

**Algunas Estrategias de aprendizaje en las organizaciones de
alto desempeño**

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano

Facultad de Contaduría y Administración C-I

Universidad Autónoma de Chiapas

Nota del Autor

Dr. Manuel de Jesús Moguel Liévano es Profesor de tiempo completo titular “C” en la Facultad de Contaduría y Administración C-I. La correspondencia concerniente a este artículo puede ser enviada a

Contacto: moguel_lievano@hotmail.com

ESPACIO
www.espacioimasd.unach.mx

I N N O V A C I Ó N + D E S A R R O L L O

Para citar este artículo:

Moguel, M. (2012). Algunas Estrategias de aprendizaje en las organizaciones de alto desempeño. *Espacio I+D Innovación más Desarrollo*, 1 (1), 89-101. doi: 10.31644/IMASD.1.2012.a04

Resumen

El aprendizaje en las organizaciones representa actualmente la más importante ventaja competitiva estratégica y es uno de los factores esenciales que determinan el éxito o el fracaso de las organizaciones. El conocimiento organizacional es considerado como un factor de la producción tan importante o más que la tierra, el trabajo y el capital y como una fuente de energía posmoderna, a la altura de la electricidad o el petróleo en su época.

Durante las últimas tres décadas el avance del conocimiento científico –en muchos casos utilizando diversas estrategias al interior de las organizaciones– ha impactado el escenario empresarial hasta llegar a convertirse en el principal factor protagónico para el desarrollo de las organizaciones, propiciando que se bautice a la época actual como “la sociedad del conocimiento y de la información”.

La producción y administración del conocimiento, actividades resultantes del aprendizaje organizacional, son ahora aspectos vitales en las organizaciones de clase mundial, quienes cada vez dependen más de su capacidad de crear conocimiento que de sus activos y capitales como tradicionalmente se había hecho.

Palabras clave: *Aprendizaje organizacional; Conocimiento organizacional; Estrategias de aprendizaje; Ventaja competitiva*

Abstract

Learning in organizations is currently the most important strategic and competitive advantage is one of the key factors that determine the success or failure of organizations. Organizational knowledge is considered as a production factor as important or more than land, labor and capital and as an energy source postmodern, off electricity and oil at the

time. During the last three decades the advancement of scientific knowledge, in many cases using various strategies within organizations, has impacted the business scenario up to become the main factor leading to the development of organizations to be given to promoting the current era as "the knowledge society and information." The production and knowledge management, organizational learning activities under, are now vital aspects in world class organizations who increasingly rely on their ability to create knowledge that their assets and capital as traditionally had.

Keywords: *Organizational Learning, Organizational Knowledge, Learning Strategies, Competitive Advantage*



Introducción

En el contexto de la implacable competencia por los mercados mundiales, la galopante tecnología y la velocidad con que se producen los cambios, durante las últimas tres décadas ha recibido especial atención una propuesta para aproximar una explicación del desempeño organizacional, considerada por los expertos como factor protagónico para la continuidad o la desaparición de las organizaciones.

Esta perspectiva, cuyos indicios pueden encontrarse en las primeras empresas de la Era Industrial y su fortalecimiento en las organizaciones de finales del siglo XX, tiene que ver con la capacidad de éstas para ampliar sus fronteras a través de actividades de aprender y adquirir nuevos conocimientos. Nos referimos, al aprendizaje organizacional, que de acuerdo con muchos teóricos, resulta ser el punto de inflexión para el éxito de las actuales organizaciones, por medio de la innovación, la creatividad y la mejora continua.

Aunque el aprendizaje en la organización se daba continuamente por medio de las áreas de Investigación y Desarrollo (I&D), de una manera formal y sistemática, los directivos sufrían la miopía de ignorar que entre el personal operativo existía un potencial de conocimiento tan importante como el que generaban los científicos de I&D.

Fue con la llegada de la escuela de las relaciones humanas y la gerencia centrada en las personas, durante los años cincuenta, que se comenzaron a tomar en cuenta estos conocimientos que la gente estaba deseosa de aportar al incesante enriquecimiento tecnológico de la organización.

