

## Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura

Dr. C. Julio García del Junco<sup>1</sup> y Dr. C. Georg Dutschke<sup>2</sup>

### RESUMEN

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a condiciones en el mercado muy diferentes a las que predominaban en el pasado. Los cambios en el entorno son muy rápidos, el ciclo de innovación es más corto y las tecnologías tienen una elevada importancia. En un entorno turbulento, sólo las organizaciones con más capacidad de adaptación a las nuevas realidades tendrán la posibilidad de obtener continuamente éxito y sobrevivir. En este nuevo entorno, el aprendizaje continuo de la organización es fundamental y son los conceptos de aprendizaje organizacional, desarrollados por *Senge*, de elevada importancia y actualidad. Se realiza una breve revisión de la bibliografía disponible sobre el aprendizaje organizacional y se señalan modelos y escalas de referencia.

*Palabras clave:* Organizaciones, aprendizaje organizacional, modelos de aprendizaje organizacional.

### ABSTRACT

At present, organizations are facing market conditions very different from those of the past. The changes in the setting are very fast, the cycle of innovation is shorter, and new technologies are very important. In a turbulent setting, only the organizations with a higher capacity to adapt themselves to the new realities will have the opportunity to be continuously successful and survive. In these new setting, the continuous learning of the organization is fundamental, and the learning and organizational concepts developed by *Senge* are highly significant and topical. A brief review of the bibliography available on organizational learning is made, and reference models and scales are referred to.

*Key words:* Organizations, organizational learning, organizational learning models.

Copyright: © ECIMED. Contribución de acceso abierto, distribuida bajo los términos de la Licencia Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.0, que permite consultar, reproducir, distribuir, comunicar públicamente y utilizar los resultados del trabajo en la práctica, así como todos sus derivados, sin propósitos comerciales y con licencia idéntica, siempre que se cite adecuadamente el autor o los autores y su fuente original.

Cita (Vancouver): García del Junco J, Dutschke G. Las organizaciones con capacidad de aprendizaje. A propósito de una revisión de la literatura. *Acimed* 2007;16(5).

Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_5\\_07/aci051107.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_5_07/aci051107.htm) [Consultado: día/mes/año].

El activo más importante de cualquier proyecto humano es el conocimiento. Sin conocimiento no es posible realizar actividad alguna. La historia demuestra que la persona que sabe, que conoce, es la más valorada. Para cualquier tarea, lo primero es localizar a la persona adecuada conforme a la formación requerida. Conocer exige esfuerzo y una serie de cualidades, como la constancia, el sacrificio, la tenacidad, etcétera. Es decir, desde que el mundo existe el conocimiento es lo más valioso.

El conocimiento resultado del estudio y de la experiencia confiere al individuo un instrumento vital para su propia existencia. En la excelencia de la persona, se conjugan dos vectores que la hacen competentes: los valores personales y el conocimiento. Por tanto, a nivel individual es incuestionable el valor del conocimiento. Y a nivel grupal, ¿qué sucede? La respuesta es fácil: lo mismo. Sin embargo, ocurre que es más complicado. Para comprenderlo, situemos nuestra perspectiva desde un ángulo antropomórfico, es decir, pensemos en el equipo, la empresa y el grupo como un individuo. La respuesta inicialmente puede parecer simple, selecciono a los individuos mejor formados y los reúno. Pero no es tan simple, porque los recursos son limitados y la mayoría de las veces no se puede reunir a los mejores, y “no es oro todo lo que reluce”.

Se comprende entonces la proliferación de literatura sobre la organización que aprende, y en ocasiones su carácter contradictorio, según el enfoque de la disciplina donde se estudie. La pregunta que nos surge ahora es: ¿En épocas pasadas, no se trató este tema? Por supuesto: fenicios, griegos, romanos; en la Edad Media en Europa, se escribieron de manera sabia y rigurosa, se sentaron las bases para que fuera posible comprender a los autores de hoy: *Senge, Argyris, Takeuchi, Druker*, etcétera. Sin olvidar, que es la filosofía, la ciencia que más ha trabajado la teoría del conocimiento y del aprender. Por tanto el tema no es nuevo, pero sí la perspectiva desde la que se estudia: ¿Cómo es la organización del siglo XXI? Debemos añadir además que numerosos trabajos escritos en otros idiomas que no es inglés, se ignoran en muchos foros; para estos, lo que no está escrito en lengua inglesa no existe, lamentablemente.

