

ORGANIZACIÓN QUE APRENDE: NOCIONES, CONDICIONANTES E IMPORTANCIA EN LA ACTUALIDAD¹

Franco Finocchiaro*

Resumen

La globalización y el aumento de la competitividad empresarial, hicieron que se piense en un nuevo enfoque organizacional que evalúe los cambios producidos de modo de potenciar aspectos positivos que pudieran transformarse en una ventaja competitiva sostenible. A partir de allí, perspectivas como la de Peter Senge que enfatizó sobre la importancia del aprendizaje organizacional como activo de la empresa, cobraron mayor importancia para los administradores. Este trabajo se propone identificar las ventajas y validez actual del aprendizaje organizacional como impulsor de cambio desde fines del siglo XX. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica que se estructura del siguiente modo. Se identificarán las principales características del contexto que facilitaron el desarrollo del aporte, luego se analizará el concepto de aprendizaje, sus características, ventajas y modalidades. Posteriormente, se presentan los principales condicionantes que señalan los autores que han estudiado el tema y su influencia en otros procesos organizacionales.

Palabras clave: Aprendizaje Organizacional, Ventaja Competitiva, Quinta Disciplina, Liderazgo Participativo.

INTRODUCCIÓN

La globalización y el consecuente aumento de la competitividad empresarial, hicieron que se piense en un nuevo enfoque organizacional que evalúe los cambios producidos de modo de potenciar aspectos positivos que pudieran transformarse en una ventaja competitiva sostenible e innovadora. Desde esta idea, surgieron nuevas variables de importancia para la gestión empresarial, entre las que podemos encontrar: nuevas maneras de liderar, la preocupación por la calidad, sustentabilidad ambiental y equidad social, empowerment y aprendizaje organizacional.

¹ Trabajo elaborado dentro del marco del PGI 24/C056 "Pensamiento administrativo, desde inicios del siglo XX hasta inicios del siglo XXI", dirigido por la Mg. María Natalia Urriza.

* Franco Finocchiaro. Contador Público. Auxiliar de Docencia del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur (Bahía Blanca, Argentina).

Esta última, trae aparejados diversos antecedentes de estudio que datan desde el año 1965 cuando Miller y Cangelotti asociaron por primera vez el campo del aprendizaje al de la organización. Sin embargo, el tema ha adquirido mayor relevancia a partir del aporte de Peter Senge, quien en su libro “La quinta disciplina”, editado por primera vez en 1990, representó uno de los aportes principales del conocimiento administrativo en las dos últimas décadas del siglo XX. Allí, introdujo el concepto de organización inteligente como aquella que aprende y definió cinco elementos o disciplinas que debían darse para aspirar a trabajar en forma inteligente en una empresa: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. La primera de las mencionadas es la que denomina “la quinta disciplina” puesto que engloba a las demás y permite tener una perspectiva integral de los problemas a la hora de analizar sus causas y elaborar propuestas de solución.

Ahora bien, el aprendizaje organizacional se distingue del individual porque es el que se produce en forma conjunta, trabajando en equipos colaborativos y mediante la aplicación de la sinergia. Esta distinción hace que la potencialidad del aprendizaje se magnifique pero, al mismo tiempo, lo hacen las variables que condicionan al mismo. En consecuencia, se necesita un enfoque integrador que necesariamente incluya un estilo de liderazgo que fomente la mejora continua del desempeño y el trabajo en equipo. Si bien el rol del líder es fundamental para crear dicho ambiente, existen autores que incluyeron otros factores condicionantes, tales como, la cultura, el entorno, la formación, etc.

Lo que no genera dudas es que, a medida que avanzan los efectos de un mundo globalizado, el aprendizaje se torna más necesario para sostenerse en un mercado competitivo. A partir de esta idea, este trabajo se propone identificar las ventajas y validez actual del aprendizaje organizacional como impulsor de cambio desde fines del siglo XX partiendo del aporte de Peter Senge. Para ello, se realizó una revisión bibliográfica que se estructura del siguiente modo. Se identificarán las principales características del contexto que facilitaron el desarrollo del aporte, luego se analizará el concepto de aprendizaje, sus características, ventajas y modalidades. Posteriormente, se presentan los principales condicionantes que señalan los autores que han estudiado el tema y su validez actual, fundamentalmente, en la búsqueda del empoderamiento organizacional o empowerment.

DESARROLLO DE LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

– *Características del contexto que originaron el aprendizaje organizacional*

La administración como disciplina social, se encuentra en permanente cambio y adaptación al contexto que rodea a las organizaciones. Tal es así que, desde el comienzo de la investigación hasta la actualidad, se han desarrollado infinidad de trabajos que tienen por fin ver cómo las organizaciones gestionan, se adaptan o neutralizan los efectos de las variables del entorno. Sucesos como la Revolución Industrial, las Guerras Mundiales, la Gran Depresión de 1929, entre otros, han modificado las formas de producir, de comerciar y de vincularse entre seres humanos, lo que se traduce luego al ámbito organizacional.

En particular, la globalización, trajo aparejadas consecuencias en todas las áreas del conocimiento. En lo que respecta al empresariado en particular, se considera es un fenómeno dinámico y creciente que ha tenido lugar debido a la convergencia de dos situaciones: el avance tecnológico y la apertura de los mercados de capitales (López et al, 2007). La competitividad mencionada no se refiere únicamente a la posibilidad de algunas empresas de adquirir tecnología de avanzada, sino también a lo que llamó la “mundialización” de la economía donde muchas de ellas pueden acceder en forma digital a los consumidores de cualquier parte del mundo. Por ende, ya no se debe competir únicamente con los vecinos o los de localidades y regiones aledañas, sino que en cualquier parte del mundo puede ofrecerse una alternativa mejor a la propia y que esto genere una disminución de clientes.

