lo cual tenemos dificultades a la hora de plantear los problemas y encontrar soluciones. Esto que nos pasa como personas individuales también le ocurre a la empresa como conjunto. Se nos plantean dificultades a la hora de plantear los problemas. La mayoría de las veces nos concentramos en manifestaciones cercanas del problema y no investigamos, y por lo tanto no resolvemos, los verdaderos problemas.<sup>1</sup>

Senge (1992) es muy categórico al decir que las organizaciones que serán importantes en el futuro serán las que logren aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje, no ya de sus líderes exclusivamente, sino de la gente en todos los niveles de la organización. Las cinco disciplinas sugeridas por el autor para lograr esto son:

- Pensamiento sistémico.
- Dominio personal.
- Modelos mentales.
- Construcción de una visión compartida.
- Aprendizaje en equipo.

Analizaremos brevemente cada una de las disciplinas.

*Pensamiento sistémico:* las organizaciones funcionan como sistemas, es decir como un conjunto de partes interconectadas entre sí y donde cualquier acción o decisión tiene influencia en el todo. Generalmente estamos acostumbrados a tomar decisiones o realizar acciones teniendo en cuenta las consecuencias inmediatas y más visibles de las mismas. Generalmente nos falta la visión total e integradora que nos permita vislumbrar el impacto de lo que hacemos en el sistema como totalidad. Justamente el desarrollo de la disciplina del pensamiento sistémico nos está llamando a no circunscribirnos a lo inmediato y cercano, sino a abrir la mente para poder conocer las interrelaciones que no se presentan tan claramente y así considerar las consecuencias en el todo y buscar los problemas donde se originan. De esta forma, no damos soluciones a las manifestaciones más inmediatas sino que vamos a buscar la raíz de los inconvenientes.

*Dominio personal:* las personas que poseen esta característica son capaces de alcanzar en forma coherente los objetivos o resultados que desean. Lo hacen desde el aprendizaje constante. Esta disciplina permite aclarar y profundizar cada vez más la visión personal, poner las energías al servicio de su logro, cultivar la paciencia para llegar a la meta y ver la realidad objetivamente. Una organización formada por personas que tienen dominio personal tiene una alta probabilidad de cumplir su propia visión si trabaja en alinear los objetivos personales con los de la organización, en los compromisos recíprocos entre el todo y sus integrantes. Esto requiere que la empresa aliente el crecimiento personal de sus integrantes tanto desde lo formal como desde lo informal. Lamentablemente no son muchas las empresas que inciten a sus empleados en esta dirección, perdiendo la posibilidad de aprovechar esta energía colectiva al no orientarla en la dirección deseada. Así, los individuos que tienen dominio personal siguen sus propias visiones, no encontrando muchas veces en la organización la forma de alcanzarlas y por lo tanto abandonándola.

*Modelos mentales:* son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones y creencias que determinan nuestra forma de percibir la realidad y nuestra forma de actuar. Cada uno de nosotros tiene un modelo mental

propio que se desarrolla a lo largo de nuestra existencia y que se va formando a partir de la propia experiencia, la educación recibida, la influencia del entorno. Generalmente no somos conscientes de nuestros modelos mentales y decidimos y actuamos conforme a ellos. En muchas ocasiones actúan como limitantes y no nos permiten ver oportunidades o analizar situaciones desde nuevas perspectivas. Las organizaciones, al igual que las personas también tienen modelos mentales que han desarrollado a lo largo de su existencia y que determinan un modo particular y sesgado de interpretar la realidad que tiene consecuencias en las decisiones y acciones que llevan adelante. La invitación de Senge es a revisar y poner en tela de juicio los modelos mentales, a traerlos a la superficie y analizarlos en profundidad. Esto supone, no sólo un trabajo individual, sino un trabajo colectivo de diálogo e intercambio.

*Construcción de la visión compartida:* disciplina fundamental para crear el futuro. Y esta es una de las responsabilidades de la organización que debe construir el propio futuro y contribuir al futuro de la sociedad en la que actúa a través de la innovación. Cuando hay una visión compartida las personas aprenden porque están ampliamente comprometidas con el futuro a crear. La construcción de esta visión es uno de los grandes desafíos del liderazgo porque no se reduce a imponer sino a construir entre todos.

*Aprendizaje en equipo:* cuando las personas aprenden en forma conjunta, no sólo producen resultados superiores sino también crecen más rápidamente. El aprendizaje en equipo supone un diálogo profundo y comprometido ya que implica el abandono de los supuestos particulares para desarrollar un pensamiento conjunto. Y esto es vital en las organizaciones de hoy. La complejidad de los problemas que deben enfrentarse ya no pueden ser resueltos con el conocimiento individual. Requieren la convergencia de múltiples disciplinas y conocimientos y esto se logra con el trabajo en equipo. Si el equipo no aprende, la organización no aprende.

De todo lo anterior se desprende que las disciplinas están íntimamente vinculadas unas con otras. Al ser disciplinas suponen un ejercicio y aprendizaje continuo. Su cultivo por parte de la organización hace que la misma no se instale en un lugar de éxito y permanezca allí. Siempre habrá un

nuevo futuro por crear, nuevos desafíos que enfrentar, nuevas oportunidades que aprovechar, nuevos senderos para explorar, nuevas cosas que aprender. La quinta disciplina, el pensamiento sistémico, es la que logra el efecto integrador de todas las demás. Como expresa Senge, los resultados no serán los mismos si se trabaja e implementa una o algunas de ellas. La organización que aprende surge del ejercicio de las cinco en conjunto.