## MÉTODOS

Para revisar las características de las organizaciones que aprenden, su definición, sus modelos de aprendizajes y sus escalas de medidas, se exploraron las siguientes bases de datos:

Base de datos	Materias	Contenido
ABI/INFORM Global	Administración de empresas, economía y estadística.	Incluye el texto completo de más de 700 revistas y las referencias y resúmenes de los trabajos aparecidos en más de 1 200 publicaciones periódicas de lengua inglesa desde 1971.
ACADEMIC SEARCH	Generalidades, biblioteconomía y documentación, educación, psicología y sociología.	Ofrece, a texto completo, los artículos publicados en unas 600 revistas, así como los resúmenes e índices de artículos de unas 870 publicaciones periódicas.
CSIC (ICYT):	Cubre más de 20 materias	Las bases de datos ICYT e ISOC registran

ISOC)	entre las que se encuentran: economía, turismo, educación y estadística.	artículos publicados en revistas españolas en el área de la ciencia y la tecnología, así como de las ciencias sociales y las humanidades, respectivamente.
SSRN eLibrary	Administración de empresas, economía y estadística.	Base de datos de trabajos académicos de la Chigaco University, Korea University, Stanford Law School y European Corporate Governance Institute. Ofrece 158 400 resúmenes y 125 700 artículos a texto completo.
PROQUEST	Administración de empresas, economía y estadística.	Incluye el texto completo de 9 000 títulos y tiene disponible 125 billones de páginas en línea.
EBSCO	Administración de empresas, economía y estadística.	Incluye el texto completo de más de 1000 revistas con acceso a más de 100 000 títulos únicos

## CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN CON CAPACIDAD DE APRENDIZAJE

La época moderna, caracterizada por la revolución industrial, la organización burocrática, y el individuo como máquina de producción, inició su declive en la década de los años 90 del pasado siglo, debido a la creciente utilización de las nuevas tecnologías de la información que originan importantes impactos en las estructuras organizacionales.<sup>1</sup> Las organizaciones tuvieron un desarrollo significativo en los últimos cincuenta años, desde el modelo simple y unitario hasta el modelo flexible y virtual actual, como respuesta a la necesidad de adaptación a los rápidos cambios del entorno y los mercados. Esta realidad origina el surgimiento de nuevas organizaciones flexibles “inteligentes” y con capacidad de aprendizaje.

La organización que aprende puede considerarse como la respuesta al entendimiento del entorno y sus cambios poco previsibles; dicho concepto es se utiliza más entre las organizaciones que tienen como prioridad adaptarse al nuevo entorno. Para las organizaciones no es suficiente sobrevivir, sino que deben adquirir la capacidad de obtener un éxito sustentable.

*Senge* (1990) señala que el aprendizaje que permite a la organización sobrevivir y adaptarse es importante y necesario, pero no suficiente.<sup>2</sup> En una organización con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo, debe complementarse con un aprendizaje generador, que promueva la capacidad de crear e innovar. El principal objetivo de una organización con capacidad de aprendizaje es crear un ambiente interno que permite a los colaboradores adaptarse, desarrollar mejores competencias en sus funciones; así como obtener más éxitos en un entorno cambiante e incierto.

La necesidad del cambio en las organizaciones es el tema central del concepto de aprendizaje organizacional.<sup>3</sup> Como los individuos, las organizaciones confrontan continuamente nuevas realidades y circunstancias; la necesidad de cambio es creciente en los nuevos entornos tecnológicos, donde ocurre una verdadera turbulencia. *Cohen y Sproull* (1998) *Nonaka y Takeuchi* (1995) consideran que es posible identificar dos conocimientos diferentes.<sup>4,5</sup> El primero tiene como objetivo crear soluciones para problemas concretos y existentes. El segundo tiene como objetivo crear nuevas

realidades (paradigmas, modelos mentales, perspectivas) que permiten identificar nuevas oportunidades. *Bateson* (1972) refiere los dos tipos de conocimiento como de tipo uno o tipo dos,<sup>6</sup> y *Argyris y Shon* (1978), como de un ciclo o dos ciclos.<sup>7</sup> Para *Nonaka y Takeuchi* (1995), la generación de conocimiento depende de los dos tipos de conocimiento y su respectiva interacción;<sup>5</sup> la organización que aprende tiene la capacidad de destruir el conocimiento existente y crear un nuevo.