Las pymes son las principales damnificadas ante esta situación, ya que, tienden a planificar a corto plazo, principalmente, enfocadas a aspectos contables y tributarios, sin personal calificado y con excesiva presencia de el/los dueño/s que se suelen encargar de la producción y las ventas (López et al, 2007). El panorama descrito, permite divisar la importancia que tiene capacitar a colaboradores y también a empresarios en aspectos de liderazgo y acompañamiento en la mejora del desempeño de sus trabajadores.

Este escenario obligó a las organizaciones a introducir cambios que le permitan mantenerse en el mercado. Por otra parte, se produjo la crisis de determinados paradigmas en los que solía basarse la administración, tales como, el mecanicismo dado por el control y la planeación estratégica. Si bien estos modelos siguen funcionando, la turbulencia e inestabilidad del entorno dificultó cada vez más el control y consecuentemente la planificación, por lo cual, se siguen estudiando

estas etapas pero se abrió el camino al desarrollo de nuevas visiones al respecto (Ahumada, 2002). Otros autores consideran demás factores del contexto que contribuyeron a este cambio de paradigma como son: el surgimiento de bloques de libre comercio, liberación de mercados y creciente número de fusiones y adquisiciones (Levitt, 1983).

Estos cambios producen dos consecuencias principales. La primera es que se amplía el panorama de destinatarios del accionar empresarial y ya deja de importar únicamente el rédito económico para los propietarios, priorizando un valor compartido y enfocando a sus estrategias a diversos grupos involucrados denominados grupos de interés. Por otro lado, se deja de pensar a los fenómenos en forma lineal causa-efecto y se desarrolla un pensamiento circular donde cada pequeña acción trae consigo resultados impredecibles que influyen sobre la gestión organizacional. Esto es lo que posteriormente pasará a llamarse pensamiento sistémico (Senge, 2010).

Glass (1996) aplica la “teoría del caos” al ámbito organizacional y concluye que el entorno cambia a mayor velocidad que la sensación de seguridad de los directivos por la estrategia que se encuentran empleando, por ende, enfatizan la necesidad de dejar de pensar en forma lineal y abandonar un rígido sistema de planeamiento estratégico para pasar a un modelo flexible que catalice oportunidades y amenazas del entorno para actuar en torno a ellas. Esto hizo que, a fines del siglo XX surjan una serie de nuevos aportes de la administración. Aquí, podemos mencionar: la orientación al cliente, la preocupación por la calidad, el surgimiento de alianzas de organizaciones e instituciones, la búsqueda de estrategias sustentables, el empowerment y la gestión del conocimiento. Sobre este último es que se basa el presente trabajo y cuyos principales lineamientos se presentan a continuación.

NOCIONES BÁSICAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

— Concepto

A partir de su desarrollo de la organización inteligente, Senge justifica cuáles son las cualidades que debería tener una organización para permanecer en el futuro. Entre ellas, menciona la capacidad de aprendizaje en todos los niveles. Ahora bien, el aporte de este autor es considerado medular para este trabajo, motivo por el cual, primero veremos las propuestas de otros investigadores sobre la temática para posteriormente desarrollar la concepción de Senge.

Existe gran cantidad y variedad de definiciones al respecto, ya que, se trata de una dimensión emergente en el campo administrativo. Figueroa y González (2015) lo conceptualizan desde una perspectiva interna, diciendo que el aprendizaje organizacional favorece la adaptabilidad de colaboradores frente a la cultura organizacional y su cargo, al mismo tiempo, que debe encontrarse orientado a los objetivos de la entidad. Como podrá verse, estas dos variables actúan como condicionantes y, al mismo tiempo, marco de referencia que determina lo que podrá ser aprendido y lo que no. Ambas serán analizadas cuando se aborden los factores que restringen el aprendizaje. Santos et al (2015) agrega que la principal característica de este proceso es la interconexión entre componentes individuales, grupales y organizacionales.

Desde una visión psicológica o cognitiva, el proceso de aprendizaje se asocia al de memoria, entendido como el almacenamiento de distintos tipos de información, entre ellas, la semántica, es decir, la capacidad de retener palabras, también composiciones verbales y estructuras no verbales. El aprendizaje aparece, entonces, cuando el individuo o grupo le da significación a esa estructura retenida lo que produce una asimilación (Enríquez, 2007).

Villagrasa et al (2015) lo definen a partir de competencias diciendo que aprender es una capacidad dinámica que comprende evaluar, pronosticar y efectuar acciones que fomenten la adaptación e innovación en una entidad empresarial. Gómez (2016), desde los sujetos que intervienen, refiere al aprendizaje individual que se da a través de la intuición y la interpretación, el aprendizaje grupal que ocurre por interpretación e integración y el organizacional que requiere de integración e institucionalización. Esta distinción resulta esclarecedora, puesto que, puede ser complejo distinguir el trabajo en grupo o equipo del organizacional. Explicar entonces la importancia que tiene para la entidad el aprendizaje hace que el mismo adquiera jerarquía institucional y de ese modo, se plantee un ambiente propicio para generar conocimiento.

En esta línea, el planteo de los autores que se refirieron al aprendizaje organizacional es que la dirección debe crear un ambiente propicio para que el mismo se produzca y trascienda sus efectos positivos a la competitividad empresarial. Sin embargo, difieren las variables en las que centran sus afirmaciones sobre lo que constituye ese "ambiente". Este tema será desarrollado con mayor profundidad en el título "Condicionantes".

