



PROPUESTA DE UN MODELO CONCEPTUAL PARA EL ESTUDIO DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Pérez-Meza Luz, Elena¹, Galán-Briseño Luz, María², Alaníz-Sánchez, Adolfo³, & Castro-Sánchez, Miguel⁴

¹Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega,
Mexico, le1271@hotmail.com, Calle 1910 # 810, Ocotlán Jalisco, México, 3921173068

²Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega,
México, briseo_galan@yahoo.com.mx, calle Francisco Márquez # 16, Fracc. Morelos, Ocotlán Jalisco México,
3929400974

³ Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega
(Mexico)alanizadolfo@hotmail.com,3939382704

⁴Universidad de Guadalajara-Centro Universitario de la Ciénega,
México, sanchez_castro@yahoo.com.mx, calle Francisco Márquez # 16, Fracc. Morelos, Ocotlán Jalisco México,
392400974

Fecha de envío: 02/Mayo2016

Fecha de aceptación: 16/Mayo/2016

Resumen.

El desarrollo de la sociedad moderna y de los sistemas de gestión organizacionales ha conllevado a la búsqueda de nuevas formas y métodos para lograr las nuevas y crecientes metas. El modelo presenta como rasgo novedoso la posibilidad de medir la capacidad de aprendizaje de una organización y la forma en que se dispersa el conocimiento dentro de la misma. Este modelo se valida a partir de determinadas características.

El objetivo de este trabajo es describir un modelo conceptual para el estudio del aprendizaje organizacional, considerado como un proceso en el que se combinan los elementos necesarios

para asumir el cambio, lograr mejoras sustantivas en los procesos y mayores niveles en el desempeño de la organización.

Palabras claves: modelo, aprendizaje organizacional, capacidad de aprender, institucionalización del aprendizaje.

Abstract:

Modern society and organizational management systems lead to new ways and methods to achieve goals. The purpose of this work is to describe a conceptual model for the study of organizational learning, as the process in which the necessary elements to assume change are combined. The model presents as novelty the chance to measure an organization learning capacity and the way in which the knowledge is disseminated in the organization. This model is validated according to some characteristics.

Key Words: Model, organizational learning, learning capacity, institutionalization.

Introducción

El vertiginoso desarrollo de la sociedad moderna conlleva a la búsqueda de nuevas formas y nuevos estilos para lograr las metas planteadas. Para las organizaciones es cada vez más inminente la necesidad de contar con capacidades para una continua adaptación y renovación sistémica. El contexto global impone retos que provocan cambios en la forma de interpretación de la realidad. El nuevo milenio proyecta la visión de un mundo en plena revolución tecnológica y económica.

Es necesario instrumentar acciones para mejorar el entorno económico y apoyar directamente a las empresas, con el propósito de crear las condiciones que contribuyan a su establecimiento, crecimiento y consolidación. La Gestión de las organizaciones sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos no está exenta de esta dinámica global. Las empresas acuden a nuevos estilos y formas de administrar la complejidad, el hombre se perfila como el agente más importante dentro del proceso, de su capacidad para aprender a sobrevivir y a mejorar en un entorno desafiante, dependerá la capacidad de la organización. El Aprendizaje Organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de competitividad, que adoptan el cambio como parte de su filosofía de acción y al hombre como su principal recurso, el más importante y que el mayor valor agregado le añade a sus procesos. (Milian, 2006)

La concepción en el estudio del aprendizaje varía en las organizaciones, para muchos el aprendizaje se convierte en algo que depende solamente de la acción de las personas encargadas del departamento de Recursos Humanos y de las estrategias de capacitación que estos sean

capaces de trazar, en muy pocas ocasiones se concibe el aprendizaje como parte de la cultura de trabajo de la dirección o gerencia de la organización, como el proceso que busca la renovación de la organización en cuanto a sus necesidades de conocimiento, de habilidades, de nuevas actitudes, que se enmarca en una concepción sistémica, en la que se interactúa de manera general entre las partes, en busca de la ventaja competitiva que solo este proceso puede lograr.