### **Aprendizaje organizacional y organización que aprende: una comparación**

M. Huysman (2000) realiza una comparación entre los conceptos de aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden. Los términos pueden considerarse contrapuestos destacando, como indica Huysman, la tendencia conservadora y la forma rutinaria respecto a cómo aprende la organización (aprendizaje organizacional) frente al aprendizaje como algo deseable (organización que aprende). El primer concepto se basa en una perspectiva descriptiva, está asociado a la descripción y guía del aprendizaje. El segundo se basa en una visión normativa, esto es cómo debiera ser el aprendizaje. Pareciera que existe una dicotomía entre el conservadurismo y la rigidez por una parte y la prosperidad, la mejora y la renovación, por la otra. A pesar de que las dos corrientes aparecen como contrapuestas, la combinación de ambas perspectivas debería brindar lo que Huysman llama “buen aprendizaje”. La combinación es posible cuando la rigidez y el conservadurismo, que se manifiestan como salidas del aprendizaje en las organizaciones, son desafiados. Una organización de buen aprendizaje es aquella en la cual los procesos de aprendizaje están organizados de tal forma que la difusión y adopción de nuevas ideas y prácticas no se ve frustrada.

Alcover y Gil (2002) relacionan ambos conceptos con la visión de March de la actividad organizacional, que distingue dos aspectos de la misma: explotación y exploración. La explotación se refiere al uso del conocimiento previamente adquirido y comprende temas tales como elección, producción, eficiencia, selección, implementación, ejecución; en tanto que la exploración

**Cuadro 3. Comparación entre Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que Aprenden**

	Aprendizaje Organizacional	Organizaciones que aprenden
<b>Resultado</b>	Cambio organizacional potencial	Mejora de la Organización
<b>Motivo</b>	Evolución organizacional	Ventaja competitiva
<b>Estudios</b>	Descriptivos	Prescriptivos
<b>Objeto de los estudios</b>	Desarrollo de teoría	Intervención
<b>Estímulos</b>	Emergentes	Planificados
<b>Audiencia objetivo</b>	Académicos	Práctica profesional
<b>Respaldo científico</b>	Teoría de la Decisión, Estudios Organizacionales	Desarrollo Organizacional, Dirección Estratégica

Fuente: Huysman, (2000: 134).

implica el desarrollo de nuevo conocimiento y se refiere a temas como investigación, variación, asumir riesgos, experimentación, flexibilidad, descubrimiento, innovación. Ambos aspectos son necesarios en toda organización ya que el primero asegura la viabilidad presente y el segundo la viabilidad futura (March, 1991:71).

En el tema del aprendizaje organizacional hay dos corrientes de pensamiento. La primera afirma que el aprendizaje es un proceso exclusivo de los individuos (tiene lugar en el cerebro de los humanos), y por lo tanto no aceptan que las organizaciones puedan aprender por sí mismas. Si esto ocurre, afirman que se produce a través del aprendizaje de sus miembros o de la integración de conocimientos resultantes de la incorporación de nuevos miembros. (Simon, 1991). Por oposición, la mayoría de los autores considera que el aprendizaje organizacional no se produce por la suma de aprendizajes individuales fragmentados (Brown & Duguid, 1991, Nahapiet & Goshal, 1998).

Esto no implica dejar de reconocer a los individuos como agentes claves en el aprendizaje organizacional, aunque no suficientes, ya que el proceso de conversión en sus distintas variantes requiere intercambiar conocimientos trabajando en grupo.

Se considera que el conocimiento individual se convierte en organizacional cuando se distribuye en la organización y cuando las inferencias

obtenidas se codifican en rutinas (reglas, prácticas, procedimientos operativos estándar, convenciones, estrategias, etc.) que guían la conducta. Estas rutinas son transmitidas entre los miembros a través de procesos de socialización, educación, profesionalización, imitación e intercambios y por qué no, órdenes.

Las organizaciones reciben señales del entorno que codifican, es decir les asignan significado a partir del conocimiento existente, y finalmente incorporan estas interpretaciones en rutinas organizacionales. Aunque las organizaciones no poseen mecanismos de procesamiento de información distintos a los de los individuos, la interpretación organizacional es distinta al resultante de sumar las aportaciones de sus miembros. Estos, al compartir datos y percepciones, convergen en una interpretación aproximada, y es esa convergencia la que permite a las organizaciones convertirse en sistemas de interpretación.

Ahora bien, las organizaciones piensan en términos de cultura e identidad común, que son compartidas por sus miembros. Pero existe también un poder y control por parte del equipo de alta dirección que moldea la acción y cognición organizacional. Es decir, para entender cómo piensa la organización no basta entender cómo piensan sus miembros, sino también cómo el pensamiento está ubicado en la organización, cómo las organizaciones estructuran las situaciones y cómo todo ello, pensamiento y situaciones, están inmersas en un ambiente social, económico, político y cultural. Hay tres respuestas a la pregunta ¿cómo piensan las organizaciones?: organizando las situaciones, reduciendo la ambigüedad e incorporando los componentes del pensamiento en subsistemas organizacionales (Ocasio, en Alcover y Gil, 2002:268).

El tema de la organización como sujeto de aprendizaje ha provocado la aparición de numerosas críticas. Frente a ellas se han planteado algunas alternativas de explicación. La primera es la de emplear el aprendizaje individual como metáfora; así como las personas tienen cerebro y pensamiento, las organizaciones tienen sus propios sistemas cognitivos, memoria, visiones del mundo e ideologías. Ejemplos: las ya analizadas Teoría de la Acción (Argyris y Schön, 1978) y los Modelos Mentales (Senge, 1990).

La segunda, según Crossan, Lane y White (1999) se basa en el reconocimiento de todos los niveles de análisis, es decir tanto el individual como el colectivo y dentro de éste, el grupal y organizacional. Estos niveles están vinculados por procesos de intuir, interpretar, integrar e institucionalizar. En el nivel individual se darían los procesos de intuir e interpretar. En el grupal, los de interpretar e integrar y en el nivel organizacional, el de institucionalizar.

Como resumen se puede decir que las organizaciones desarrollan distintos aprendizajes que permanecen en las mismas más allá de la permanencia de las personas. Así, los sistemas de producción o las capacidades esenciales desarrolladas en cada organización pueden considerarse formas de aprendizajes que son fuentes de ventajas competitivas y que toda empresa debe generar para poder sobrevivir y desarrollarse.

### **Tipos y ciclos de aprendizaje organizacional: adaptación versus transformación**

Se han planteado distintos ciclos o bucles de conocimiento. En general, los que los distingue, más allá de los nombres, es, de una parte, la consideración del aprendizaje como una respuesta condicionada y de la organización como un sistema racional adaptativo, que básicamente aprende de la experiencia, y de la otra parte, la consideración del aprendizaje como el resultado de reflexión y maduración.