– *El aprendizaje organizacional según Senge*

Peter Senge introduce el concepto de organización inteligente como aquella que aprende y definió cinco elementos o disciplinas que debían darse para aspirar a trabajar en forma inteligente en una empresa: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. La primera de las mencionadas es la que denomina “la quinta disciplina” puesto que engloba a las demás y permite tener una perspectiva integral de los problemas a la hora de analizar sus causas y elaborar propuestas de solución. Sin embargo, aclara que aun cuando las cinco disciplinas funcionen correctamente, no se llegará en forma plena al concepto de organización inteligente, pero se logrará una oleada de progreso y experimentación.

En cuanto al aprendizaje en equipo, lo define como conjunto en lugar de hacerlo en forma individual recalcando su relevancia del siguiente modo: “*Cuando los equipos aprenden de verdad, no solo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez*” (Senge, 2010: 25). Desde su perspectiva, el aprendizaje tiene un componente dialógico que no solo permite que este se produzca, sino que también evidencian los patrones de interacción que erosionan su consecución.

El autor, distingue además, dos formas de aprendizaje, manifestando que el adaptativo es aquel que permite a la organización sobrevivir ante los cambios en el entorno, es decir, son las ideas o conocimientos básicos que se deben emplear para no perecer ante la competitividad creciente señalada previamente. Por otra parte, incluye el aprendizaje generativo, como aquel que aumenta la capacidad creativa. El calificativo de generativo deviene de la posibilidad de generar innovación a partir de él. La organización que apunta a desarrollar estos tipos de conocimiento expande su capacidad para construir futuro, puesto que, adquiere habilidades que antes no tenía y que le permiten continuar funcionando y en mejores condiciones.

Sus postulados parten de un problema central que es la escasa longevidad de las empresas, definiendo una vida promedio de 40 años, la mitad de la estimada para las personas. Una de las causas principales que destaca para que esto ocurra es que no se gestionan adecuadamente los problemas, reduciéndose a simples fallas individuales basadas en un pensamiento lineal. El pensamiento sistémico, como Senge denomina a su propuesta, involucra un pensamiento circular en el que múltiples causas pueden producir uno o más resultados, es decir, amplía

el análisis de los inconvenientes. Esta es una de las falencias que, entre otros antídotos, podrían solucionarse con un adecuado aprendizaje organizacional.

Otro de los conceptos relevantes que aborda el autor es el de desplazamiento de la carga, aludiendo que las organizaciones, al igual que las personas, encuentran “soluciones” de corto plazo para sus problemas. Sin embargo, estas no terminan siendo soluciones sino que difieren el efecto del inconveniente pero a largo plazo el problema sigue existiendo. Como ejemplos ilustrativos, menciona el uso de calculadora que resuelve las cuentas en forma rápida pero las dificultades para realizar cálculos se sostienen y, a largo plazo, vuelven a aparecer. En consecuencia, no se aplicó una solución sino que se desplazó la carga de las falencias matemáticas para el futuro. Por otra parte, estas soluciones de corto plazo producen dependencia. Volviendo al ejemplo anterior, si la persona que usa calculadora, no dispone de ella en el futuro o se le rompe, no podrá continuar su trabajo en forma completa, porque no sabe resolver los cálculos en forma manual.

Para completar la idea, Senge, habla de que los problemas son tratados como estáticos cuando en realidad son dinámicos. De este modo, identifica una complejidad de los detalles que engloba aquellos pequeños problemas en los que las acciones obvias producen consecuencias obvias, de la complejidad dinámica en la que no se puede predecir con certeza qué resultados surtirán nuestras acciones. De este modo define algunos problemas dinámicos a los que se enfrentan diariamente las empresas: el desarrollo de una mezcla beneficiosa de precio, producto (o servicio), calidad, diseño y disponibilidad para obtener una posición fuerte en el mercado es un problema dinámico. El mejoramiento de la calidad, la reducción de los costes totales y la satisfacción sostenida de los clientes es un problema dinámico (Senge, 2010, p. 100).

Una posible solución para el autor de estos problemas dinámicos, radica en el aprendizaje en equipo, otra de las cinco disciplinas. Según él, no se trata solo de aprender sino pensar y actuar sinérgicamente, con coordinación y sentido de unidad. Además, agrega que hay dos herramientas fundamentales para lograrlo que son el diálogo y la discusión experta. En su libro, dedica múltiples páginas para explicar de qué se trata el diálogo y como en forma generalizada hay un concepto erróneo del mismo. Así, la meta del diálogo es *“abrir nuevos terrenos mediante la creación de un continente o campo para la indagación”* y añade *“un ámbito donde la gente pueda ser más consciente de su experiencia, los sentimientos y pensamientos que la crearon”* (Senge, 2012, p. 365).

En forma sintética, plantea cuatro etapas de evolución del diálogo como conductor del aprendizaje en equipo. Estas son: inestabilidad del continente, inestabilidad en el continente, indagación en el continente y creatividad en el continente. En la primera fase, la inestabilidad pasa por la adaptación de cada individuo al equipo y en la segunda a las fragmentaciones o fricciones que se producen entre cada integrante. La indagación conduce a la fluidez en el equipo, en la que pueden seguir habiendo fricciones que se resuelvan a través de la alineación. Finalmente, la creatividad es el estado en el que el grupo no tiene sentido sino que “es” el sentido. Este estadio permite que los participantes generen nuevos niveles de inteligencia y creatividad.

– *Importancia del aprendizaje organizacional*

Entre los primeros antecedentes sobre el tema, Miller y Cangelotti (1965) citados por Garzón (2008) desarrollaron el concepto de aprendizaje organizacional para justificar como algunas empresas habían superado las crisis globales. Esto marca el primer momento en el cual se comenzó a prestar mayor atención a la forma en que las organizaciones gestionaban el conocimiento.