El objetivo de este artículo, es describir un modelo conceptual para el estudio del aprendizaje organizacional, considerado como un proceso en el que se combinan los elementos necesarios para asumir el cambio, lograr mejoras sustantivas en los procesos y mayores niveles en el desempeño de la organización.

Marco Teórico

El aprendizaje es desde su nacimiento una actividad grupal, colectiva, social, pues está mediatizada por el intercambio con otros seres humanos. Es el proceso mediante el cual el hombre asimila, en interacción con sus propias características, acciones y experiencias, la cultura acumulada por otros tanto en lo que se refiere a conocimiento como a habilidades, emociones, sentimientos, valores. (Samoilovich, D., 1996).

Este concepto considera el aprendizaje como un proceso en el que el individuo adquiere todos aquellos elementos necesarios para su desempeño como ser social, tiene lugar a través de la interacción con otras personas y ocurre tanto de manera consciente como inconsciente. Esto lo realiza con el objetivo de actuar de manera inteligente en correspondencia con sus necesidades sociales. (Milian, 2006).

Existe una interacción entre el individuo y la organización de la que forma parte. Los individuos a través de su interacción crean y recrean continuamente la organización y esta a su vez influencia a los grupos y a su continuo proceso de creación. El aprendizaje se produce cuando hay cambios reales en los modelos mentales cognoscitivos y afectivos, pues cuando las personas esconden sus verdaderas opiniones y creencias, en realidad se resisten a cualquier cambio.

El aprendizaje organizacional concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre si misma y sobre el entorno. Los primeros estudios se realizaron en la década de los 60, sin embargo, no fue hasta la década de los 90 que se produjo una explosión de la literatura en el tema y los diferentes autores asumieron el aprendizaje

organizacional desde ópticas distintas, unos se centraron en el plano organizativo, trascendiendo este del individual al grupal y otros expresaron la relación del aprendizaje organizacional y la gestión empresarial. Dentro de esta última óptica se destacan aquellos que lo vinculan a la gestión del conocimiento y al cambio organizativo y lo consideran como una vía de adaptación al entorno, como la clave del desarrollo y transformación organizativa impulsados por la propia organización.

La publicación del libro “La quinta disciplina” por Peter Senge, marcó pautas en el estudio de la temática, para este autor el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Senge (1992) entiende el aprendizaje de un modo peculiar: “el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.” (Senge, 1992).

Esta visión del aprendizaje organizacional implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo, respaldado en el hombre como principal eje de la organización. Esta capacidad a su vez se convierte en un factor clave para el desempeño de la organización. (Milian, 2004).

A partir de este concepto de aprendizaje organizacional, Senge propone el concepto de organización inteligente u organización de rápido aprendizaje. La organización inteligente es aquella donde “la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto. Es decir es aquella que no solo puede adaptarse a los cambios sino que a su vez construye sus propias capacidades para enfrentarse a la realidad y al futuro”. (Senge, 1992).

Una organización inteligente sería aquella en la que el enfoque de aprendizaje planteado se difunda ampliamente y su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender. Tal capacidad no estaría concentrada en algún componente particular de la organización, estaría distribuida a lo largo y ancho de su ser organizacional, esparcida en forma de entes individuales con *capacidades de aprendizaje*.

Aunque existen tantos conceptos como autores en el tema, es necesario destacar que independientemente desde la perspectiva que se adopte, todos coinciden en que el aprendizaje organizacional y las organizaciones que aprenden, buscan lograr una mejor forma de adaptación a los cambios del entorno, una mayor capacidad de reacción tomando como base el propio conocimiento generado dentro de la propia organización y la creación de capacidades conceptuales y contextuales para así contribuir al desempeño de las mismas y a su desarrollo organizacional.(Milian, 2004).