Se pueden distinguir tres tipos de aprendizaje:

- Aprendizaje correctivo (de bucle simple o sencillo): se detectan desviaciones y se realiza la corrección o ajuste en función de procedimientos estándar previamente establecidos. Proceso de realimentación en un sistema.
- Aprendizaje adaptativo (de doble bucle): se produce cuando el feedback del ambiente pone en tela de juicio las teorías utilizadas, los marcos de referencia o los sistemas de interpretación de la organización, y éstos son redefinidos o cambiados para que se adapten a las necesidades del ambiente.

- Aprendizaje como solución de problemas (de triple bucle): consiste en “aprender a aprender”, esto es desarrollar la capacidad de un sistema de guiarse a sí mismo con referencia a un conjunto de normas y valores, cuestionando al mismo tiempo si tales normas y valores constituyen guías apropiadas de comportamiento. Se retan los modelos mentales colectivos de la cultura y la base emocional sobre los que se apoyan, a través de la reflexión colectiva sobre las asunciones, creencias y fundamentos que dirigen la organización, en base a las experiencias vividas. Se corresponde con la visión de la organización como “cerebro”, en la medida que en el futuro las organizaciones deberán estar diseñadas como sistemas de aprendizaje, abiertas a la autocrítica y a la innovación. Esta es la perspectiva vinculada a la capacidad de transformación.

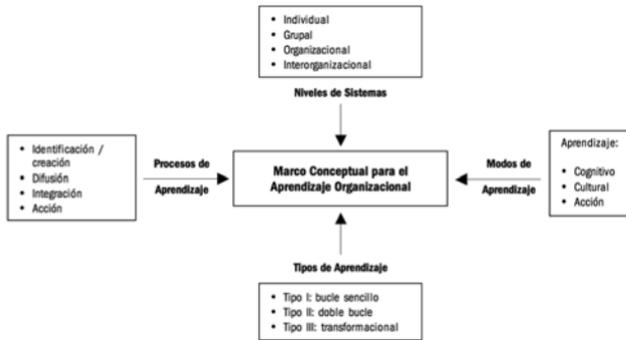
Los distintos niveles de aprendizaje pueden vincularse con diferentes partes de los modelos mentales. Aprendizaje operativo (cómo): aprendizaje a nivel de procedimientos, este *know how* es capturado como rutinas. Aprendizaje conceptual (por qué): reflexión y crítica sobre la naturaleza de las asunciones, procedimientos y condiciones y propuesta de nuevos marcos en los modelos mentales. Los dos aspectos constituyen bases para el desarrollo de ventajas competitivas.

Alcover y Gil hacen referencia a una perspectiva integradora presentada por Pawlowsky, quien propone un modelo en el que los componentes de la arquitectura básica para promover el aprendizaje organizacional corresponden a las siguientes dimensiones:

- Niveles de sistemas: individual, grupal, organizacional y en red o inter-organizacional.
- Modos de aprendizaje: incluye lo cognitivo, cultural y a través de la acción.
- Tipos de aprendizaje: aprendizaje como respuesta condicionada y como resultado de la reflexión, del *insight* y de la maduración.
- Fases de los procesos de aprendizaje colectivo, que incluye: a) identificación de la información relevante; b) intercambio y difusión del conocimiento (de lo individual a lo colectivo, o del mismo colectivo); c) integración en sistemas de conocimiento; y d) transformación del nuevo conocimiento en acción y aplicación.

Gráficamente se puede expresar de la siguiente manera:

**Figura 2.** Modelo conceptual para la gestión del aprendizaje organizacional



Fuente: Pawloski (2001). Extraído de Alcover y Gil (2002: 272).

A continuación se explican las fases de los procesos de aprendizaje colectivo incluidas en la figura 2:

1. Identificación de información relevante para el aprendizaje o creación, o para ambos.
2. Intercambio y difusión del conocimiento del nivel individual al colectivo o dentro del mismo nivel colectivo.
3. Integración de conocimientos en los sistemas de conocimiento a un nivel colectivo e individual, o en ambos, o en reglas de procedimiento a través de las que pueda tener lugar la integración o modificación del sistema adoptado.
4. Transformación del nuevo conocimiento en acción y aplicación del conocimiento a rutinas organizacionales de forma tal que tengan efecto en la conducta organizacional.

Por su parte, David Kolb desarrolla un modelo que denomina Aprendizaje Experiencial. Según expresa el autor, el aprendizaje es el proceso por el cual el conocimiento es creado a través de la transformación de la experiencia. El corazón del modelo es una descripción del ciclo de aprendizaje, muy aplicable en el aprendizaje de adultos (Kolb, 1984:38). Este aprendizaje

presenta las siguientes características: es concebido como un proceso, no en términos de resultados; es un proceso continuo basado en la experiencia; requiere la resolución de conflictos entre modos opuestos de adaptación al mundo; es un proceso holístico de adaptación al mundo; involucra transacciones entre la persona y el entorno, y es un proceso de creación de conocimiento.

Según Kolb, el nuevo conocimiento, las habilidades, o actitudes son alcanzados a través de la confrontación entre cuatro modos de aprendizaje experiencial, que requieren diferentes tipos de habilidades:

- **Experiencia concreta (CE):** las personas necesitan ser capaces de involucrarse total y abiertamente en nuevas experiencias. Es el momento en que “hacemos algo”.
- **Observación reflexiva (RO):** las personas deben ser capaces de reflexionar acerca de sus experiencias y observarlas desde muchas perspectivas.
- **Conceptualización abstracta (AC):** las personas deben ser capaces de crear conceptos que integren sus observaciones en teorías lógicas.
- **Experimentación activa (AE):** las personas deben ser capaces de usar estas teorías para tomar decisiones y resolver problemas.