Senge (2010) cita a De Geus (1998), funcionario de Royal Dutch/Shell quien determinó que la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores será la única ventaja competitiva sostenible. Añade que el dominio de habilidades básicas por parte de todos los colaboradores configura un activo importante para la organización. Este estudio sumado a muchos otros que se realizaron en la actualidad, parten del supuesto contextual de la competitividad agudizada, en el cual, se presume que las variables que se consideran fuentes de ventaja competitiva serán aquellas en las que los administradores deberán centrar su estrategia para sostenerse en el mercado.

Davenport & Prusak (2001) refuerzan esta idea diciendo que la propia empresa controla qué sabe, cómo usa su conocimiento y qué capacidad tiene para adquirir nuevos aprendizajes, lo que la transforma en la única fuente de ventajas competitivas. Sobre esta base, se desarrollaron nuevas indagaciones encuadradas en el área de personal que con el tiempo se han catalogado como gestión del conocimiento o gestión del capital intelectual. Sin embargo, estos últimos términos se asocian más a una relación aditiva entre el conocimiento individual de sus miembros y la interpretación práctica del mismo. Esta no es la visión de aprendizaje que se aborda en este trabajo.

Garzón (2008), por su parte, justifican su estudio diciendo que el incremento de capacidades en los empleados, la promoción y el fomento del aprendizaje son armas estratégicas para las organizaciones que se basan en el capital humano como fuente de diferenciación. También, se justifica la adquisición de nuevos conocimientos como fomento de la comunicación interna en la organización en dos sentidos, es decir, en forma ascendente y descendente en la pirámide jerárquica. Este diálogo bilateral se logra entendiendo que cada uno posee diferentes habilidades y eso otorga una posibilidad de transmitir las a otros, independientemente del puesto que ocupen dentro de la organización (Rivera, 2019).

Por otra parte, la perspectiva dialógica como constructora del aprendizaje coincide con la visión de Senge. A continuación, se detallan a modo de síntesis y, a la vez, profundización, las principales ventajas que se cree se le atribuyen al aprendizaje organizacional y que se desprenden de las premisas básicas mencionadas en el presente título.

Ventajas

– *Ventaja competitiva*

Este es un concepto acuñado por Michael Porter que desde su surgimiento ha revolucionado el quehacer administrativo en general y del marketing en particular. La ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (Porter, 1985). Estudios posteriores sobre el tema, han ampliado el concepto diciendo que no solo una ventaja competitiva se asocia a un atributo del producto que haga que los consumidores paguen más por él, sino también se traduce a una reducción del costo de producción o liderazgo en costos. Allí es donde se ubica al aprendizaje organizacional como posible ventaja, considerando que su objetivo final es la mejora en el rendimiento y, lógicamente, en la productividad.

Sin embargo, el liderazgo en costos no es la única forma en la que los autores identifican una fuente de ventaja competitiva al aprendizaje. También lo asocian a una estrategia de diferenciación en aquellas empresas que logran gestionar

adecuadamente el conocimiento y lo transforman en aprendizaje. Marulanda et al. (2016) lo traduce a mejoras en la calidad del producto o servicio ofrecido a clientes, así como también, reconoce el incremento de la competitividad al aprendizaje organizacional. Otra visión, lo lleva al terreno de la cadena de suministro, diciendo que la adquisición de conocimiento permite mayor efectividad en la misma y también flexibilidad en sus procesos (Castillo et al, 2016).

– ***Motor de cambio organizacional***

Si bien puede haber diferencias en cuanto a qué dimensión organizacional es la que puede cambiar el aprendizaje, existe consenso teórico en que es una de las maneras más conocidas de producir, adaptarse y gestionar diversos cambios. Álvarez (2008) menciona la posibilidad de poder cambiar valores culturales que puedan considerarse anacrónicos o no convenientes para el logro de los objetivos planteados. Esto genera una relación ambivalente entre el aprendizaje y la cultura en la que la segunda actúa como condicionante de la primera, como se verá en el título respectivo, pero, del mismo modo, la adquisición de conocimiento nuevo es la forma de modificar los patrones y normas que conforman la cultura empresarial.

En un plano individual, Del Río & Santisteban (2011) plantean que la innovación y el cambio que se logra a partir del aprendizaje organizacional, repercute favorablemente en el comportamiento y la actitud de cada colaborador para con la entidad. Los autores aluden a un componente motivacional que produce el aprendizaje que excede la autoestima personal de sentirse más capacitado y propende a crear un sentido de pertenencia más arraigado por parte de sus colaboradores que se sienten protagonistas de los cambios implementados.

– ***Facilidades en la adaptación persona-organización***

En todo proceso de incorporación de nuevos colaboradores a una organización existente, se producen diversos actos formativos que también deben ser incluidos en la tesitura del aprendizaje organizacional por un simple hecho: el nuevo empleado aprenderá cómo se trabaja en la organización y la misma también recibirá conocimientos nuevos a través de las relaciones entre el nuevo colaborador y los anteriores.

Esta instancia de inclusión de un nuevo colaborador, que tiene como fin la adaptación del mismo al quehacer organizacional, se denomina inducción. Al respecto Benítez (2018) identifica dos tipos de conocimientos que se ponen en juego en la misma: los conocimientos empíricos que consiste en trasladar las experiencias previas a la persona que se incorpora y los conocimientos del nuevo ingreso, es decir que, la organización intercambia saberes con el medio representados en una persona. Por otra parte, la inducción obliga al encargado de realizarla a explicitar conocimientos que podrían encontrarse tácitos en la empresa. Debe interpretar los valores culturales, los procedimientos y las formas de interacción que se acostumbran a realizar en el sector para contribuir a la adaptación antes mencionada.