*Senge* (1990) considera que en la medida que el mundo se encuentra más conectado y los negocios son más complejos y dinámicos, el trabajo tenderá a ser más “learningful” (basado en el conocimiento y el aprendizaje).<sup>2</sup> En su opinión, no es posible a una sola persona aprender para toda la organización, como tampoco es posible que los directivos enseñen a todos sus colaboradores. La organización que tendrá éxito es la que tiene la capacidad de promover el aprendizaje entre todos los colaboradores y en los diferentes niveles.

Entre las diversas definiciones de organización que aprende y aprendizaje organizacional, deben destacarse:

- Es el proceso, por medio del cual, la organización se adapta a los cambios del entorno, crea e implementa nuevas rutinas organizacionales.<sup>8</sup>
- Organizaciones que están más disponibles para la experimentación, motivan nuevas iniciativas, aceptan más errores y son más interactivas con los clientes. Organizaciones que mantienen un rico e informal ambiente interno con un elevado nivel de información disponible.<sup>9</sup>
- El aprendizaje del individuo u organización es el proceso que permite el desarrollo de acciones sobre la base de un mayor conocimiento y entendimiento de la realidad.<sup>10</sup>
- Las organizaciones aprenden cuando tienen la capacidad de interpretar, codificar e integrar inferencias de la historia en las rutinas que condicionan su comportamiento.<sup>11</sup>
- Una organización aprende cuando uno de sus elementos adquiere información y la dispone para su uso en beneficio de la organización.<sup>12</sup>
- Empresas que facilitan el aprendizaje a todos los colaboradores, y continuamente desarrollan un ambiente interno que proporciona el aprendizaje y adaptación a los cambios en el entorno.<sup>13</sup>
- Organización en la que las personas incrementan continuamente su capacidad para crear los resultados deseados, se motivan nuevas tendencias de pensamiento, la ambición es libre y los colaboradores están dispuestos a aprender cómo aprender.<sup>2</sup>
- El proceso de aprendizaje en la organización es diferente del individual. El modelo de aprendizaje organizacional debe solucionar el problema de cómo difundir inteligencia y capacidad de aprender, en una entidad no humana.<sup>14</sup>
- La organización que tiene en su misión la necesidad de desarrollar estructuras y estrategias que permiten obtener el máximo del aprendizaje organizacional.<sup>15</sup>
- Una organización estructurada para crear, adquirir y transferir conocimiento, con capacidad para cambiar características que pueden reflejar el nuevo conocimiento en su estrategia y comportamiento.<sup>16</sup>
- Según *Karash* (1999), son empresas que tienen la capacidad de capturar conocimiento en todos los niveles de la organización, para así, obtener más éxitos y un mejor rendimiento.<sup>17</sup>

- Según *Belardo* (1996), es sumamente importante el aprendizaje de los individuos como un factor fundamental para el aprendizaje de la organización. Los individuos aprenden y las organizaciones obtienen beneficios con el aprendizaje. Para beneficiarse del aprendizaje en grupo y garantizar que no sea pérdida, el conocimiento resultante del aprendizaje debe identificarse, clasificarse, guardarse, diseminarse y utilizarse. Para hacerlo, las organizaciones deben crear una cultura que motive los colaboradores a generar conocimiento y a difundirlo a la organización.<sup>17</sup>

Considerando las diferentes disciplinas de la organización, diferentes autores tienen enfoques diversos:

*Garvin* (1993), al realizar una revisión de la literatura disponible sobre el aprendizaje organizacional, dedicó especial atención a las ideas relacionadas con la experimentación sistemática, el movimiento entre el conocimiento superficial y el aprendizaje profundo, los modelos conceptuales para la evaluación del progreso y la apertura de la organización a la creación y difusión de nuevas ideas.<sup>16</sup>

*Ulrich* y sus colaboradores (1993) dedicaron especial atención a la importancia de la difusión del aprendizaje en la organización. Los autores refieren la importancia para la organización del desarrollo continuo de conocimiento, por medio de la adquisición de competencias, de la experimentación en la difusión del conocimiento, así como de la creación de una cultura de aprendizaje con su respectiva incorporación en la estrategia, y posterior mensuración del éxito.<sup>18</sup>