El aprendizaje requiere de estas cuatro habilidades, y las personas que aprenden deben elegir qué set de habilidades pondrán en juego en cada ocasión. Como producto de la herencia, las experiencias anteriores y las exigencias del ambiente en que se mueve cada persona enfoca el aprendizaje en la vida adulta de una forma peculiar. Así surgen los estilos de aprendizaje, que Kolb llama de la siguiente forma:

*Acomodador:* son personas que aprenden más de la experiencia concreta y de la experimentación activa. Sus fortalezas descansan en el hacer cosas, en llevar adelante planes y experimentos. Son los más arriesgados de los cuatro estilos. Se adaptan a las circunstancias inmediatas y en las ocasiones en que las teorías o planes no concuerdan con los hechos, los dejan de lado. Tienden a resolver problemas mediante prueba y error. Les gusta el trato personal pero a veces se muestran impacientes y presionan.

*Divergente:* aprenden mejor en la experiencia concreta y la observación reflexiva. Su punto fuerte es la imaginación. Sobresalen en la visión de situaciones concretas desde múltiples perspectivas. Son muy buenos en

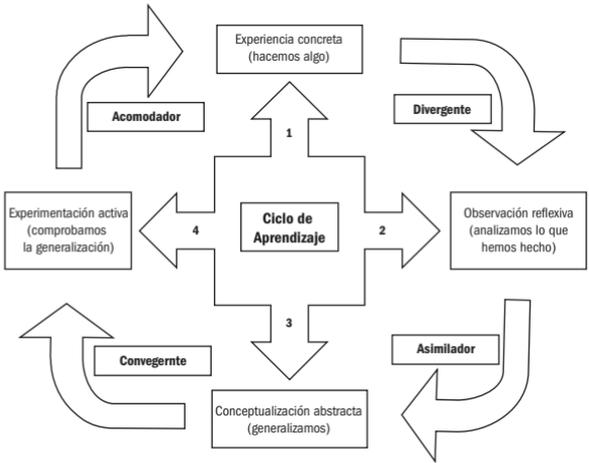
la generación de ideas. Se interesan en la gente y son emotivos e imaginativos. Tienen amplios intereses culturales.

*Asimilador:* sus habilidades de aprendizaje dominantes son la Observación Reflexiva y la Conceptualización Abstracta. Su punto fuerte es la creación de modelos teóricos. Sobresalen en razonamiento inductivo, asimilando observaciones dispares en explicaciones integradas. Lo importante es que la teoría sea lógica y precisa. Ellos están menos interesados en las personas y más en abstracciones, interesándose muy poco por el uso práctico de las teorías.

*Convergente:* las habilidades de aprendizaje dominantes son la Conceptualización Abstracta y la Experimentación Activa. Su mayor fortaleza es la aplicación práctica de ideas. Sobresalen en situaciones donde hay una única respuesta correcta para una pregunta o problema. Organizan el conocimiento de tal forma que a través del razonamiento hipotético deductivo pueden enfocar los problemas. Prefieren tratar con cosas más que con personas. Tienen intereses técnicos muy concretos.

Se podría resumir lo expresado en el siguiente gráfico:

**Figura 3.** Relación entre fases del Ciclo de Aprendizaje y Estilos de Aprendizaje



Fuente: Elaboración propia en base a Kolb, 1984.

Este modelo es aplicable también al aprendizaje en grupo, constituyendo las distintas fases del aprendizaje organizacional.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional no surge espontáneamente en las organizaciones. Existen obstáculos que es necesario conocer y derribar, a la vez que se impulsa el aprendizaje creando condiciones para el mismo.

## **Barreras para el aprendizaje organizacional**

En su modelo del ciclo de aprendizaje, March y Olsen (1975) enlazan la acción individual, la acción organizacional, la respuesta del ambiente y las creencias individuales de la siguiente forma: los conocimientos y preferencias de los individuos afectan sus comportamientos; el comportamiento de los individuos afecta las elecciones organizacionales; las elecciones organizacionales afectan los hechos del ambiente, y éstos tienen efecto en los conocimientos y preferencias individuales. Este ciclo de aprendizaje puede interrumpirse, según los autores, por cuatro causas:

- Aprendizaje constreñido por el rol: en esta situación el aprendizaje individual no tiene impacto en el comportamiento debido a que la definición del rol o los procedimientos operativos estándar inhiben la acción.
- Aprendizaje supersticioso: en este caso el ciclo de aprendizaje se lleva a cabo, pero las acciones organizacionales tienen escaso impacto en la respuesta del ambiente.
- Aprendizaje público: la acción individual tiene escaso impacto en la acción organizacional. El aprendizaje se produce pero no necesariamente la adaptación.
- Aprendizaje bajo ambigüedad: aquí es difícil decir qué pasó y por qué. Las conexiones causales surgen de inferencias.

Desde otra perspectiva, se puede observar que los ciclos no sólo son incompletos sino que también conllevan retrasos, ya que las organizaciones necesitan tiempo para aprender. Hay retrasos que se deben a la inercia organizacional, esto es el desajuste entre los cambios que se producen en el entorno y el descubrimiento de los mismos por parte de la organización,

y otros que se deben a la inercia de acción, tiempo que transcurre entre el descubrimiento y la implementación.

Además de las barreras antes mencionadas, existen bloqueos psicológicos y culturales. Argyris (1993) cita las rutinas defensivas que habitualmente desarrollan las personas ante situaciones que son, o creen que son, amenazantes y que limitan su capacidad para definir y resolver problemas y su capacidad de aprender. Estas mismas rutinas defensivas las desarrollan las organizaciones reforzadas por las culturas organizacionales. También influyen como limitantes en el aprendizaje, los éxitos o fracasos de experiencias anteriores. En el mismo sentido operan las percepciones de la realidad de los individuos, sobre todo si son percepciones compartidas por los grupos, a partir de marcos de referencia o modelos mentales, e integradas a la cultura organizacional.

