



PROCEDIMIENTO PARA EL DIAGNÓSTICO DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Lic. Aylén Milian Díaz. Profesora Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central de las Villas.

Msc. Ing. Osmany Lugo González. Ingeniero Industrial. Profesor Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central de las Villas.

Introducción

La realidad cubana actual requiere de la búsqueda de nuevas formas de gestión que contribuyan a un mejor desempeño de las organizaciones en correspondencia con las nuevas condiciones a las que se enfrenta la realidad que se construye. Buscar estas formas de gestión desde una nueva concepción requiere de la integración de todos los factores que puedan contribuir al logro de los objetivos organizacionales y a la obtención de ventajas con respecto al resto de la competencia.

Dentro de estas nuevas formas de gestión, se ha hecho énfasis en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional como la mejor forma de aprovechar el conocimiento de los miembros de la organización, el cual se considera es el principal activo que poseen las organizaciones y lograr crear en cada una de estas capacidades conceptuales, metodológicas y procedimentales para afrontar los cambios, la complejidad y la dinámica del entorno que las rodea.

Bajo esta concepción, el objetivo de este trabajo consiste en analizar y caracterizar los principales elementos que propician el aprendizaje organizacional y aumentan la capacidad de aprendizaje de una organización a través de una propuesta de procedimiento que permite diagnosticar tales factores, mediante el uso de diversas técnicas.

Desarrollo

El aprendizaje organizacional concebido como proceso, tiene como objetivo lograr la toma de conciencia de la organización sobre sí misma y sobre el entorno. El aprendizaje es la capacidad organizacional determinante para consolidar una *madurez* que permite reproducir permanentemente una actitud de *adaptación ininterrumpida*, la capacidad de priorizar los cambios que permitirán *desplazar eficientemente a la organización* hacia una *situación deseada*, proyectada por la visión (Gómez, Sergio, 2003).

El AO busca la promoción del aprendizaje como una reformulación del conocimiento anterior con las ideas nuevas, como una manera de generar información también nueva que permita enfrentar los embates contextuales y concebir una toma de decisiones más apegada a la realidad organizacional.

El aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Su concepción se enmarca 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.” Para ello propone las denominadas 5 disciplinas del aprendizaje organizacional, los modelos mentales, la visión compartida, la maestría personal, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico.

La clave para el aprendizaje organizativo reside en el intercambio de modelos mentales y su institucionalización en la estructura de operaciones de la empresa transformando las reglas de decisión que durante un tiempo han regido el comportamiento de la misma y capacitándola para llevar a cabo acciones más efectivas. (Perez, Susana, 2002)

Por su parte la organización inteligente o de rápido aprendizaje es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con nuevos ojos, detectando ciertas leyes que nos permitan entenderla y manejarla. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente se cree. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Para lograr crear organizaciones de este tipo es necesario tener claro cuales son los factores que pueden propiciar su desarrollo. Basado en esto se propone el siguiente procedimiento el cual permite diagnosticar los elementos que influyen o pueden propiciar el aprendizaje organizacional en una organización.

1. Familiarización con el objeto de estudio. En este paso se analizan las características generales de la organización. Su misión, visión, Áreas de resultado clave, principales resultados económicos, principales clientes, competidores y proveedores, cantidad de cuadros y de trabajadores en generales, sistema de estimulación, índice de fluctuación de los trabajadores y la situación con la tecnología.
2. Determinación de las variables que propician el Aprendizaje Organizacional y su validación por el método de expertos. Teniendo en cuenta tales concepciones del proceso de aprendizaje organizacional y apoyándonos en una amplia revisión de la literatura relacionada identificamos un grupo de variables clave para el desarrollo de un aprendizaje eficaz en las condiciones actuales cubanas, sobre las cuales creemos que debe centrarse el interés. Estas variables son:

- *El liderazgo* es el proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir en el comportamiento de sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas, dirigiendo su actividad hacia fines productivos mutuamente fijados. Este

proceso ayuda a dirigir y movilizar personas, conocimientos o ideas, e implica integrar a los individuos en un proyecto común, alineando sus necesidades con los objetivos de la organización. Por ello, sin un líder comprometido con el aprendizaje, difícilmente la organización podrá desarrollar esta capacidad. Por estas razones, el liderazgo será distribuido entre varios individuos y equipos que comparten la responsabilidad de crear el futuro de la organización, lo que ha venido a denominarse una *comunidad de líderes* (Senge, 1997). Los roles y habilidades requeridas por los líderes están cambiando. Las funciones básicas del líder en este entorno son las de diseñador, maestro y administrador, lo que supone que éste requiera nuevas habilidades: la habilidad de construir una visión compartida, sacar a la superficie y testar los modelos mentales predominantes y promover patrones de pensamiento sistémico (Senge, 1990). Además los líderes de las organizaciones que aprenden deben tener 3 características fundamentales, 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 podemos decir que existe una apertura por parte de estos al aprendizaje.