– *Colaboración con otras problemáticas*

Si bien el objetivo inicial del aprendizaje es cubrir necesidades de conocimiento o adquisición de alguna información particular, ofrecer posibilidades de formación de los colaboradores puede colaborar en la gestión de otros conflictos conferidos al área de recursos humanos, tales como, mejorar la motivación de los empleados, desarrollar la iniciativa, optimizar el desempeño en su puesto de trabajo y hasta evitar despidos o renunciaciones (Sánchez et al, 2018). Este aporte intenta dejar abierta la posibilidad de ventajas no rotuladas en los puntos anteriores para que los mismos no sean percibidos como taxativos. Cada actividad formativa que la organización decida emprender tendrá objetivos particulares y, con ellos, podrán lograrse otros conexos que quizás no se encontraban bajo la órbita de sus administradores.

Formas de aprendizaje

El aprendizaje en un contexto organizacional, ha sido clasificado de distintas formas, según el criterio adoptado por cada autor. En este título, analizaremos algunas de ellas cuyo criterio de selección fue la relación estrecha encontrada con los aportes vertidos en el trabajo. Valhondo (2003) realiza una distinción entre conocimiento tácito, entendido como la interpretación que se le da a un objeto observable, y explícito, que es aquel que se exterioriza, comunica o transmite ya sea a través de la experiencia práctica o de una acción formativa que pretende enseñar algo. Es decir que, en el tácito, se produce un aprendizaje inconsciente y, en el explícito se hace consciente y se comparte.

Enríquez (2006) manifiesta la existencia de dos perspectivas de aprendizaje organizacional. Por un lado, la técnica entendida como la capacidad de interpretación y respuesta a la información cuantitativa y cualitativa que se presenta dentro y fuera de la organización. Se trata de una clásica medición por resultados cuyo caso más conocido es la curva de aprendizaje que relaciona los costos de producción con un nivel de producto. Por otra parte, la perspectiva social concibe al aprendizaje como un proceso de interacciones bajo una creencia de que los datos por sí mismos carecen de valor. La visión de Senge podría ubicarse dentro de esta visión, ya que, se basa en el diálogo y en la relación entre los miembros del equipo.

Del Río & Santisteban (2011) hablan de las “rutas” del aprendizaje, considerando que el mismo puede ir desde el individuo hacia la organización o desde la organización al individuo. En el primer caso, el conocimiento se hace explícito y documenta a nivel institucional para ser transmitido con mayor facilidad. Cuando eso ocurre, estamos en la segunda ruta, en la cual se comparte información organizacional para que sea interiorizada por cada colaborador.

Desde otra perspectiva, podemos concebir al aprendizaje como correctivo, adaptativo o de solución de problemas, según el objetivo perseguido. En efecto, el correctivo es aquel que busca mejorar o modificar algún aspecto del desempeño actual, el adaptativo media entre la organización y sus colaboradores o entre la organización y el entorno para ajustar sus características a los cambios. En el caso del aprendizaje adaptativo entre organización y colaboradores, el caso más común es el de la inducción, definido dentro del título “Ventajas”. En el caso del aprendizaje de solución de problemas, se busca dotar al personal de habilidades que les permitan prevenir y actuar en beneficio de la organización cuando ocurra algún hecho interno o externo que pueda producir un riesgo o desventaja para la misma y requiera atención de sus miembros (Gómez, 2017).

Finalmente, según el resultado que se espera puede ser: conductual, que tiene como fin un ajuste al comportamiento o el desempeño de la organización provocado por estímulos internos o externos, cognitivo, es decir, que integra información nueva al conocimiento existente a partir de su asimilación y comprensión, o conductual-cognitivo que viene dado por la conjunción de los dos anteriores (Jerez, 2011).

Condicionantes

Como ya se anticipó, muchos autores conciben al aprendizaje organizacional, desde sus condicionantes internos, es decir, proponen que los colaboradores de una organización podrán adquirir conocimientos y transformarlos en conocimiento institucional siempre que se encuentren bajo un ambiente laboral que lo facilite. Jelen (2011), por ejemplo, habla de establecer una política del conocimiento que permita fomentar la idea de que un nuevo aprendizaje es aumentar el capital individual y también institucional. Sin embargo, existen variables que pueden funcionar como barreras. Considerando que no siempre las mismas son restrictivas, se ha decidido llamarlas “condicionantes”.

Los condicionantes más evocados son la cultura y el clima (Ahumada, 2002; Del Río & Santisteban, 2011), otros el liderazgo, considerando que según el estilo de liderazgo y los preceptos que el gerente inculque a sus subordinados, podrá interferir en la apertura o bloqueo de nuevos conocimientos. Vargas & León (2016), por ejemplo, lo denominan mentalidad empresarial, destacando que esta debe encontrarse orientada a un conocimiento integral, en todo nivel de la pirámide jerárquica. También se vincula a las actividades de formación consideradas como maneras de actualizar la información de los miembros y traducirlas en una mejora del desempeño en cada puesto (Castañeda, 2015) y otro grupo de autores menciona una vez más a los componentes del entorno externo más próximo a la organización como los que pueden dificultar o facilitar su adquisición (Hannan & Freeman, 1977; Del Río & Santisteban, 2011). Los representantes de este último punto, refieren a factores tales como: normas que atañen a la organización, presiones fiscales y legales, información restringida, barreras de entrada y salida de mercados, etc.

Con respecto a la cultura como determinante, Castañeda (2015) identifica al fomento de la participación activa del personal en las decisiones, la colaboración, la iniciativa, la confianza y la orientación a la resolución de problemas como valores que debe profesar una cultura organizacional dirigida al aprendizaje. Por el contrario, cuando la cultura es débil, el conocimiento no se comparte. Una cultura débil es aquella en la que los miembros no se sienten parte, no existen valores comunes o no se conocen y, por ende, no se llega a la idea de visión compartida que pregona la cultura organizacional.