Desde esta concepción, el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino una actividad social que se expresa en las organizaciones que permiten recoger e

integrar distintas experiencias, conocimientos habilidades y destrezas en torno a una comunidad en donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común.

Método

Modelo conceptual para el estudio del aprendizaje organizacional propuesto tiene como novedad o rasgo distintivo el hecho de que a través de sus fases permite medir la capacidad de aprendizaje de la organización, determinar la dispersión del conocimiento, analizar las interrelaciones entre las áreas de conocimiento y el papel de los líderes claves, establecer la forma de institucionalizar el proceso de aprendizaje y comprobar si existe o no un crecimiento del potencial de la organización. Todo ello se lleva a cabo a través de una concepción epistemológica, teórica y metodológica de carácter integrativo para el estudio del aprendizaje organizacional aplicable a las organizaciones empresariales. La concepción teórica del modelo propuesto consta de 4 fases interrelacionadas entre sí, (ver figura 1)

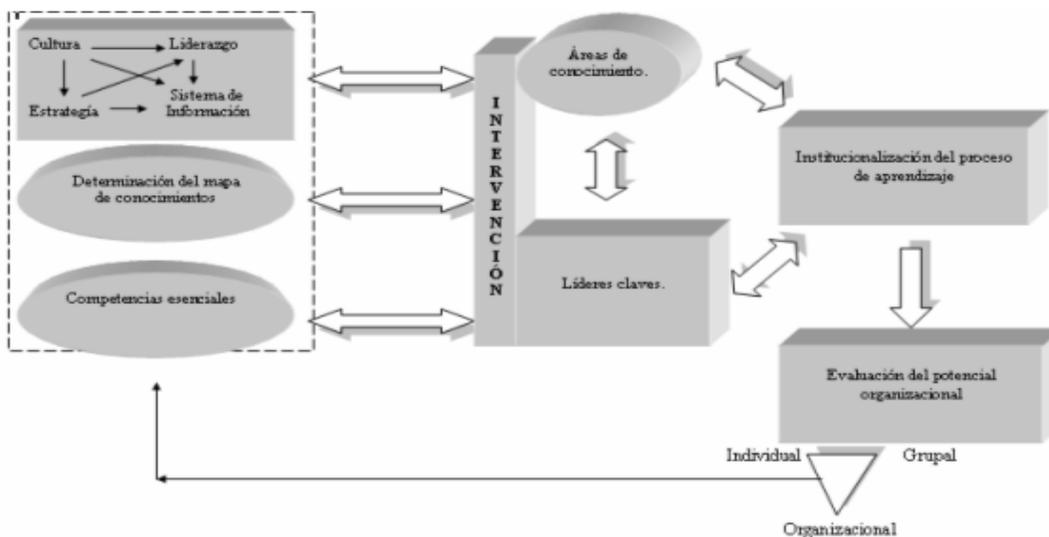


Fig. 1. Modelo conceptual para potenciar el Aprendizaje Organizacional.
Fuente: Elaboración propia

En la *fase inicial* del modelo se realiza el diagnóstico, se definen los principales elementos que guían la lógica subsiguiente, por lo que se le dedica una mayor atención y un análisis de mayor profundidad.

En esta fase se lleva a cabo el diagnóstico de los factores que a partir de un estudio bibliográfico se definen como condicionantes para potenciar el proceso de aprendizaje. Se parte de conocer el comportamiento de estas variables liderazgo, cultura organizacional, estrategia y sistema de información y comunicación y cuales son sus características para que contribuyan a potenciar el aprendizaje organizacional.

- a) Liderazgo: es el elemento clave para propiciar el aprendizaje. Las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, así como capacitar a otros para la acción. El líder enfrenta el reto de desarrollar habilidades para conducir el cambio y es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas por lo que ha de saber involucrar al resto del grupo en la consecución de los objetivos, y su mandato y dirección deben ser acatados. Los líderes de las organizaciones que aprenden deben, ser líderes que estimulen y apoyen a sus subordinados pero a la vez que le ofrezcan un reto al cual deban enfrentarse y para ello dar lo mejor de sí. Solo si los líderes reúnen estas características, se puede plantear que existe una apertura por parte de estos al aprendizaje.