Se reconoce entonces a partir de investigaciones sobre los logros alcanzados en organizaciones de clase mundial, principalmente japonesas y norteamericanas, que el éxito y la supervivencia radica en su capacidad de aprendizaje y creación de conocimiento, a través de la mejora continua, la creatividad y la innovación, para llevar al mercado productos de mayor calidad, económicos, de alto rendimiento y demás características que los consumidores exigían, haciendo del cliente el centro máximo de atención.

El aprendizaje en las organizaciones, aunque reconoce su génesis en el estudio del aprendizaje técnico, taylorista, se ubica en la posmodernidad con un enfoque más

humanista, que permite la supervivencia de la organización y de las personas que en ella trabajan. El nuevo mandato es aprender y generar conocimiento dentro de la organización, a través de un tránsito de las perspectivas positivista, racionalista y empirista iniciales a un enfoque reflexivo, de mejora continua, de aprender en la acción, es decir, metaaprendizaje.

Principales autores en materia de aprendizaje en las organizaciones

Muchos son los autores que han estudiado el fenómeno del aprendizaje y el conocimiento en el contexto de las organizaciones prácticamente desde el inicio de la Revolución industrial; más recientemente destacan los siguientes en relación con las estrategias, facilitadores e inhibidores del conocimiento.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi (1999) una estrategia para lograr el aprendizaje organizacional consiste en apearse a las fases de creación del conocimiento, como son: compartir conocimiento tácito, crear conceptos, justificar los conceptos, construir un arquetipo y distribuir el conocimiento. Según Von Krogh, et. al (2001) una cuestión fundamental en la creación y facilitación del conocimiento en las organizaciones es el apoyo que las personas involucradas en el proceso puedan recibir de los demás miembros de la organización en todos los niveles jerárquicos.

En opinión de Peter Senge, autor de *La quinta disciplina* (1998) la organización abierta al aprendizaje cultiva las siguientes disciplinas: dominio personal, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico.

Las empresas que hacen participar a sus aliados empresariales, afirma Robert Mai (1996), tales como clientes, distribuidores y proveedores, en un proceso de desarrollo de conocimiento, aumentan sus posibilidades de aprendizaje organizacional, y distingue las siguientes estrategias para el aprendizaje organizacional: romper los límites, fomentar el aprendizaje en equipos, política de puertas abiertas, cambiar el aprendizaje en hábitos y alianzas para el aprendizaje.

En los estudios sobre el aprendizaje organizacional, la mayoría de los autores dedican una parte importante a distinguir los factores facilitadores del mismo. Schein (2002) identifica los siguientes: preocupación por la gente, creencias en las capacidades de la gente para aprender, flojo acoplamiento y diversidad, comunicación abierta, lo que existe en el mundo es maleable, trabajo en equipos y pensar sistémicamente.

Según Argyris (2001) los facilitadores del aprendizaje son: un sistema comprensible y confiable, participación de la gerencia, simplificación de modelos, sensibilidad a las necesidades humanas y un programa de desarrollo organizacional.

Para Nonaka y Takeuchi los principales facilitadores son: intención organizacional, autonomía, fluctuación y caos creativo, redundancia y variedad de requisitos, crear una visión de conocimiento, desarrollar personal de conocimiento, construir un campo de interacción en el frente, apoyarse en el proceso de desarrollo de nuevos productos, adoptar una administración centro-arriba-abajo y construir una red de conocimiento con el exterior.

Yeung et. al. (2000) identifican como facilitadores las siguientes aptitudes: generar ideas con impacto, generalizar ideas con impacto e identificar las siete incapacidades para aprender. Para Von Krogh y colaboradores son: inculcar una visión del conocimiento, conducción de conversaciones, movilización de activistas, creación del contexto adecuado y globalización del conocimiento local. También una alta dosis de ayuda por parte de la gerencia y los niveles laterales.

De acuerdo con Clegg y Clark (1998) los facilitadores del aprendizaje organizacional son: aprender de ellos mismos, de la industria y de la competencia; tener reglamentos permisivos; mejoras permanentes y confianza entre las personas.