Sumado a lo dicho sobre la formación como determinante del aprendizaje, también se reconoce como ventaja la mejoría en la auto-eficiencia, es decir, la capacidad del trabajador de ser consciente de su desempeño y de las posibilidades

de mejora que puede detectar e implementar. Un trabajador que conoce qué competencias o actividades domina con mayor facilidad que otra, podrá distinguir aquellos aspectos que configuren un verdadero aumento de la productividad personal y, por consiguiente, de la empresa.

Senge (2010) menciona a la estructura interna como condicionante, puesto que influye sobre la conducta en general. Así, plantea una analogía entre estructura y resultados, diciendo que personas con similar estructura, acabarán llegando a resultados cualitativos similares. La estructura, según el autor, no es la formal que conocemos a través del organigrama, sino que es sutil y se refleja en el modo en que se toman las decisiones y las políticas operativas que las guían.

Finalmente, se pueden señalar otros factores que influyen sobre el aprendizaje organizacional para que este sea eficaz (Snyman & Kruger, 2004):

- Alineación a objetivos organizacionales, referido a que todos los miembros deben tener en claro qué se espera de ellos y qué es lo que debieran aprender o mejorar para contribuir a la misión de la entidad.
- Soporte organizacional, es decir, los recursos físicos y tecnológicos con los que cuenta la organización para asignar a la adquisición y gestión de nuevo conocimiento.
- Estilo de liderazgo implementado: si el conductor del equipo no fomenta un contexto de aprendizaje interno, difícilmente el mismo se logre. Este aspecto depende fundamentalmente del rol que decida desempeñar el líder. Como se verá a continuación, los roles predilectos son el de moderador o guía.

RESULTADOS Y VISIÓN ACTUAL

Aplicaciones en la práctica

Senge (2012) ilustra sus aportes con aplicaciones reales en las cuales diferentes empresas han podido apreciar la importancia del aprendizaje organizacional, o bien han padecido las consecuencias de no darle la prioridad suficiente. A continuación, se sintetizan dos casos extraídos de su libro “La quinta disciplina en la práctica”, ya que, abordan dos de las categorías desarrolladas en este trabajo: la importancia del diálogo y el desplazamiento de la carga.

En consecuencia, utiliza el caso de GS Technologies para fundamentar sus aseveraciones sobre el diálogo. El conflicto ocurre entre los gerentes de la empresa y el sindicato. Al comienzo, se describe una situación de crisis empresarial en la cual el rol de los jefes de recursos humanos se reducía a concretar despidos y evitar juicios. El autor recurre a metáforas para explicar los climas en los que trabajaba GS Technologies, en primer lugar, habla del ambiente de herrumbre en el cual el gerente de recursos humanos era llamado el verdugo por las acciones emprendidas. Por otro lado, se refiere a “el caldero” a las conversaciones entre sindicalistas y empresarios, donde no se podían realizar negociaciones de manera objetiva porque ambos se veían como rivales a vencer.

La solución del conflicto radicó en la iniciativa del grupo de Senge de juntar a los representantes de ambos sectores para que pasen dos días seguidos en un hotel con aguas termales. El objetivo era analizar las dificultades dialógicas que obstaculizaban las relaciones y favorecer la toma de conciencia de las partes alejándolos del escenario de guerra. En su libro, explica paso a paso las dinámicas aplicadas y los resultados que se obtuvieron que pueden sintetizarse del siguiente modo: cuando gerentes y sindicalistas pudieron separar a la persona del discurso, se dieron cuenta que no pensaban tan diferente y que no escuchaban al otro sino que esperaban para contestar. Estas conclusiones fueron claves para replantearse la relación con el sindicato, el cual restableció el diálogo adecuadamente y hasta pudo realizar visitas a la planta, verificando el cumplimiento de medidas de seguridad y proponiendo mejoras.

Otro de los casos que utiliza Senge es el de Helen Keller que era una niña ciega y sorda, a la cual, sus padres con buena intención sobreprotegían. El hecho se resuelve cuando la profesora Sullivan no apoya estos mecanismos y comienza a fomentar su autonomía. Así la joven termina diplomándose en Radcliffe College. La relación que encuentra con el aprendizaje organizacional radica en el desplazamiento de la carga, ya que, los padres al sobreprotegerla no hacían más que responsabilizarse de manera vitalicia por el bienestar de su hija, es decir, creían resolver sus problemas pero en realidad los postergaban para más adelante. Esto mismo es lo que ocurre en las empresas cuando se toman decisiones simplistas, sin considerar el pensamiento sistémico y con una visión cortoplacista, en la cual, se tiene una sensación de “problema resuelto” en el corto plazo pero luego vuelve a aparecer.

Influencia del aprendizaje en desarrollos actuales de la disciplina

Si bien existen muchas influencias del aprendizaje organizacional en la actualidad, puesto que, es una de las tesituras que los administradores manejan para implementar cambios y reinventarse, se ha dado cuenta en este trabajo la relevancia que tiene la disciplina para obtener ventajas competitivas. Esto es, la forma en que un proceso interno puede lograr un beneficio externo en términos de clientes y de sobrevivencia a la competitividad del entorno.

En este título, volviendo a aclarar que el aprendizaje es protagonista en muchas aristas organizacionales, se seleccionaron tres aportes en los que se cree que desempeña un papel fundamental y que, además, tienen un desarrollo administrativo muy joven: el empowerment, el endomarketing y la gestión de la diversidad.