- b) Cultura Organizacional: la cultura organizacional es un conjunto de paradigmas que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las intervenciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforma un conjunto de referencias que serán válidas en la medida en que garanticen la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización (Alabart y Portuondo, 2001).

La implantación de una cultura que incentive la innovación, la experimentación y el riesgo y motive al trabajador a desarrollar su capacidad de aprendizaje, es una premisa fundamental para cualquier organización. Se trata de construir organizaciones capaces de adaptarse y anticiparse a los cambios a través de una comunicación abierta entre sus miembros, un fuerte aprovechamiento de la iniciativa innovadora y la adopción de los nuevos valores.

- c) Estrategia: cada organización necesita tener claro cuál es su razón de ser, a dónde quieren llegar, cuándo, cómo y con qué recursos. La estrategia se define como una serie de acciones para obtener ventajas competitivas. La estrategia básicamente constituye la forma o el camino que la organización sigue para adaptarse al contexto y lograr sus objetivos. Esta exige que la organización disponga de las capacidades necesarias para su desarrollo de acuerdo a lo inicialmente previsto.

La estrecha relación que existe entre la estrategia y la estructura y la influencia directa de una en la otra determinan una evaluación conjunta de ambas. El diseño de la estrategia se soporta en la estructura, y las estructuras deben contribuir al logro de los objetivos. El proceso de aprendizaje

organizacional aunque tiene en cuenta la estructura formal, también se basa en gran medida en la organización informal

d) Sistema de información y tecnología: En la actualidad, los sistemas de información son un componente clave de las organizaciones, ya que este tipo de tecnologías se ven involucradas desde las líneas de producción hasta los más altos puestos encargados de la toma de decisiones. De esta forma, los sistemas de procesamiento de información inciden en la manera de trabajar, en la cultura y en la estrategia de muchas de las organizaciones actuales. El facilitar la comunicación, el procesamiento de datos y la manera de almacenar la información permiten establecer redes, y descubrir el conocimiento diseminado a lo largo de la organización para convertirlo en material de aprendizaje útil a todos los miembros de la misma. Es por ello que contar con un sistema de información y comunicación que permita la transmisión de la información y además el flujo de esta a través de los canales pertinentes es de vital importancia para el desarrollo del proceso de aprendizaje organizacional.

A partir del análisis de cada una de las variables se determina el estado actual de las condiciones necesarias para potenciar el aprendizaje y facilitar así el proceso de intervención.

Una vez realizado el diagnóstico es necesario definir el mapa de conocimiento de la organización.

El mapa de conocimiento es la herramienta que permite determinar donde se encuentra el conocimiento de la organización y cual es el que se necesita para cada actividad. Es el elemento que facilita la transferencia del conocimiento entre los individuos y grupos dentro de la organización en determinado contexto. Es un mapa actualizado que indica cuál es el conocimiento existente y dónde se encuentra, pero que no contiene al mismo conocimiento, solo

la referencia de donde encontrarlo, configurándose como una guía. (Fernández, C., 2003). Un mapa de conocimiento referencia a personas.

Los conocimientos en la empresa son la principal fuente de ventajas competitivas sostenibles. Sin embargo, no todos los conocimientos de la empresa, son fuentes de ventajas competitivas sostenibles, sino solo aquellos que contribuyen decisivamente a la generación de valor económico. A estos últimos se les denomina conocimientos esenciales. La palabra conocimiento abarca los conocimientos, pero incluye las habilidades, experiencia, valores, actitudes, etc., equivalente a competencias nucleares. Estos aspectos hacen que las competencias esenciales sean abordadas como un elemento que influye en la capacidad de aprendizaje de una organización. Estas competencias son un conjunto de habilidades y tecnologías que posee la empresa y que le permite obtener un diferencial competitivo. (Hamel y Prahalad, 1995). Son las que soportan los procesos clave de la misma, constituyendo la verdadera clave de su competitividad.