Así como se identifican los facilitadores, también se distinguen los factores que actúan como inhibidores u obstáculos para alcanzar el aprendizaje organizacional. De acuerdo con Schein, son: el legado patriarcal y jerárquico, el dominio masculino, liderazgo de control y fuerte individualismo. Argyris identifica las rutinas defensivas, los programas maestros o modelos mentales defensivos y la comunicación ambigua.

Yeung, et. al., las identifican como incapacidades para el aprendizaje y son: ceguera

al ambiente, la candidez, la homogeneidad, el acoplamiento estrecho, la parálisis, el aprendizaje de supersticiones y la difusión deficiente.

Von Grogh, et. al., las denominan barreras, tanto personales como organizacionales, y son: 1) las individuales: limitada capacidad de incorporación y amenaza a la identidad personal; 2) las organizacionales: un lenguaje legitimado, anécdotas de la organización, los procedimientos y los paradigmas de la empresa. Distinguen una clasificación de barreras al conocimiento: estratégicas, organizacionales, culturales, de infraestructura e individuales.

Robert Mai identifica barreras intencionales como no intencionales, creadas tanto por la organización como por las personas y les llama barreras de perspectiva y barreras de motivo. Entre las primeras identifica los problemas de visión, puntos ciegos autoimpuestos, incompetencia de capacidades y de miopía o visión de cerca; entre las de motivo están el miedo y la necesidad de retener el control.

Schein hace énfasis en que la falta de comunicación entre las tres culturas de la organización –la cultura de los operadores, de ingeniería y de los directivos– puede ser causa del fracaso en las organizaciones.

La literatura consultada para efectos de la construcción del presente espacio me permite reflexionar para proponer diversas estrategias que pueden conducir al aprendizaje en la organización, entre las se pueden mencionar las siguientes.

1) Creación de comités de aprendizaje. Un comité de aprendizaje en la organización representa una instancia constituida por personas de diferentes áreas y de diversos niveles jerárquicos, comprometidos con el aprendizaje, establecidos y dirigidos por la alta dirección. La estrategia consiste en determinar las necesidades de aprendizaje en la organización a través de un diagnóstico, para después organizar y controlar los eventos de aprendizaje. De este diagnóstico surgirán muchas necesidades, las cuales habrá que ordenar por prioridad, de acuerdo a la declaración de misión y de objetivos superiores de la organización. Los comités de aprendizaje pueden constituirse mediante equipos de trabajo por áreas funcionales cuyos líderes actúan como representantes. El comité en realidad es un equipo autodirigido encabezado por la alta dirección.

2) Establecer mapas conceptuales. Las personas por naturaleza tienen la curiosidad de aprender y la resistencia al aprendizaje se debe a muchos de los factores que han señalado los autores. Sin embargo, en mi criterio, uno de los principales inhibidores del aprendizaje lo constituye la ausencia de estrategias en la gente para aprender, y lo más grave, la ignorancia en reconocer que no sabe. En este caso, la alta dirección debe facilitar el aprendizaje a través de enseñar a la gente a pensar y a construir pensamientos a través de mapas conceptuales, la cual consideramos una estrategia fundamental para aprender. La enseñanza de los mapas conceptuales debe ser en todos los niveles jerárquicos, comenzando por la propia alta dirección hasta los niveles operativos.

3) Desarrollo de una cultura reflexiva. La mayoría de los autores coincide en que una de las fuentes del aprendizaje organizacional se encuentra en la capacidad de aprovechar sus propias experiencias y las experiencias de otros. Sin afán de discriminar las otras estrategias que se proponen, es la estrategia que más se apega al aprendizaje organizacional, ya que se basa en una actividad reflexiva, que de suyo implica una actividad cognitiva epistemológica. La cultura de aprendizaje representa un subsistema de la cultura general de la organización, orientada por la misión de la empresa y dirigida a fomentar, por todos los medios al alcance, la conducta de aprendizaje continuo en la organización. Se convierte en una forma de vida organizacional.