– Aprendizaje y empoderamiento

La palabra empoderamiento (o empowerment) ha tenido mucha relevancia en el último tiempo en diversas áreas. En el contexto de una organización, se considera que el empoderamiento es un nuevo paradigma de gestión del talento humano que procura insertar a sus integrantes como miembros activos y con capacidad de decisión. Para ello, propone descentralizar el poder y fomentar la comunicación en todas las direcciones, a la vez que iguala la estructura jerárquica haciéndola más eficiente. Ríos (2015) afirma que la base del empoderamiento se encuentra en la capacitación interna, la mejora en las condiciones de trabajo y un mejor flujo de información respecto a la estrategia de la organización. Este planteo demuestra el papel protagónico del desarrollo de un equipo que aprende para orientarse al empoderamiento.

Otra coincidencia entre empoderamiento y aprendizaje, radica en el rol del líder. La primera considera que el papel desempeñado es el de un guía hacia los objetivos organizacionales y no de supervisión o control del rendimiento particular. En cuanto al aprendizaje, Senge (2012) habla del rol de moderador del equipo u observador externo del mismo, capaz de detectar sus disfunciones y orientarlos a superar estas vallas. Agrega, además, que el establecimiento de reglas sancionadas por consenso permite que el equipo entable conversaciones, se alinee y obedezca a la capacidad de decisión que el concepto de empoderamiento requería.

– Aprendizaje y endomarketing

El endomarketing es el conjunto de métodos y técnicas que, puestos en marcha en un determinado orden, permitirán a la empresa aumentar su nivel de efectividad, al incluir el interés tanto de sus clientes como de sus propios colaboradores (Castañeda, 2019). En términos sencillos, “endo” significa dentro, por lo que, literalmente se refiere al marketing hacia adentro o interno.

En efecto, el endomarketing considera a los empleados como clientes internos y, con esa filosofía, se esmera por definir las necesidades de los mismos y así garantizar su satisfacción. Al tener el equipo de trabajo motivado, comprometido y con sentido de pertenencia, el espacio y el ambiente en la organización, será el óptimo para llevar a cabo procesos de trabajo en equipo y poder establecer una cultura orientada al aprendizaje.

Visto de otro modo, si el conocimiento adquirido a través del aprendizaje organizacional es utilizado con un enfoque acertado conforme a las necesidades de la organización, del mercado y de los clientes, se podrá lograr altos niveles de competitividad, tener crecimiento y permanencia en el tiempo, en mercados cada vez más competitivos y cambiantes.

– Aprendizaje y diversidad

Uno de los abordajes que tiene mayor flujo de estudios en la actualidad del campo administrativo, es la gestión de la diversidad. La misma se entiende como la conjunción de personas o grupos que conviven dentro de la organización y cuyos rasgos culturales, atributos observables, características personales y cognitivas son disímiles (Marchant). En una primera vista, puede suponerse que es un concepto obvio o que todas las empresas tienen perfiles diversos en su plantilla. Sin embargo, un estudio realizado por Golik & Blanco (2020) demuestra cómo las empresas tienden a buscar perfiles iguales y candidatos que se asemejen a los empleados actuales. Este fenómeno lleva el nombre de homofilia y fue objeto de análisis de múltiples estudios que exceden la intención de inclusión de personas según su edad, género o capacidades diferentes y detecta las ventajas de contar con personal diverso.

Entre estas ventajas, es posible mencionar la creación de mercados producida por la diversidad, puesto que, personas con diferentes aspiraciones, intereses y

experiencias permite aumentar el conocimiento institucional y así obtener mejor información sobre contextos en los que la organización no ha explorado. Otra de las virtudes es la transformación del mundo del trabajo que sostienen algunos autores en los que se ha buscado probar la mejora que se genera en la productividad empresarial al combinar perfiles diversos y fomentar un clima de respeto e intercambio de experiencias dentro de los grupos de trabajo (Dubin, 2008).

CONCLUSIONES

La globalización ha generado efectos innegables que cada vez repercuten con mayor fuerza sobre nuestra vida. Este fue el punto de partida que motivó el presente trabajo tomando como base el aprendizaje organizacional, ya que se lo considera uno de los impulsores de cambio de fines del siglo XX. Allí, el aporte de Peter Senge, sumado al de otros autores que estudiaron el tema, sirvió como base para cambiar el paradigma del aprendizaje que antes era percibido como suma de habilidades individuales. En la actualidad, el conocimiento ha tomado más fuerza y se comprobó que muchas empresas obtuvieron ventajas competitivas por gestionarlo adecuadamente, propiciar un ambiente para generarlo, modificarlo y transferirlo dentro de la organización, convirtiéndolo en conocimiento institucional. Sin embargo, el estudio del aprendizaje no se agota allí y, al ponerlo en funcionamiento en la organización, da lugar a términos mencionados en el trabajo como endomarketing, gestión de la diversidad y empowerment. Estos amplían el horizonte de conocimiento empresarial y permiten abrir el camino a una estrategia basada en su recurso más valioso: el personal.

De todos modos, existen otras relaciones que podrían profundizarse en futuros trabajos, tales como, la sinergia cuando se asocia a la mejor productividad por trabajar en equipo en forma dinámica, la agilidad, entendida como la forma en la que las organizaciones responden a las demandas del contexto desde la perspectiva de la velocidad, o la resiliencia que se centra en la forma en la que las empresas se reinventan y, al mismo tiempo, adaptan para superar escenarios hostiles y contextos de crisis.