- *La cultura* se define como un modelo de presunciones básicas y formas de actuar que, manifestadas a través de una serie de símbolos, actitudes, rituales y valores, actúan como punto de referencia en la interpretación de experiencias y generación de acciones. Por ello, 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 que desee la maximización de su capital intelectual y su supervivencia en el mercado. Se trata, en definitiva, de construir organizaciones capaces de adaptarse y anticiparse a los cambios, potenciando abiertamente la comunicación entre sus miembros, apostando fuertemente por la iniciativa innovadora y asumiendo en todas las secciones los nuevos valores.

- *La estrategia*, ésta tiene como principal objetivo la articulación de una orientación futura para la empresa, posicionando a la organización con respecto a la competencia, los clientes, los reguladores, los cambios de tecnología y los inversores. Conceptualmente es posible diferenciar la formulación de la estrategia y su implantación. Esta exige que la organización disponga de las capacidades necesarias para su desarrollo de acuerdo a lo inicialmente previsto. Es decir, la empresa ha de poseer la capacidad para utilizar el conjunto de recursos de que dispone, lo cual implica el desarrollo de determinados modelos de interacción entre las mismas que se materializan en una serie de rutinas organizativas. La consideración de la estrategia desde una perspectiva dinámica revela que el problema fundamental que afronta toda organización consiste en encontrar la combinación óptima entre la explotación de los recursos y capacidades existentes y la exploración de nuevas alternativas. Basado para ello en una estructura organizativa que de soporte a los anteriores al especificar las interacciones entre los individuos y grupos dentro de la organización, la noción de aprendizaje organizativo parte del escaso valor que tienen los conocimientos individuales considerados aisladamente. Para que el conocimiento de un individuo, que en un principio es tácito, pueda ser rentabilizado y explotado al máximo es necesaria su integración en las rutinas y formas de actuación de la organización, la combinación de los conocimientos, las comunicaciones laterales y las estructuras temporales y flexibles con grupos relativamente estables para que se facilite un aprendizaje organizativo de doble bucle o generador.

- *El sistema de información y comunicación*: Es mediante esta que se tiene acceso al conocimiento, su captura y su transferencia. 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.

Una vez definidas estas variables se procede al tercer paso del procedimiento.

3. Valoración de cada una de estas variables.

Estas variables se diagnostican a través de diferentes técnicas, la observación directa, los cuestionarios y encuestas, así como entrevistas y el análisis de fuentes documentales. Así por ejemplo, en el caso del liderazgo podemos ubicar a los líderes en la siguiente matriz de acuerdo a los resultados obtenidos.

		Baja	Alta
Competencia	Alta	Líderes capaces de asimilar nuevas experiencias de aprendizaje	Aceptan e imponen paradigmas nuevos
	Baja	Líderes útiles solo para manejar la información	Líderes capaces de asimilar experiencias de aprendizaje nuevas
		Apertura al Aprendizaje	

En la matriz se expresa una relación entre la apertura de los líderes al aprendizaje la cual esta dada por las características antes mencionadas, es decir si el liderazgo, apoya, estimula y reta a los subordinados entonces podemos decir que existe una apertura al aprendizaje por parte de la organización, y la competencia del liderazgo, o sea el liderazgo es competente si tiene una clara comprensión del entorno y la organización, si esta motivado y comprometido con esta y si el estilo de liderazgo y las habilidades directivas contribuyen al aprendizaje de la organización y además tiene que ser reconocido como líder por parte de sus subordinados.

Los aprendedores que caen en el cuadrante de apertura baja y competencia baja solo pueden manejar información nueva, si se retaran con algo mas, eso podría conducirlos a la desesperación. Sin embargo, la mayoría de los empleados cae en uno de los dos cuadrantes siguientes: (1) competencia elevada, apertura baja, (2) apertura elevada, competencia baja. En cualquier caso es probable que se les puedan presentar situaciones de aprendizaje que implican responsabilidades nuevas o un contexto nuevo. Los que se ubican en el cuadrante competencia elevada, apertura elevada, pueden aceptar los paradigmas nuevos, ya sea respondiendo a nuevas reglas básicas

o imponiéndolas. . Los aprendedores de un nivel bajo tanto de competencia como de apertura, necesitan mucho mas apoyo que reto. La mayoría de los aprendedores, aquellos con un nivel elevado en una dimensión y un nivel bajo en otra, necesitan aproximadamente grados iguales de reto y apoyo. En cambio, los aprendedores con un elevado nivel tanto de apertura como de competencia, anhelan el reto, un paradigma nuevo que los lleve a los límites de sus capacidades.