*Herbst* y *Thorsrud* (1970) desarrollaron en las décadas de 1960 y 1970 el sistema socio técnico, en el cual el concepto de aprendizaje organizacional se relaciona con la idea de participación colectiva de equipos de individuos; su objetivo es la creación de nuevas formas de trabajo, la evolución profesional y el equilibrio entre la vida personal y familiar. De acuerdo con esta visión, los individuos trabajadores y sus supervisores tienen la responsabilidad de cambiar los métodos de trabajo, y los directivos de proporcionar el contexto para el cambio.<sup>19</sup>

*Argyris* (1999) considera que la estrategia organizacional cambia el enfoque en el planteamiento e implementación de los planes, para la interacción del planteamiento e implementación mediante un proceso explícito de aprendizaje organizacional.<sup>19</sup>

*Hayes* y sus colaboradores (1998) refieren que en las décadas de 1970 y 1980 las empresas occidentales, debido al éxito de las empresas orientales en sus mercados, tuvieron la necesidad de incrementar continuamente su productividad y competitividad. Esta necesidad, enfocada en la producción, originó la consideración del concepto de aprendizaje como fundamental en la organización. *Hayes* y sus coautores (1998) consideraron que las organizaciones con la doble capacidad de aprender y perfeccionar el conocimiento existente, se adaptan con más creatividad y efectividad al cambio y reconocen los competidores por la capacidad que tienen en desarrollar, con éxito, nuevas ideas y productos. Son organizaciones con más posibilidades de alcanzar la excelencia.<sup>19</sup>

En los años más recientes, autores en el área de los recursos humanos, empezaron a utilizar el concepto de aprendizaje organizacional y destacaron la capacidad de los

individuos para cuestionar, experimentar, adaptar y innovar, en beneficio de la organización.<sup>19</sup> *Argyris*(1999) así como *Jones y Hendry* (1992) realizaron una revisión de la literatura y arribaron a dos conceptos distintos, el del incremento continuo mediante el entrenamiento y la formación, y el del cambio de los modelos mentales, uno de los principales conceptos relacionados con el aprendizaje organizacional.<sup>2</sup>

*Schein* (1992) refiere primero el concepto de cultura organizacional, y señala enseguida su relación con el aprendizaje organizacional. El autor considera que en entornos turbulentos y con cambios continuos, las organizaciones deben tener la capacidad de aprender sobre la base de una cultura de aprendizaje, que se debe convertir en un sistema perpetuo de aprendizaje.<sup>20</sup>

*Serrano y Fialho* (2005) refieren el aprendizaje organizacional como la competencia y procesos de una organización dedicados a mantener y mejorar el desempeño, basados en la experiencia. Es el proceso por medio del cual las organizaciones adquieren, innovan o comparten el conocimiento, y este es un fenómeno sistémico que permanece en la organización independientemente de la rotación de los colaboradores. El aprendizaje permanente y continuo es un ciclo de eterno cambio donde tiene una elevada participación la sensibilidad y conciencia sobre el entorno en el cual la organización actúa – la visión estratégica – una evolución continua de las actitudes y comportamientos – la cultura organizacional – y el desarrollo de nuevas capacidades y conocimientos – la gestión del conocimiento.<sup>1</sup>

## **MODELOS DE APRENDIZAJE EN LAS ORGANIZACIONES**

*Senge* (1990) considera que las organizaciones sólo aprenden a través de los individuos que aprenden.<sup>2</sup> El aprendizaje individual no es garantía del aprendizaje organizacional, pero sin aprendizaje individual no es posible el aprendizaje organizacional. *Senge* (1990) considera que el aprendizaje se conecta intrínsecamente con el individuo y que las empresas que aprenden incrementan continuamente su capacidad para crear el futuro.<sup>2</sup>

*Senge* (1990), contrariando las funciones tradicionales de la organización, señala cinco disciplinas de carácter personal, consideradas como programas que permiten el desarrollo a largo plazo del aprendizaje y las prácticas organizacionales:<sup>2</sup>

- **Maestría personal(Personal Mastery):** Significa la visión personal de cada colaborador. Para existir la visión de grupo es necesario la existencia de la maestría personal. Es muy importante para la organización tener una disciplina que permita a cada individuo clarificar y profundizar continuamente en la visión y capacidad para una mejor identificación de la realidad.

Cuando la visión personal se transforma en una disciplina, el individuo incorpora la capacidad para continuamente entender lo que es más importante para sí y para la organización, ello permite el aprendizaje continuo y el obtener de una visión más real y clara de la realidad.