4) Normas que fomenten la innovación. El establecimiento de una organización de aprendizaje implica una visión de cambio, que además de atender las necesidades y requerimientos actuales, ha de pugnar por la revisión constante del *status quo*, dirigido a determinar su situación actual en comparación con la situación deseada. Para actuar en tal escenario, la alta dirección tendrá entre sus principales funciones elaborar el conjunto de normas cuyos contenidos estén orientados al fomento la innovación, a través del aprendizaje organizacional.

5) Procesos de retroalimentación. También conocido como realimentación o retroacción. Proviene del inglés *feed-back*, que en cibernética significa la acción de retorno de las regulaciones de un sistema de informaciones sobre el centro de mando del sistema. El concepto se introdujo a la administración a raíz de la incorporación de los sistemas de cómputo a las organizaciones y mediante los procesos de toma de decisiones. En realidad,

el concepto se utiliza en muchas organizaciones solamente como eso, como concepto, y en mi criterio se ha subutilizado sin explotar el enorme potencial que representa.

Es también otro de los elementos fundamentales para aspirar a adquirir un buen nivel de aprendizaje organizacional, ya que implica aprender de las experiencias propias y de las ajenas, por medio de la reflexión propia o por las apreciaciones que otros tengan de nuestro desempeño. Implica en gran medida la práctica de las capacidades de la inteligencia emocional, para alcanzar momentos cognitivos epistemológicos. En el nuevo lenguaje organizacional aparece también como actividades iterativas.

6) Establecer procesos de desaprendizaje. Pocos son los autores calificados que se animan a hablar del desaprendizaje, entre ellos se encuentran Hedberg, Schein, Senge y Nonaka; se encuentran más autores sobre desaprendizaje en las obras de la corriente psicológica de la programación neurolingüística. En consecuencia la teoría y la bibliografía al respecto es escasa, sin embargo, coincidimos con Hedberg en que para aprender las nuevas conductas que con frecuencia implica el aprendizaje organizacional, se requiere la descarga de conocimientos que lo obstaculizan, como pueden ser rutinas defensivas (Argyris) o los modelos mentales de Senge. La aplicación de los procesos de desaprendizaje implica un proceso completo que incluye el vector aprender–desaprender–reaprender, que finaliza en el proceso de aprender a aprender y en el aprendizaje organizacional.

7) Identificar y fomentar los facilitadores del aprendizaje organizacional. Aunque en párrafos precedentes se compendian los factores facilitadores identificados por los investigadores en la materia, es importante decir que esta etapa resulta de gran trascendencia para la organización abocada al aprendizaje, la cual debe distinguir, dentro de sus propias funciones y actividades, cuales elementos pueden ejercer como facilitadores del aprendizaje, además de incorporar los señalados por los autores. De acuerdo a su propia cultura interna cada organización posee un conjunto de factores que de manera muy particular pueden fungir como facilitadores, tarea que corresponde a los patrocinadores del aprendizaje en la organización.

8) Identificar y desechar las resistencias al aprendizaje organizacional. Es una situación similar al punto anterior, en que además de reconocer e incorporar los factores inhibidores

u obstaculizadores del aprendizaje en la organización, es tarea de la misma definir, de acuerdo a su cultura interna, los factores que pueden ejercer como inhibidores, con la finalidad de eliminarlos para dar paso al aprendizaje. En ambos casos la metodología puede variar desde la simple observación hasta la aplicación de cuestionarios y encuestas entre el personal involucrado en los procesos de aprendizaje.

9) La gerencia debe desarrollar un liderazgo transformador. Un factor fundamental que debe considerar una organización de aprendizaje, coincide la mayoría de los investigadores, es la relacionada con la función de la alta dirección. Es probable que el punto de partida de todo esfuerzo dirigido a convertir a la organización en una organización de aprendizaje, comience por la conversión de la mentalidad de los ejecutivos, es decir, cambiar el paradigma del liderazgo de una simple dirección por objetivos basado en la relación líder-seguidor, por una relación de líder transformador-seguidor facultado, y es probable que sin esta conversión de la alta gerencia todo esfuerzo que se pretenda en dirección de alcanzar el aprendizaje organizacional, será en vano.