Otra importante barrera es la que Levinthal y March (1993) denominan “miopías” y que pueden ser temporales, espaciales y de fracasos. Los autores describen al aprendizaje organizacional como el único mecanismo para alcanzar la racionalidad, optimizando las acciones. De todas formas, advierten que el aprendizaje tiene sus propias “trampas”, en razón de que los problemas que no se ven, no existen. El aprendizaje crea un mundo simplificado y una organización especializada. Pero este proceso plantea una elección entre estrategias que permiten la supervivencia en el corto plazo tendiendo a incrementar la vulnerabilidad en el largo plazo. Citan tres “miopías” que restringen la contribución del aprendizaje a la racionalidad organizacional: la miopía temporal, donde el aprendizaje está más vinculado con eventos del corto plazo que con el largo plazo; la miopía espacial, cuando el aprendizaje está vinculado con los sucesos cercanos al que aprende y además limitado por las competencias que posea el que aprende, con lo cual es estrictamente local; y la miopía del fracaso, en la cual el aprendizaje no se orienta a procesar y analizar fracasos, sino que tiende a sobrevalorar los éxitos.

Por último, tanto la cultura organizacional como las subculturas relacionadas con cada una de las unidades, profesiones y niveles jerárquicos, pueden restringir o distorsionar la visión de la realidad porque refuerzan rutinas, filtran percepciones y determinan modelos mentales.

Las estructuras de las organizaciones también pueden ser obstáculos para el aprendizaje. Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001) se refieren a las barreras a la creación de conocimiento y distinguen dos tipos de barreras: las individuales y las organizacionales. En el plano individual, la creación de conocimiento implica la capacidad para enfrentar situaciones, sucesos, información y contextos novedosos. Sin embargo, esto no resulta tan sencillo y los autores destacan al menos dos barreras individuales, que son la limitada capacidad de incorporación, y la amenaza a la identidad personal.

Las personas afrontamos los elementos sensoriales a través de los procesos de asimilación e incorporación. El proceso de asimilación permite al individuo integrar los nuevos datos a sus experiencias. La incorporación es el proceso mediante el cual el individuo dota de significado a nuevas señales que identifica como algo ajeno a lo ya conocido. Los individuos dan sentido al mundo y lo comprenden a través de la asimilación. Si la señal del entorno es conocida, el individuo la asimila y dará una respuesta en base a su experiencia y capacitación. Es una respuesta de rutina. Si la situación es nueva y no tiene una respuesta elaborada ni rutinas específicas, la persona usará la incorporación. Si se requiere una respuesta, habrá de intentar nuevas acciones ante tal situación nueva. Cuando la incorporación se vuelve muy conflictiva, surgen las barreras individuales al nuevo conocimiento. Cuanto más difícil parezca a un individuo la incorporación de nuevo conocimiento, tendrá mayor nivel de angustia con lo cual se genera una barrera mental que incluso lo puede llevar a perder todo interés en la nueva situación.

Para incorporar conocimiento a la experiencia personal, las personas tienen que operar cambios en sí mismas. Estos cambios, muchas veces, implican ajustes en su identidad. Abandonar viejos hábitos o creencias puede resultar muy riesgoso. Cuando la creación debe hacerse en forma grupal, muchas personas verán amenazada su identidad personal, que transmiten a los demás a través de anécdotas y relatos cuidadosamente contruidos acerca de su pericia. La gente se opone a incorporar nuevo conocimiento que contradiga o socave las anécdotas sobre sí mismas.

En cuanto las barreras organizacionales, el compartir conocimiento supone la obligación, para el individuo, de justificar públicamente sus opiniones.

Existen barreras a la justificación en un ambiente grupal, y von Krogh, Ichi-jo y Nonaka (2001) señalan las siguientes:

- La necesidad de un lenguaje legitimado: para compartir es preciso hacer explícito el conocimiento tácito en un lenguaje común, aceptable para los miembros del grupo y para la compañía en general. Hay ocasiones en que dicho conocimiento tácito personal sólo puede expresarse en palabras que otros miembros de la organización desconozcan. De esta forma las personas no pueden pasar de las distinciones generales a las particulares y verse privadas de un nuevo conocimiento.
- Las anécdotas de la organización: constituyen la memoria de la organización, o un entendimiento común de la forma en que se operan las cosas. A veces son negativas porque imponen trabas a las personas para la expresión de ideas divergentes.
- En la mayoría de las compañías, los procedimientos en vigor no permiten el cruce de fronteras disciplinarias o funcionales, como tampoco que los individuos dediquen tiempo o recursos a proyectos de creación de nuevo conocimiento.
- La última es la más importante: los paradigmas de la compañía. La declaración de visión o misión y sus valores centrales constituyen su paradigma o visión del mundo. Si bien, en general, tales enunciados tienen efectos positivos a los fines de la integración y coherencia en las organizaciones, pueden entorpecer la creación de conocimiento ya que los colegas aceptarán el conocimiento personal que sea acorde a los paradigmas pero se mostrarán escépticos ante aquello que no se ajuste a los mismos.

Según Huysman, estas barreras estructurales, culturales y psicológicas limitan el radio de atención de la organización dando como resultado un conservadorismo dinámico. La expresión conservadorismo dinámico está referida a la idea que a pesar que la empresa aprende y se adapta, las consecuencias del aprendizaje son una confirmación del status quo y no una modificación del comportamiento.

## Crear condiciones que faciliten el aprendizaje

Las tres premisas que deben tenerse en cuenta para facilitar el conocimiento según von Krogh, Ichijo y Nonaka (2001) son las siguientes:

- El conocimiento es certeza justificada, individual y social, tácito y explícito: el conocimiento no puede reducirse a simple información, especialmente cuando es tácito y se comparte con los miembros de la comunidad. Confundir información con conocimiento es algo frecuente. El peligro mayor que se corre es perder la parte creativa del conocimiento.
- El conocimiento depende de la perspectiva individual: en una empresa es esencial advertir la variedad de perspectivas que se tienen; incluso si hay instrumentos generales que contribuyen a definir qué conocimientos son los más pertinentes para la compañía.
- La creación del conocimiento es un arte, no es una ciencia. Por esta razón, no es responsabilidad de un sólo individuo. Los activistas del conocimiento y las micro-comunidades comparten el arte de su creación. Anthony DiBella (1997) realiza un listado de factores que promueven

el aprendizaje en las organizaciones:

- Necesidad de explorar: interés por los sucesos externos del propio ambiente.
- Insatisfacción con el rendimiento actual.
- Preocupación por la evaluación constante (definir y evaluar los factores claves).
- Orientación experimental (proporcionar apoyo para que se prueben cosas nuevas).
- Clima de apertura que permita acceder a la información.
- Formación continua (compromiso con la formación a todos los niveles).
- Variedad operativa (conocer la variedad en los modos de respuesta, en los procedimientos y en los sistemas).
- Múltiples promotores (iniciativas en toda dirección con promotores y defensores).
- Implicación del liderazgo en la articulación de la visión y en el desarrollo de los pasos para aplicarla.