En este contexto, el aprendizaje no significa obtener más información, pero sí el desarrollo de la capacidad para obtener los resultados deseados en la vida. Significa el aprendizaje generador en la vida. Para que una organización adquiriera la capacidad de

aprender es necesario practicar el aprendizaje generador en todos los niveles jerárquicos.

- Visión de grupo (Shared Visión) – Implica la voluntad e iniciativa de todos los miembros de una organización para tener un pensamiento y visión comunes, basados en las mejores prácticas.

Una visión común no es una idea. Es una convicción interior, soportada por un grupo de individuos. Es una visión con la cual los individuos están verdaderamente comprometidos, y es el reflejo de su propia visión. La visión del grupo simboliza lo que deseamos obtener, y el pensamiento sistémico demuestra como se ha creado lo que existe actualmente.<sup>2</sup> La visión de grupo es vital en las organizaciones con capacidad de aprendizaje, y es el origen del enfoque y energía para aprender. El aprendizaje adaptativo es posible sin la visión de grupo, pero no el aprendizaje generador.

La importancia del grupo para el desarrollo del aprendizaje organizacional es reforzada por *Mintzberg* (1995), 20 al señalar que la validación de las estrategias formuladas sólo ocurre cuando es colectiva, conocida y comprendida por el grupo que tiene la función de coordinar el comportamiento de la organización.

*Shaw* (1996) señala que una condición fundamental para permitir la creación del conocimiento individual es la existencia de cohesión organizacional sobre los objetivos, prácticas de trabajo, cambios internos y externos, y la coordinación de esfuerzos. Es también importante que los individuos consideren que el éxito individual es dependiente del éxito del grupo.<sup>22</sup>

- Modelos mentales (Mental Models)– Significa las asunciones, generalizaciones y imágenes que pueden influir en nuestro entendimiento del entorno, y que condiciona las acciones. Existen modelos mentales que no adecuan a la realidad del entorno en que actuamos y que no permiten desarrollar las acciones e intervenciones necesarias.

*Argyris* (1985) señala que en los individuos, el comportamiento no es siempre consistente con sus verdaderas teorías (lo que refieren), pero es siempre consistente con las teorías que utilizan (modelos mentales).<sup>23</sup> Dos individuos con modelos mentales diferentes suelen observar un mismo evento y hacer descripciones diferentes. La capacidad para entender los modelos mentales es una condición exclusiva para la implementación del pensamiento sistémico y el desarrollo del aprendizaje organizacional.<sup>2</sup>

La integración de los modelos mentales con el pensamiento sistémico incrementa la capacidad de los individuos para cambiar sus propios modelos mentales y forma de pensar; se promueve así el pensamiento estratégico, y se identifican posibles cambios futuros en el entorno y sus respectivos orígenes.

- Aprendizaje de grupo (Team Learning)– Los equipos son unidades de aprendizaje fundamentales en las organizaciones modernas, permiten a los individuos adquirir el verdadero pensamiento de grupo, y no sólo el individual.

El aprendizaje de grupo es el proceso que permite el desarrollo de las competencias de un equipo con el objetivo de crear los resultados deseados por sus miembros, tiene como base una visión de grupo que es función de la visión y capacidad de cada individuo. Para obtener el aprendizaje de grupo es fundamental que los miembros sepan trabajar en grupo. Cuando el grupo tiene la capacidad de aprender es considerado como un microcosmos en la organización.

En las organizaciones, el aprendizaje de grupo tiene tres dimensiones críticas: la necesidad de pensar profundamente sobre los problemas más complejos, la necesidad de una acción coordinada e innovadora y la presencia y responsabilidad de los miembros del grupo en otros grupos.

- Pensamiento sistémico (Systems Thinking) – Es la competencia necesaria para un individuo, y respectiva organización, significa tener la capacidad de integrar los conceptos de visión de grupo, maestría personal, modelos mentales y aprendizaje de grupo. El pensamiento sistémico es lo que permite también la conexión con el entorno.