Son estos elementos descritos: las condiciones para el aprendizaje referidas al análisis y diagnóstico de las cuatro variables; el mapa de conocimiento y las competencias esenciales los que determinan el grado de dispersión del conocimiento y los que conducen a elevar o disminuir la capacidad de aprendizaje de la organización.

Cuando se habla de *grado de dispersión del conocimiento* se refiere al nivel de conocimiento que puede ser diseminado entre los miembros de la organización y que resulta necesario para el desempeño eficiente de la misma (Milian, 2006). En cuanto al término *capacidad de aprendizaje* esta se entiende como la interrelación entre los conocimientos, habilidades y valores de la

organización que le permite llevar a cabo su gestión, asimilar los cambios y renovarse a si misma sistemáticamente.(Milian, 2006).

A partir de los resultados del diagnóstico, la determinación de la capacidad de aprendizaje y el grado de dispersión del conocimiento, se desglosa el modelo en la *fase II*, Intervención. La intervención es la selección y aplicación de las herramientas y técnicas para lograr un cambio planeado hacia el objetivo previsto.

Los resultados obtenidos en la fase inicial de diagnóstico permiten identificar las áreas de conocimientos, como aquellas áreas en las que se considera necesario realizar una intervención orientada al aprendizaje pues en ellas existe un vacío en cuanto a conocimientos, que repercute de manera negativa en el funcionamiento de la organización. De igual forma, resulta necesario analizar las interrelaciones que se presentan en estas áreas y con respecto al resto de la organización, para determinar acciones concretas de aprendizaje que tributen al mejoramiento del sistema organizacional.

Se definen los líderes claves, aquellos líderes que facilitarán la intervención, que ejercerán la influencia en sus subordinados para lograr las transferencias semánticas necesarias que contribuyen al aprendizaje y que implementarán las acciones previamente determinadas.

En la *tercera fase* se institucionaliza el proceso de aprendizaje a partir de las situaciones y acciones definidas con anterioridad. Se utiliza el término institucionalización para darle el sentido de formalización al aprendizaje e incluye todo tipo de acción de formación, no solo la capacitación tradicional mediante cursos sino cualquier acción en la que los individuos se relacionen e interactúen y mediante esta interacción compartan información útil para cada grupo o individuo o construyan conocimientos en conjunto y logren desarrollar un aprendizaje

colaborativo. Este tipo de aprendizaje es la base del aprendizaje organizacional, es más que una forma de aprender, una filosofía.

Es posible encontrar diversas definiciones de aprendizaje colaborativo, pero una característica que todos comparten es que el aprendizaje tiene lugar a través de la interacción en un contexto social. Tiene como premisa llegar al consenso a través de la cooperación entre los miembros del grupo. El aprendizaje colaborativo es en primera instancia "aprendizaje activo" que se desarrolla en una colectividad no competitiva, en la cual todos los miembros del grupo contribuyen al aprendizaje de todos y colaboran en la construcción del conocimiento. El proceso de institucionalización busca crear conocimientos en su sentido amplio, incluyendo habilidades, capacidades y valores.

La *cuarta fase* del modelo es la evaluación del crecimiento del potencial desde el punto de vista individual, grupal y organizacional. En esta fase se hace una valoración de los resultados obtenidos por el proceso de institucionalización del aprendizaje en el plano individual, grupal y organizacional. Se incluye la retroalimentación del modelo, la comprobación de los elementos obtenidos con los estándares fijados en la primera fase.