En el caso de la Cultura Organizacional, puede afirmarse que la cultura esta en función del aprendizaje organizacional, si esta propicia y fomenta el trabajo en equipo, si crea un clima de confianza, de participación, que estimule la creatividad, la iniciativa y la colaboración de todos los miembros de la organización, que promueve un aprendizaje colaborativo y provoque un entorno de aprendizaje favorable, si logra una comunicación multidireccional donde el flujo de la información sea abierto y común, donde se oriente el desarrollo de las personas y la solidaridad, base del clima de trabajo, se aproveche la experiencia acumulada disponible y exista un afán constante de aprender y de desarrollar talentos basado en el conocimiento, los valores y las virtudes.

La estrategia de la organización que aprende debe tener identificadas los factores claves de éxito y las competencias esenciales de la organización. Esta adopta la filosofía “somos competitivos o estamos perdidos”, debe además tener identificado su capital intelectual, es decir el capital estructural, relacional y humano y basarse en estructuras simples y planas (horizontales) descentralizadas, formada por grupos de proyectos, equipos flexibles de alto rendimiento agrupados por áreas de conocimiento, con una visión de conjunto y centrada en la persona. La organización inteligente tiene además una autonomía responsable, un pensamiento sistémico, aplica el empowerment a todos los niveles, establece redes de trabajo y cooperación y su poder está en su potencial de cambio. Asume la empresa como un sistema de valores con un organigrama molecular. Se ha determinado diagnosticar dentro del factor estrategia la estructura debido a la estrecha relación que existe entre ambos elementos, es decir el diseño de la estrategia se soporta en la estructura, además consideramos que el proceso de aprendizaje organizacional aunque tiene en cuenta la estructura formal también se basa en gran medida en la organización informal.

Por su parte el sistema de información y comunicación de la organización de rápido aprendizaje debe contar los medios necesarios para tener el acceso a la información y establecer la comunicación multidireccional que faciliten las redes de trabajo y la cooperación . Un buen sistema de información es un aspecto esencial para convertir la información en conocimiento, lo cual es de vital importancia para el aprendizaje, además se trata de garantizar la información necesaria para cada puesto y para cada función en el tiempo necesario.

El procedimiento propuesto se encuentra en fase de implantación.

Conclusiones

- El aprendizaje es la capacidad organizacional determinante para consolidar una *madurez* que permite reproducir permanentemente una actitud de *adaptación ininterrumpida*, la capacidad de priorizar los cambios que permitirán *desplazar eficientemente a la organización* hacia una *situación deseada*, proyectada por la visión.
- El procedimiento planteado permite determinar y diagnosticar los elementos claves que propician el aprendizaje organizacional, el liderazgo, la cultura organizacional, la

estrategia y el sistema de información y comunicación. Tales elementos determinan la capacidad de aprendizaje de una organización en las condiciones cubanas actuales

- Conocer como se comportan estos elementos en una organización empresarial cubana permite determinar si esta puede convertirse en una organización de rápido aprendizaje.

Recomendaciones

- Tener en cuenta los elementos descritos en el procedimiento propuesto a la hora de llevar a cabo cualquier iniciativa de aprendizaje organizacional.
- La aplicación del procedimiento propuesto permitirá conocer si la organización tiene condiciones para convertirse en una organización de rápido aprendizaje y en qué elementos debe trabajar para lograrlo.

Bibliografía

1. Argyris, C. y Schön, D. 1978. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.
2. Gómez, Sergio, 2003. El aprendizaje organizacional y el capital intelectual. Folletos Gerenciales. Centro Coordinador de Estudios de Dirección.
3. [Fuenmayor, R.](#) 1994. El olvido del sentido holístico en la época postmoderna. Revista *Sistemas*. Mérida, Venezuela: Universidad de los Andes.
4. Perez López, Susana. (2002). Elementos Clave en la gestión del conocimiento. Un estudio de casos. Universidad de Oviedo. www.gestiondelconocimiento.com
5. Machuca J.A.D, Machuca M.A.D, Ruiz del Castillo J.C. y Ruiz A.(1993), "Systems Thinking Learning for Management Education. What are our ideas and how are we going about it in Sevilla", in Zepeda E. and Machuca J.A.D (Editors), The role of strategic modelling in international competitiveness. The System Dynamics Society.
6. Schön, D. 1983. *The Reflective Practitioner*. New York: Basic Books.
7. Senge, Peter. 1990,1992. [La Quinta disciplina: el arte y práctica de la organización inteligente](#). Buenos Aires: Granica. Edición original : 1990. *The fifth discipline: The Art & Practice of Learning Organization*. EEUU: Doubleday.
8. Sotaquirá, Ricardo; Cabrera, Jose y Gélvez, Lilia. 1998. [The System Dynamics Practice: in the middle of two thinkings](#). *International System Dynamics Conference*. Québec: System Dynamics Society.
9. Sterman, John. 1994. *Learning in and about complex systems*. *System Dynamics Review* 10(2-3): 291-330.
10. [Suárez, Tomasz](#). 1998. An inquiry into the historical meaning of "The Fifth Discipline". *Systemic Practice and Action Research*. Vol.Octubre/98, Reino Unido: Plenum.