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina, y según *Senge* (1990) es fundamental para la gestión actual, debido al crecimiento de la complejidad en el entorno. Por primera vez en la historia, la posibilidad de obtener información es mayor que la capacidad para analizarla, tampoco, con frecuencia, es posible implementar todos los cambios necesarios en el tiempo correcto. La disciplina del pensamiento sistémico permite identificar las estructuras y causas de la complejidad y posibilita la relación entre la organización y el entorno.<sup>2</sup>

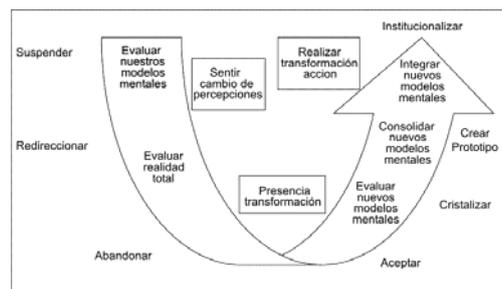
La esencia del pensamiento sistémico está en la capacidad del individuo para cambiar su forma de pensar y los modelos mentales con la capacidad de identificar interrelaciones (y no sólo relaciones lineares de causa-efecto) y desarrollar procesos (y no sólo soluciones inmediatas para el problema). El proceso de cambio sustentable, requiere un cambio en el sistema de pensamiento, es necesario entender la naturaleza del proceso de crecimiento y como adaptarlo a nuestras necesidades. Es también importante entender los factores que impiden el crecimiento y como implementar estrategias para hallar las soluciones necesarias.

Las cinco disciplinas se pueden dividir en tres conceptos: la aspiración (visión personal y visión de grupo), la reflexión (modelos mentales y aprendizaje en grupo) y el pensamiento sistémico. Aspiración, significa la capacidad para orientar, individualmente y colectivamente, hasta concretar, lo que los individuos realmente desean, sin reaccionar sólo ante las circunstancias. Reflexión, significa la capacidad de crear la discusión para procurando obtener el entendimiento común y coordinar la implementación de acciones efectivas. El pensamiento sistémico, o conocimiento de la complejidad, significa la capacidad para identificar nuevas interdependencias entre los problemas y distinguir las consecuencias de acciones de implementación inmediata o de largo plazo.<sup>2</sup>

Las cinco disciplinas son la esencia de la organización que tiene una evolución continua y positiva, que se adapta al entorno competitivo y facilita nuevos productos y soluciones a los clientes y colaboradores. El aprendizaje individual es la base del organizacional, pero el aprendizaje organizacional no se limita al individuo.<sup>2</sup> *Senge* (1990) considera

que la transferencia del aprendizaje individual a la organización es posible siempre que los miembros de la organización tengan claros y puedan transferir los modelos mentales; señala además que la disciplina de los modelos mentales es la base de la teoría de la transferencia del aprendizaje individual que permite la gestión activa de los procesos de aprendizaje. *Nonaka y Takeuchi, Argyris, Shon, Nelson y Winter* establecen que el conocimiento tácito es la principal razón del éxito o deterioro de la organización, porque la capacidad para crear rutinas que permitan captar, codificar y difundir el conocimiento tácito es fundamental para el aprendizaje organizacional.<sup>5,8,24,25</sup>

*Senge* y sus coautores (2005), a continuación, proponen un modelo de aprendizaje basado en la capacidad del individuo para alterar el modelo mental (Figura 1).<sup>26</sup>



Las siete capacidades del movimiento en U.  
Fuente: Senge et al. (2005)

Fig. Las siete capacidades del movimiento en U.

La teoría del U considera que los modelos individuales se conectan directamente con el entorno y posibilitan la capacidad de adaptación a los cambios existentes. Lo importante es comprender esta realidad en nuestra mente.<sup>26</sup> El modelo de aprendizaje en U considera las siguientes etapas:

- La capacidad de suspender. Significa el acreditar de que tenemos la capacidad para desarrollar la creatividad en la vida personal y profesional, sin abdicar de convicciones o destruyendo modelos mentales existentes. Por medio de la capacidad de suspender es posible aceptar nuevas ideas y conceptos en nuestra mente.
- La capacidad de redireccionar la atención hacia el origen. Permite una mayor sensación de conexión y de cambio. Cuando existe un problema, existen dos tipos de solución, la que soluciona en el momento, y la que procura entender el origen del problema, para actuar sobre sus causas.
- La capacidad de abandonar y aceptar. Significa la capacidad para identificar las fuerzas que condicionan la realidad como un todo, y entender como es posible manejarlas para crear nuevas visiones. La capacidad para entender la realidad (entorno) como un todo y no como partes fragmentadas es fundamental, permite a los directivos crear una visión común y aceptada por todos.
- Cristalizar. Requiere la capacidad para aceptar las nuevas ideas y visiones, y transformarlas en conceptos concretos con posibilidad de implementación.
- Crear un prototipo. Es la capacidad para modelar o simular nuestro mejor entendimiento sobre un tema, y con ello crear canales de comunicación con otros individuos y conocimientos diferentes. En la organización, crear un prototipo, es el proceso de test de las nuevas ideas por medio del desarrollo de muestras.