10) Lograr una visión y compartir los objetivos. Esta estrategia se identifica en estrecha relación con la anterior, de desarrollar un liderazgo transformador. La mayoría de los autores en aprendizaje organizacional defienden esta tesis de lograr una visión y tener la capacidad de compartirla con el personal de la organización. Tal vez una de las habilidades más estimadas de los ejecutivos consista en la capacidad de establecer una visión realista y formular los objetivos para alcanzarla, pero al mismo tiempo requiere la habilidad de los directivos para transmitir esa visión a todo el personal. Esta visión consiste en visualizar y transmitir una organización de aprendizaje permanente basada en la generación constante de nuevos conocimiento para fomentar la innovación.

12) Creación de programas de aprendizaje organizacional. Las teorías motivacionales dentro de las ciencias del *management* tratan con amplitud los temas relativos a como motivar al personal, y algunas de ellas ponderan más las cuestiones de estímulos intangibles, como la participación, reconocimientos, tareas desafiantes, relegando a segundo término uno de los factores motivadores esenciales para la mayoría de las personas en la organización: los estímulos monetarios o en especie. La mayoría de los trabajadores, es necesario reconocer, está ávida de estímulos económicos, por lo tanto, una estrategia

básica de la alta gerencia en relación con el aprendizaje organizacional es implementar programas de estímulos al mejoramiento personal y estímulos a la ayuda de mejoramiento de otros. Esto significa ofrecer y cumplir a los empleados con atractivas recompensas en dinero, especie, ascensos y otros mecanismos dirigidos a fomentar el aprendizaje en la organización. De esta forma, a final de cuentas el aprendizaje organizacional se convierte en dinero para todos.

13) Administración de sistemas de información y conocimiento. Las nuevas tecnologías del *management* basadas en el aprendizaje y en el conocimiento organizacional han llevado a las organizaciones de clase mundial a incorporar esta función a niveles importantes de la estructura. Se han creado áreas funcionales a niveles de dirección general para la administración del conocimiento, esto es, la institucionalización del aprendizaje y del conocimiento en la organización que pasa a formar parte de las áreas estratégicas de la misma. El área de administración del conocimiento (conocido también como *knowledge management* o KM, por sus siglas en inglés) tiene como función concentrar y promover las iniciativas y esfuerzos de generación de conocimiento entre todas las áreas de la empresa, haciendo uso de muchas de las estrategias descritas en esta sección, además de ser el depositario del conocimiento de toda la organización, que representa su ventaja competitiva y su patrimonio esencial.

14) Establecer la planeación del Aprendizaje Organizacional. En estrecha relación con la estrategia anterior, y como una de sus funciones principales, la organización, a través de su área de administración del conocimiento, debe implementar los programas de planeación del aprendizaje organizacional, involucrando diversos aspectos del proceso de la administración, desde la misión, visión y objetivos de orden superior, el diagnóstico, la previsión, la programación, la planeación en sí, la organización, ejecución y control de las acciones de aprendizaje, estableciendo sus propios objetivos, normas, políticas, la administración de sus recursos tanto financieros, humanos, materiales, de logística.

15) Evaluación del aprendizaje organizacional. Una organización que se precie de estar orientada al aprendizaje organizacional implementará los procesos de evaluación del aprendizaje con la periodicidad que permita promoverlo en lugar de inhibirlo en los diferentes niveles en que puede encontrarse el aprendizaje en la organización, es decir,

individuo, grupo y organización. Para ello se puede hacer uso de las técnicas de recolección de información como son las encuestas, entrevistas, observaciones, entre otros.

16) Aplicaciones de las técnicas para enfrentar el cambio. Existen diferentes técnicas para enfrentar el cambio en las organizaciones, la mayoría de ellas, aunque surgieron de manera independiente, han sido integradas dentro de la estrategia general del Desarrollo Organizacional, considerado como un modelo de cambio planificado orientado a hacer frente a ambos escenarios del cambio: el cambio espontáneo, natural y, el cambio propiciado por la intervención humana para generar innovaciones. En mi criterio, el mejor modelo de cambio lo encontramos en la teoría del campo de fuerzas de Kurt Lewin, ampliamente conocido en los ámbitos académicos.