- Perspectiva sistémica (reconocimiento de que las partes de la organización son interdependientes).

Es importante establecer un contexto propicio para la creación del conocimiento, destacando como elementos fundamentales la destrucción de las barreras organizacionales y el despertar el interés en la organización (von Krogh, Ichigo y Nonaka, 2001:cap.2 y 3). La destrucción de las barreras organizacionales proponen realizarla a través de la valoración de los empleados, la creación de una sociedad sin clases, la asertividad personal, la participación total, un arquitectura física adecuada para la eliminación de fronteras; un aumento de la escala (creación de una macro-comunidad), y el equilibrio entre caos y orden.

Por otro lado, el despertar el interés en la organización se logra en base al desarrollo de la confianza mutua, la empatía activa (búsqueda proactiva para comprender a los demás), el acceso a ayuda, la indulgencia en el juicio y la valentía.

A partir del desarrollo propicio, los autores explican los principales factores facilitadores de la creación del conocimiento, que son:

- Inculcar una visión del conocimiento que partiendo del estado actual (mundo en que viven) plantee el estado futuro (mundo en el que deberían vivir), y permita determinar el conocimiento que se debe buscar y crear.
- Conducción de conversaciones: el mutuo intercambio de ideas, opiniones y certezas da curso al más esencial paso en la creación del conocimiento que es el compartir el conocimiento tácito en una macro comunidad. Esto puede tener dos propósitos. El primero puede ser confirmar la existencia y contenido del conocimiento y el segundo crear nuevo conocimiento.
- Movilización de activistas del conocimiento: son los que llevan a cabo el proselitismo del conocimiento en las compañías, dado que difunden el mensaje de la creación de conocimiento entre todos los miembros de la organización. Según los autores los mandos medios cumplen un rol muy importante ya que ellos son los catalizadores, coordinadores y negociadores del porvenir.

- Creación del contexto adecuado: tiene relación con las estructuras de organización que fomenten la existencia de relaciones sólidas y colaboración eficaz. Este facilitador es muy importante para la forma que adopta la justificación de conceptos y la forma en que se produce la inter-nivelación del nuevo conocimiento a todo lo largo y ancho de la empresa. Hay que crear un contexto que facilite las interacciones en una espiral de conocimiento: originación (compartir conocimiento entre individuos), conversación (sostenimiento de conversaciones grupales para la formación de conceptos), documentación (conversión de conocimientos en formas explícitas), e interiorización (conversión una vez más de conocimiento explícito en tácito).
- Globalización del conocimiento local: está estrechamente vinculado con la inter-nivelación. La razón de ser de este facilitador es la difusión del conocimiento en una organización. Se trata de eliminar las barreras físicas, culturales, organizacionales y administrativas que suelen obstaculizar la eficaz transferencia de conocimiento en una corporación multinacional. Se da en tres fases: estimulación, empaque / envío, recreación.

### **La organización que aprende: una visión sobre su implementación**

David A. Garvin (1993) realiza un aporte desde el punto de vista de la práctica concreta para construir una organización que aprende. Sostiene que los conceptos sobre las Organizaciones que Aprenden y Organizaciones Creadoras de Conocimiento se han desarrollado desde un punto de vista filosófico, y si bien proponen un ideal deseable tienen serios problemas de implementación. Según el autor, para que las ideas puedan ser llevadas a la práctica se requiere resolver algunos temas críticos como el significado, la gestión y la medición (en inglés son las “3 M’s”, *Meaning, Management, Measurement*).

En cuanto al significado, el autor expresa que existe una gran disparidad de definiciones, por lo que propone una propia: “Una organización

que aprende es una organización que tiene habilidades para la creación, adquisición, y transferencia de conocimiento, y para modificar su comportamiento de modo de reflejar el nuevo conocimiento y pensamiento. Sin el acompañamiento de cambios en la forma en que se hace el trabajo, solamente existe el potencial de mejora” (Garvin, 1993: 80, trad. propia). Justamente la segunda parte de la definición propuesta destaca el hecho que el nuevo conocimiento o las nuevas ideas que no modifican el comportamiento laboral no producen resultados; la mejora queda en potencia, no en acto. Muchas organizaciones han sido muy efectivas en la creación o adquisición de conocimientos pero menos exitosas en aplicar ese conocimiento a sus propias actividades.

Con respecto a la gestión, el autor sostiene que las organizaciones que aprenden poseen habilidades en cinco actividades principales: la resolución de problemas siguiendo una metodología, la experimentación, el aprendizaje de su propia experiencia e historia, el aprendizaje a partir de la experiencia y mejores prácticas de otros, y la transferencia rápida y eficiente del conocimiento a toda la organización.

La resolución de problemas se basa fundamentalmente en la filosofía y metodologías de los modelos de calidad que comprenden: la aplicación de métodos científicos para el diagnóstico de los problemas, el trabajar sobre la base de datos reales antes que presunciones y el uso de herramientas estadísticas.

La experimentación supone la búsqueda y testeo sistemáticos de nuevo conocimiento. Esto puede tomar la forma de una experimentación continua para adquisición de nuevo conocimiento o proyectos pilotos a partir de los cuales surgen principios y lineamientos a ser aplicados en futuras situaciones similares o en la organización como un todo.

Las compañías deben reflexionar sobre sus éxitos y fracasos en forma sistemática, documentando las enseñanzas en una forma tal que sea accesible y abierta a todos los empleados. Un fracaso productivo es aquel que conduce a la reflexión, entendimiento y al incremento de la sabiduría de la organización. Un éxito improductivo ocurre cuando algo marcha bien pero nadie sabe cómo ni por qué.