Por su parte, el auge de la responsabilidad social y las buenas prácticas tanto para grupos de interés externos como internos invitó a los gerentes a una sensibilización en la que se espera que pregonen por un ambiente de trabajo adecuado, otorgando libertades y fomentando la participación de los colaboradores que son quienes pueden realizar propuestas de mejora a los procesos organi-

zacionales. La eficiencia y la eficacia ya no son variables que solo se midan a nivel gerencial y, al ser considerados como problemas sistémicos permiten la generación de nuevas soluciones que, al capitalizarse y transformarse en principios y procedimientos, conforman nuevos aprendizajes y habilitando un círculo que no tiene fin.

El desafío es aprovechar las experiencias de Senge, así como de otros estudiosos de estos “motores de cambio” para que sus aportes no queden olvidados en los libros y sus páginas puedan ser reflejo vivo de muchas empresas que comiencen a gestionar el conocimiento a conciencia, desde una perspectiva de equipos y considerar la solución de problemas desde una visión sistémica.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- Ahumada Figueroa, L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización. *Revista de Psicología*, 11(1), 139-148.
- Álvarez, L. A. B. (2008). La importancia del aprendizaje en empresas comerciales de la Zona Metropolitana de Guadalajara para lograr el cambio organizacional. *Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 2(1).
- Benítez, D. I. (2018). Diseño e implementación del proceso de comunicación organizacional dentro de la Dirección Nacional de la Gestión de Talento Humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en el periodo comprendido desde noviembre del 2015 hasta julio del 2016.
- Castañeda, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios gerenciales*, 31(134), 62-67.
- Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, *NOVUM*, 2(9), 184 – 196.
- Castillo Mateo, B., Tamayo Torres, J., Cabeza Pullés, D., Roldán Bravo, M. I., & Ruiz Moreno, A (2016). Factores clave para la búsqueda del aprendizaje organizacional en la cadena de suministro: una aproximación teórica. *Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época*, (1).
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Prentice Hall
- Del Río Cortina, J., & Santisteban Rojas, D. F. (2011). Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19 (26), 247-266.

- Dubin, K. A. (2008). Gestión de la diversidad. *Education*, 7(3), 356-372.
- Enríquez Martínez, Á. (2007). La significación en la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6(1), 155-162.
- Figuroa, L. A., & González, A. B. (2004). Modelo ágora: un modelo integrado de gestión del conocimiento, la información y el aprendizaje organizacional en bibliotecas universitarias. *Acta colombiana de Psicología*, (11), 35-46.
- Garzón Castrillón, M. A., & Fisher, A. L. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. *Pensamiento & gestión*, (24), 195-224.
- Glass, N. (1996). Chaos, non-linear systems and day to day management. *European Management Journal*, 14(1), 98-10.
- Gómez Díaz, M. D. R. (2016). Modelo estratégico de aprendizaje organizacional para impulsar la competitividad municipal. *Pensamiento & Gestión*, (40), 1-30.
- Gómez Romero, J. G. I. (2017). La cultura empresarial y las incapacidades de aprendizaje organizacional en las Mipymes de Durango Capital. *Revista Universidad y Empresa*, 19(33), 113-136.
- Hannan, M. T., & Freeman, J. (1977). The population ecology of organizations. *American journal of sociology*, 82(5), 929-964.
- Jelen, M. (2011). La gestión del capital intelectual en la empresa del siglo XXI. EDICON.
- Jerez, P. (2001). Gestión de recursos humanos y aprendizaje: incidencia e implicaciones (Tesis doctoral). *Almería, España: Universidad de Almería*.
- Levitt, T. (1983). La globalización de los mercados. *Harvard Deusto business review*, (16), 49-64.
- López Fernández, E., Acosta Márquez, M. P., Espinoza Priego, E. L., & Delfín Pozos, F. L. (2007). La globalización y sus efectos en la gestión de micro, pequeñas y medianas empresas en Latinoamérica. *Equidad y Desarrollo*, (8), 113-125.
- Marulanda, C., López, M., & López, F. (2016). La cultura organizacional y las competencias para la gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas (pymes) de Colombia. *Información tecnológica*, 27(6), 03-10.
- Porter, M. (1985). Ventaja Competitiva: crear y sostener un desempeño superior. *Grupo Editorial Patria*.
- Ríos Flores, P. D. L. (2015). El Empowerment Organizacional: Revisión de modelos teóricos y su aplicabilidad en la gestión empresarial.
- Rivera Porras, D. (2019). Aproximaciones conceptuales del aprendizaje organizacional. *AiBi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(1), 20-25.
- Sánchez Izquierdo, F. L., Olmedo Moreno, N., Urbón Peláez, N., & Rico González, A. Á. (2018). Análisis de la cultura de seguridad del paciente en unidades extra-hospitalarias de hemodiálisis. Evolución tras la implantación de medidas. *Enfermería Nefrológica*, 21(1), 25-33.

- Santos, J. L. S., Martins, P. P., & Steil, A. V. (2015). Aprendizaje y memoria organizacional. ¿Cuál es el perfil de la producción científica internacional y qué se ha investigado en las organizaciones públicas?. *Documentos y aportes en administración pública y gestión estatal*, 15(25), 7-30.
- Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* (2da edición). Ediciones Granica SA.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente* (6ta edición). Ediciones Granica SA.
- Snyman, R., & Kruger, C. J. (2004). The interdependency between strategic management and strategic knowledge management. *Journal of knowledge management*.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Vargas Espinosa, A. E., & León, L. (2016). La gestión del conocimiento respecto a la organización que aprende, enfocado por teorías y tendencias a nivel nacional e internacional. *Ciencia y poder aéreo*, 11(1).
- Villagrasa, A., Jiménez, M., & Hernández, J. (2015). Implicaciones del aprendizaje organizacional en la pequeña y mediana empresa de Cacao-Sucre. *Negotium*, 11(31), 24-47.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>