De acuerdo con Beckhard y Pritchard (1996) los procesos de aprender y de cambio son parte el uno del otro; el cambio es un proceso de aprendizaje y el aprendizaje es un proceso de cambio y sostienen que el proceso de aprendizaje comprende: 1) descongelación de las actuales creencias, conocimientos o actitudes; 2) adoptar actitudes o conductas nuevas o alternas; 3) recongelación en el nuevo estado. En forma análoga el proceso de cambio comprende: 1) un estado actual o corriente, 2) un estado de transición, y 3) un estado cambiado. Aunque los autores no lo mencionan, se observa que este proceso está basado en la teoría del campo de fuerzas de Lewin.

Conclusiones

Como mencionamos en la introducción de este artículo, la capacidad de aprendizaje y de generar nuevos conocimientos de una organización le permite crear las ventajas estratégicas competitiva y determinar su posición de competencia en el mercado. La mayoría de las empresas de clase mundial, coinciden diversos autores, se encuentran en posiciones de liderazgo simplemente porque han aprovechado las condiciones de aprendizaje que el entorno empresarial les ha proporcionado, y si dejan de adquirir conocimientos a la velocidad que lo vienen haciendo, en poco tiempo perderían su posición de privilegio.

Uno de los principales problemas presente en el aprendizaje en las organizaciones es que los directivos y las personas en general, no saben que hacer con sus experiencias; no documentan sus aprendizaje, no comparten sus conocimientos, no hay consciencia de que

aprende diariamente, existen muchos tipos de resistencia (a aprender, a enseñar, a facilitar); siendo el conocimiento de tipo social es difícil trabajar en equipo; las organizaciones no saben como generar el aprendizaje o crear un ambiente para tal efecto.

En este artículo se proponen diversas estrategias de aprendizaje en la organización, entre las que sobresalen: el establecimiento de los comités de aprendizaje, aprendizaje de mapas conceptuales, desarrollo de una cultura reflexiva, establecimiento de normas que fomenten la innovación, establecer procesos de retroalimentación y desaprendizaje, identificar y fomentar los facilitadores del aprendizaje organizacional, identificar y eliminar los factores inhibidores del aprendizaje, desarrollar la gerencia un liderazgo transformador, desarrollar una visión y compartir los objetivos, creación de programas de aprendizaje organizacional, establecer sistemas de administración del conocimiento.

Cada una de estas estrategias son acciones que requieren de un desarrollo multietápico, que conducirían por diferentes rutas para acceder de manera a obtener el aprendizaje organizacional. La realización de estas estrategias, como señalamos en párrafos anteriores, pueden llevar desde unos meses hasta varios años de trabajo, en función de las características y complejidad de la organización.

ESPACIO
INNOVACIÓN + DESARROLLO

Bibliografía

Argyris, Chris (2001) *Sobre el aprendizaje organizacional*. 2ª. ed., Oxford University Press, México.

Beckhard Richard y Wendy Pritchard (1996) *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. Norma, Colombia.

Clegg y Clarke (1998) *Organizaciones inteligentes*. En: Clegg, Ibarra y Bueno (1998) *Administración Global. Tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*. UAM, México.

Hedberg, Bo (1981) *How Organizations Learn and Unlearn*. En: Nystrom, Paul C. and William H. Starbuck *Handbook of Organizations Design*, Vol. 1, Oxford University Press, USA.

Mai, Robert (1996) *Alianzas de aprendizaje organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*. Panorama editorial, México.

Nonaka, Ikujiro y Hirotaka Takeuchi (1999) *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press, México.

Schein, Edgar (2002) *Society for Organizational Learning*. Dirección electrónica: <http://www.sol-ne.org/res/wp/10005.html> Consultado en la red el día 15 de marzo de 2002.

Senge, Peter M. (1998) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Granica, México.

Von Krogh, Georg, Ichijo Kazuo y Nonaka Ikujiro (2001) *Facilitar la creación de conocimiento*. Oxford University Press, México.

Yeung, Arthur K; Ulrich, David O; Nason, Stephen W y Von Glinow Mary Ann (2000) *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press, México.