Muchas veces el aprendizaje más poderoso proviene de la observación del ambiente externo con el fin de obtener nuevas perspectivas. Los mayores beneficios provienen del estudio de las mejores prácticas, no sólo de aquellos que operan en la misma industria, sino también en otros rubros. Esta modalidad conocida como “benchmarking” no debe realizarse como evento aislado sino en forma sistemática, tanto en la búsqueda de aquéllos que han logrado las mejores prácticas como en el estudio de las mismas de forma tal de lograr su implementación. El autor destaca que esto puede llevarse a cabo efectivamente cuando existe un ambiente receptivo por parte de la organización. Los gerentes no pueden estar a la defensiva, por el contrario deben estar abiertos a las críticas y malas noticias.

En cuanto a la transferencia del conocimiento, las ideas producen un mayor impacto cuando son ampliamente compartidas, en lugar de permanecer en unas pocas personas. Este aspecto puede incluir mecanismos como reportes orales, escritos y visuales, visitas y viajes, programas de rotación de personal, programas de capacitación y entrenamiento y programas de estandarización en rutinas y procedimientos.

Con respecto a la medición, Garvin menciona como métodos tradicionales las “Curvas de Experiencia” y las “Curvas de Aprendizaje”, pero considera que hoy en día son incompletas, sobre todo en industrias maduras. Para estas últimas, señala como apropiada la curva “*Half-life*”, desarrollada por un productor de semi-conductores llamado *Analog Devices*. Esta curva mide el tiempo que lleva lograr una mejora del 50% en una medida de performance específica. Se mide por sectores. Aquellos departamentos que alcanzan la mejora en menos tiempo deben haber aprendido más rápido que sus pares. La debilidad que tiene es que se enfoca sólo en resultados. Para medir el progreso es necesario tener una visión más amplia.

El aprendizaje organizacional debe atravesar tres etapas. La primera es la etapa cognitiva: los miembros de la organización están expuestos a nuevas ideas, expanden su conocimiento y comienzan a pensar distinto. La segunda etapa es el comportamiento: los empleados comienzan a internalizar nuevas ideas y cambian su comportamiento.

La tercera etapa es la mejora de la performance: los cambios de comportamiento llevan a mejoras medibles en los resultados.

La auditoría debería abarcar los tres niveles. Para ello son útiles las encuestas, cuestionarios, casos que ayudan a verificar que el nuevo conocimiento ha sido comprendido y se está utilizando. Esto debe complementarse con la observación directa. Por último, los resultados a través de las herramientas mencionadas.

Con respecto a los pasos para crear una organización que aprende, Garvin menciona elementos que coinciden con los mencionados anteriormente en este trabajo: crear un ambiente que promueva el aprendizaje, abrir las fronteras y promover el intercambio de ideas, y crear un foro de aprendizaje.

El autor concluye afirmando que dando estos pasos y profundizando las “3 M’s”, las empresas irán más allá de la mejora continua y construirán el compromiso con el aprendizaje.

## **La gestión por competencias**

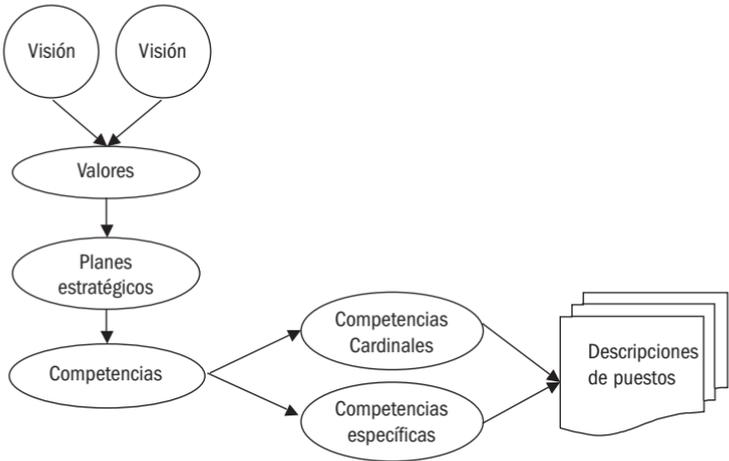
Entre las propuestas de desarrollo y mejora continua de las organizaciones se encuentra la metodología que se ocupa específicamente de las competencias, “que hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (Alles, 2005: pag.).<sup>2</sup> Esta es la definición de Martha Alles que se encuentra expresada en sus obras sobre este tema, algunas de las cuales serán tomadas como base para el desarrollo de este punto.

La autora explica que el talento de una persona está formado por un conjunto de dotes intelectuales, que divide, a su vez, en dos subconjuntos: conocimientos y competencias. En la propuesta, son estas últimas las que determinan un desempeño superior (Alles, *Ibid.*:29). Se ha definido una competencia como “una característica subyacente de una persona que está casualmente relacionada con un criterio de referencia efectivo y/o de desempeño superior en un trabajo o situación” (Spencer y Spencer, 1993: 9).<sup>3</sup>

C. Lévy-Leboyer define las competencias como “un conjunto de conductas organizadas, en el seno de una estructura mental, también organizada y relativamente estable y movilizable cuando es preciso” (Lévy-Leboyer, 1997:40). Y agrega que las competencias “están ancladas en comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado”, y que “...constituyen un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para hacerlo, por una parte, y las cualidades individuales necesarias para comportarse de manera satisfactoria, por otra” (Ibid., 47).

En este trabajo se hace referencia a la capacitación en comportamientos, que son las manifestaciones observables de las competencias.<sup>4</sup> En la obra *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias* Alles incluye un gráfico que resume el proceso de la Gestión por Competencias. En el mismo se puede observar que, si está bien diseñado e implementado, se convierte en un factor muy importante para alinear la organización en el logro de su misión, visión y estrategia.

**Figura 4. Arquitectura de un modelo de competencias**



Fuente: Alles (2007: 391).

Cada organización debe definir sus propias competencias. Como ha advertido, “no puede existir una lista universal de competencias, utilizable en todos los sectores de actividad, en todas las culturas, en todas las empresas” (Lévy-Leboyer, 1997: 65).