Resultados

Para determinar la factibilidad de uso y verificar si el modelo propuesto tiene un valor importante en el estudio del aprendizaje organizacional, se analiza si este posee un conjunto de características que debe cumplir un nuevo modelo o teoría, de acuerdo a lo planteado por algunos autores como Hall y Lindsey (1979) y Martínez (1996):

1. Capacidad de explicación: como la teoría es capaz de explicar satisfactoriamente los eventos.
2. Consistencia lógica: Las proposiciones, conceptos y definiciones que integran la teoría deben estar relacionadas entre sí de manera lógica y sin contradicciones.
3. Consistencia externa: la armonía existente entre la teoría y el conocimiento establecido
4. Claridad y explicitación: Los supuestos y conceptos contenidos en la teoría deben estar presentados con precisión.
5. Generalidad o perspectiva: cantidad y variedad de eventos que la teoría puede explicar y las aplicaciones que se pueden realizar.
6. Capacidad predictiva: Debe ofrecer la posibilidad de hacer predicciones dadas ciertas condiciones relacionadas con el evento explicado.
7. Originalidad: capacidad para cambiar el modo de pensar de las personas y abrirse a nuevas perspectivas.
8. Capacidad unificadora: Capacidad de reunir dominios o áreas del conocimiento que aún permanecen aislados.
9. Parsimonia: la simplicidad con que la teoría integra los diferentes conceptos.
10. Aplicación práctica.
11. Valor heurístico: Capacidad para generar nuevas investigaciones.
12. Expresión estética.

Conclusiones

- El modelo conceptual para el estudio del aprendizaje organizacional es considerado como un proceso en el que se combinan los elementos necesarios para asumir el cambio, lograr mejoras sustantivas en los procesos y mayores niveles en el desempeño de la organización. El aprendizaje organizacional es el proceso de asimilación de nuevas experiencias que le permite a la organización su renovación sistémica y busca la mejor forma de adaptación a los cambios del entorno.
- El modelo conceptual propuesto muestra como elementos novedosos la determinación de la capacidad de aprendizaje de una organización y el grado en que se disemina el conocimiento dentro de la misma. Para ello se basa en cuatro fases principales: Diagnóstico, Intervención, Institucionalización y Evaluación.
- La fase de diagnóstico, parte de evaluar el estado actual de las condiciones necesarias para el fomento del aprendizaje organizacional, la identificación de los conocimientos para el desempeño de la misma y las principales competencias a utilizar como ejes centrales capaces de determinar las ventajas de la entidad.
- La fase de intervención permite definir la intervención requerida a partir de las deficiencias detectadas en el diagnóstico, utilizando los líderes que mayor influencia tengan en la organización. Una vez definidas estas acciones se institucionaliza el aprendizaje, mediante la incorporación a los patrones mentales y convirtiéndolo en el comportamiento cotidiano de las prácticas organizacionales. Como última fase se logra la evaluación de lo realizado en el nivel individual, grupal y organizacional.
- El modelo se valida de acuerdo a la opinión de especialistas en el tema y utilizando los criterios que debe cumplir un nuevo modelo o teoría según plantean autores reconocidos en el tema.

Bibliografía

Alabart Pino, Yesmín; Angel Luis Portuondo,. (2002): Diagnóstico de la cultura organizacional. Resultado de Investigación. Universidad de Holguín. (febrero/ 2004).

Aramburu Goya, Nekane (2000): Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas. Extracto de Tesis Doctoral. Universidad de Deusto. San Sebastián.

González, Carlos (2005): “Los fundamentos del Aprendizaje Organizacional”. (septiembre 2006).

Milian Díaz, Aylén. (2004): Modelo para potenciar el Aprendizaje Organizacional en la EMPROY Villa Clara. Tesis en opción al grado académico de Master en Dirección. Santa Clara.

Senge, Peter. (1992): The fifth Discipline. Doubleday. Nueva York (Versión en castellano: La Quinta Disciplina. Ed. Granica, S. A.. Barcelona. (1992)

Senge Peter. (2006): Conferencia “El Aprendizaje organizacional en el Siglo XXI”. (Septiembre 2006).

Swieringa J. y Wierdsma A., (1992) “La organización que Aprende”, Iberoamericana (1992).