



El Aprendizaje organizacional

Al inicio del siglo 20, el marco teórico y los conceptos de la organización (pública e industrial) emergen a partir de las reflexiones y conceptos de Max Weber y del post-Taylorismo¹. Conforman la base del desarrollo organizacional.² Resumiendo estos conceptos, una organización³ (o un sistema de cooperación) que aprende, sea pública o privada, con o sin fines de lucro, es un organismo vivo que tiene una estrategia explícita de innovación y una cultura organizacional que incentiva el disenso y la diversidad de percepciones y opiniones, y el aprendizaje de individuos y grupos en el trabajo. Esta cultura se refleja en los patrones de comportamiento, los discursos y valores que generan cohesión entre las personas y unidades de trabajo. También produce la capacidad de compartir conocimiento y adaptarse oportunamente a nuevos desafíos del entorno cambiante.

La organización aprende cuando tiene la capacidad de cambiar oportunamente tanto sus procesos y reglas como su cultura interna. El proceso de aprendizaje se estructura por tres etapas: El descubrimiento de una variación (... podemos hacerlo de una manera diferente), la selección (... escogemos la variación que responde mejor a nuestros objetivos), la estabilización (... incorporamos la variación escogida a nuestras rutinas). Los factores clave de éxito son una estructura abierta con un alto grado de auto-organización y la capacidad de escucha para incidentes críticos, errores y expresiones de crítica del personal. En suma, el aprendizaje organizacional emerge principalmente de la capacidad de auto-reflexión en la organización.

Adicionalmente a estas características, la capacidad de aprendizaje requiere la sincronización de procesos individuales de aprendizaje con procesos grupales y con la organización global. La organización no aprende, si sus miembros no aprenden. La organización puede fomentar o obstaculizar el aprendizaje a través de sus rutinas, barreras estructurales y cultura organizacional.

Campos de tensión y dependencia del camino

Cada organización desarrolla un determinado patrón de aprendizaje organizacional que se consolida con el tiempo, o dicho de otra manera: desarrolla una determinada actitud ante el aprendizaje. Para mejor entender este patrón es útil recurrir al concepto de la dependencia del camino (*path dependency*). Esto significa que un determinado desarrollo depende del camino ya recorrido anteriormente. El desarrollo anterior crea el cauce de lo que va a seguir. Es fácil imaginarse este hecho social cuando se observa la propia historia de vida: La dependencia del camino se da, por ejemplo, por el origen, la

¹ El Taylorismo de los años 20 del siglo pasado plasmó la organización industrial como una maquina para la cual el hombre es un factor perturbador.

² Los conceptos básicos del desarrollo organizacional fueron planteados por Weisbord, Lewin, Argyris, Senge, North, Luhmann, entre otros. En síntesis, buscan un equilibrio entre el propósito económico-técnico y la dinámica social de la organización.

³ Aplicamos el término *organización* a todas formas de empresas y organizaciones públicas a todos niveles, también a movimientos sociales y redes colaborativas con una estructura de división laboral y reglas internas que reducen la complejidad hacia adentro y que se delimitan hacia fuera, por ejemplo por una membresía definida.

profesión escogida y la pareja formada. Mientras avanza la edad de una persona, el cambio de camino implica cada vez más costos en términos económicos, de riesgos o pérdida de seguridad. Por lo tanto, dado el caso, el cambio de camino puede provocar angustia y miedo.

De manera análoga podemos preguntarnos qué es lo que contribuye en nuestra organización a que actuemos con dependencia de camino, que tengamos una actitud más bien negativa o positiva ante el aprendizaje y la innovación. A continuación se presentan algunos campos de tensión importantes en los cuales se mueve el aprendizaje organizacional. Los campos de tensión pueden ser ampliados por más aspectos. La evaluación de 1 a 4 significa que la organización se mueve más en una u otra dirección. La evaluación puede ser complementada por un ejemplo de la vida cotidiana y una referencia sobre la dependencia del camino: ¿Qué es lo que contribuye a que nos mantengamos en este camino?

Siete aspectos del aprendizaje organizacional: ¿Cuál es el puntaje de tu organización?

Campo de tensión 1: División laboral y fragmentación					
Alta especialización y pensamiento territorial, poco contacto entre los actores, especialización tiene alto valor.	1	2	3	4	Se valoran las competencias clave y básicas, los actores están fuertemente interrelacionados en lo horizontal y vertical.
Observación de la vida cotidiana:					
Dependencia del camino:					

Campo de tensión 2: Arquitectura de innovación					
Estrategia confusa de innovación, muchos sitios de construcción no coordinados, la innovación está en las manos de un grupo de expertos.	1	2	3	4	Definición concertada de prioridades de innovación, buena coordinación de las iniciativas con alta participación del personal.
Observación de la vida cotidiana:					
Dependencia del camino:					

Campo de tensión 3: Cultura de críticas					
Es arriesgado expresar una crítica, el disenso no es bien visto, las propuestas casi no se toman en serio. Persisten reservas fundamentales frente al cambio.	1	2	3	4	Se busca y recompensa la diversidad de opiniones y el disenso. Las propuestas son tomadas en cuenta, el cambio es considerado como algo positivo.
Observación de la vida cotidiana:					
Dependencia del camino:					

Campo de tensión 4: Carga de trabajo					
Los actores sufren mucha presión de tiempo y trabajo, el gran número de normas y reglas confundan e incrementan la carga de trabajo.	1	2	3	4	Los actores realizan los trabajos rutinarios con facilidad. Las normas y reglas son claras. Existen espacios libres de intercambio.
Observación de la vida cotidiana:					

Dependencia del camino:

Campo de tensión 5: Evaluación de experiencias					
La evaluación de experiencias es considerada un deber tedioso y tarea especial; los resultados quedan guardados en el cajón.	1	2	3	4	Los proyectos y procesos son evaluados periódicamente; los informes se reparten y discuten; se notan avances y mejoras.
Observación de la vida cotidiana:					
Dependencia del camino:					

Campo de tensión 6: Apoyo mutuo					
Casi no se brinda apoyo o el apoyo llega atrasado, cada uno lucha por su cuenta.	1	2	3	4	El apoyo se da siempre, es parte de la vida cotidiana; la organización promueve métodos como coaching o asesoría colegiada.
Observación de la vida cotidiana:					
Dependencia del camino:					

Campo de tensión 7: Transparencia y confianza					
Los actores no tienen acceso abierto a información relacionada a su trabajo; el acceso a información es un recurso de poder; hay desconfianza mutua.	1	2	3	4	Hay acceso abierto a información, los actores están bien informados y comunican en forma proactiva; la transparencia genera confianza.
Observación de la vida cotidiana:					
Dependencia del camino:					

Formular conclusiones

La evaluación de los siete campos de tensión, en diferentes grupos en el marco de un taller, esclarece las siguientes preguntas:

- Comparación de las evaluaciones de 1 a 4: ¿Dónde estamos en el camino hacia una organización que aprende?
- Evaluaciones máximas y mínimas: ¿Dónde están nuestros potenciales y déficits?
- Ejemplos de la vida laboral: ¿Qué observación de la vida cotidiana refuerza la evaluación?
- Comentarios sobre la dependencia del camino: ¿Qué contribuye a que nos mantengamos en este camino?
- Cambio de camino: En una discusión final se pueden formular opciones estratégicas para cambiar al camino que conduce a una organización que aprende.

10.2019/az