Las competencias cardinales son aquéllas que deben poseer todos los integrantes de la organización mientras que las competencias específicas serán determinadas para cada puesto o grupos de puestos y se sumarán a las primeras. Las competencias se abren en grados o niveles y se asignarán a los diferentes puestos de acuerdo a los requerimientos de los mismos. Esto dará origen a un diccionario de competencias propio de cada organización. La definición de las competencias no basta. Para completar es necesario definir ejemplos de comportamientos para cada competencia y grado, los que serán compilados en un diccionario de comportamientos (Alles, 2007-1: Cap. 2).

A partir de las descripciones de puestos hay que rediseñar los subsistemas de Recursos Humanos (selección, desempeño y desarrollo) en base a las competencias. A continuación se listan los pasos a seguir para implementar un sistema de gestión por competencias con la metodología Martha Alles Capital Humano (Alles, 2007-1: 88).

- Definición (o revisión) de la visión y misión de la organización.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía, tanto cardinales como específicas.
- Confección de los documentos necesarios: diccionarios de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseño de los procesos o subsistemas de Recursos Humanos por competencias: Selección, Desempeño y Desarrollo

Como se desprende de lo expuesto hasta ahora, el Modelo de Gestión por Competencias requiere una participación de los cuerpos directivos máximos de una empresa y una firme decisión de apoyar una iniciativa de este tenor. Se puede convertir así en un modelo de *management* que permite

“alinear a las personas que integran la organización con los objetivos estratégicos de la misma” (Alles, 2007: 392).<sup>5</sup>

En conclusión, la revisión realizada en este trabajo muestra la complejidad que reviste el tema y también la necesidad de trabajar en el mismo. La organización tiene una gran tarea a realizar en el terreno del aprendizaje si desea llevar adelante sus planes estratégicos de crecimiento e innovación.

## NOTAS

---

- 1 Tal como escuché en la primera clase dictada por el Lic. Sebastián Bagó, el desarrollo de una “mente abierta” es fundamental para trabajar y conducir una organización. El Lic. Bagó es egresado de la Universidad Católica Argentina, fue Profesor Titular Ordinario de la materia “Introducción a la Administración” de la Licenciatura en Administración, fue Miembro del Consejo Superior y del Consejo de Administración de la misma Institución, y empresario de destacada actuación en la Argentina.
- 2 Martha Alles es consultora internacional de Gestión por Competencias. Con más de veinte títulos publicados, es la autora latinoamericana que ha escrito la mayor cantidad de obras sobre esta temática.
- 3 Spencer y Spencer utilizan el ejemplo del iceberg para distinguir las competencias visibles de las competencias ocultas (1993:11).
- 4 No se dejan de lado el conocimiento y las destrezas, bases imprescindibles para un buen desempeño, que son más fáciles de evaluar y desarrollar. Las competencias, en cambio, son más difíciles de evaluar y desarrollar (Alles, 2005:37).
- 5 En este sentido se ha señalado que la gestión por competencias no se desarrolla sólo en el plano individual, sino también organizacional porque “las competencias de la empresa representan la combinación estratégica de varios elementos: las competencias individuales, los factores empresariales *hard*, que son los equipamientos, y las bazas empresariales no tangibles, *soft*, que son la cultura de la empresa y su estructura” (Lévy-Leboyer, 1997: 149).

## REFERENCIAS

---

- Alcover, Carlos María y Gil, Francisco. (2002). “Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal”. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 18 , N° 2-3, 259-301.
- Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*, Buenos Aires: Granica.

- Alles, Martha. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha (2007-1). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Argyris, C. (1977). "Double loop learning in organizations". *Harvard Business Review*. September-October, 115-125.
- Argyris, Chris & Schön, Donald, (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison Wesley.
- Argyris, C. (1993). *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Barcelona: Granica.
- Argyris, C., Putnam, R. & McLain Smith, D. (1985). *Action Science, Concepts, Methods, and Skills for Research and Intervention*. San Francisco: Jossey-Bass. URL: <http://www.actiondesign.com/action-science/index.htm>.
- Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation". *Organization Science*, 2:40-57.
- Crossan, M. M; Lane, H.W. & White, R.E. (1999). "An Organizational learning framework: From Intuition to Institution". *Academy of Management Review*, N° 24, 522-537.
- del Prado, Luis (1998). *Liderazgo y Gestión de Personal*. Buenos Aires: Fundación OSDE.
- DiBella, Anthony (1997). "Gearing up to become a learning organization". *Journal for Quality & Participation*. Vol. 20. N° 3, 12-14.
- Garvin, David A. (1993). "Building a Learning Organization". *Harvard Business Review*. July-August, 78-91.
- Gore, Ernesto (1996). *La educación en la empresa*. Buenos Aires: Granica.
- Huysman, M. (2000). "An organizational learning approach to the learning organization". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. N° 9, 133-145.
- Kolb, David A. (1984). *Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice Hall.
- Levinthal, D. & March, J. (1993). "The Myopia of Learning". *Strategic Management Journal*. Vol. 14, 95-112.
- Lévy-Leboyer, Claude. (1997). *Gestión de las Competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- March, James (1991). "Exploitation and Exploiting in Organizational Learning". *Organization Science*. Vol. 2. N° 1.

- March, J.G. & Olsen, J.P. (1975). "The Uncertainty of the Past: Organizational Learning under Ambiguity". *European Journal of Political Research*. N° 19. Pág. 20-31.
- Mintzberg, Henry (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel.
- Nahapiet, Janine y Ghoshal, Sumnatra (1998). "Social capital, intelectual capital, and the organizational advantage". *Academy of Management Review*. Vol. 23, N° 2: 242-264.
- Senge, Peter (1990). *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday / Currency, New York. [Senge, Peter (1992). *La Quinta Disciplina*. Barcelona: Granica].
- Simon, Herbert (1991). "Bounded rationality and organizational learning". *Organization Science*. Vol. 2, Nro. 1.
- Spencer, Lyle M.; Spencer, Signe M. (1993). *Competence at work, models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2001). *Facilitar la creación de conocimiento*. México: Oxford University Press.