- El proceso de la U termina con la institucionalización del nuevo conocimiento o modelo mental que sólo es posible crear después de consolidar las etapas anteriores.

*Watkins y Mohr* (2001) refieren el desarrollo organizacional como, el proceso cooperativo que aplica el conocimiento científico basado en sistemas y valores a la adaptación, mejora y refuerza las estrategias organizacionales, estructuras, procesos, e individuos y culturas, y que permite incrementar la efectividad. *Watkins y Mohr* (2001) proponen un modelo de aprendizaje denominado *Encuesta apreciativa* (Appreciative Inquiry), basado en la teoría del construccionismo social -considera que el individuo tiene la capacidad para crear su propio mundo a partir de las relaciones que tiene con los otros- y el impacto de las nuevas ciencias (física cuántica, complejidad y caos). El modelo considera que los sistemas humanos son construcciones de la imaginación, y que son cambiables a la velocidad de la imaginación. Cuando los miembros de una organización tienen la capacidad para cambiar sus perspectivas es posible iniciar la construcción del futuro deseado.<sup>27</sup>

La encuesta apreciativa se define como un proceso cooperativo y participativo, que tiene como objetivo identificar y promover las “fuerzas vivas” disponibles en un sistema de funcionamiento perfecto en términos humanos, económicos y organizacionales. Es un proceso, por medio del cual, el conocimiento más profundo de los individuos en sus mejores momentos, se emplea para construir el mejor futuro.

La encuesta apreciativa, utilizada en primer lugar por académicos en el proceso de cambio del sistema total, tiene el aprendizaje organizacional como su base. Este proceso permite a las organizaciones desarrollar su propia teoría generadora y obtener cambios por medio del aprendizaje con mejores prácticas. El potencial del modelo se basa en el proceso práctico de cambio y en el nuevo paradigma de como el futuro se desarrolla. El modelo de la encuesta apreciativa -Modelo de los 5 D's: *Definition, Discovery, Dream, Design, Destiny*- considera las siguientes fases:

- Definición. Fase en la que se definen los objetivos (cuestionario, estrategia de participación, gestión del proceso, estructuras y otros). La encuesta se desarrolla siempre considerando los mejores momentos y las mejores prácticas.
- Descubrimiento. Fase en la que los miembros del sistema identifican las características presentes en los mejores momentos (personales y profesionales), cuando la organización obtuvo un éxito elevado.
- Sueño. Fase en la que los miembros del sistema crean la visión de la organización perfecta, sobre la base de los momentos perfectos del pasado o el presente.
- Diseño. Fase en la que los miembros del sistema hacen una descripción de los principios necesarios y escenarios posibles para el cambio de la organización, con el objetivo de alcanzar el futuro perfecto. En esta fase es creada una visión común;
- Destino. Fase en la cual la organización acepta e implementa el escenario considerado como perfecto.

La encuesta apreciativa es una herramienta formidable para las organizaciones al permitir el cambio oportuno; así como identificar los mejores momentos y las mejores prácticas.

Algunas referencias a escalas de medida en las organizaciones con capacidad de aprendizaje

IBM en su *Reality Checklist of Learning Organizations Characteristics*, identifica 30 características que una organización con capacidad de aprendizaje debe tener:<sup>17</sup>

#### Características de liderazgo

- Los directivos tienen la preocupación, de continuamente y con visión, reforzar los valores de la organización, y tienen un comportamiento consistente con ellos.
- La visión de negocio de los directivos está enfocada en las personas, y en obtener rentabilidad.
- Los directivos entienden su función como responsables de personas, y no, como simples jefes.
- Los directivos están más tiempo en reuniones con los diferentes niveles de colaboradores en la organización, que cerrados en su oficina.
- La autoridad del director basada en su nivel jerárquico disminuye. La autoridad del director basada en sus conocimientos y éxito en la función crece. El rendimiento y sistemas de incentivos reflejan este cambio.
- La responsabilidad de las decisiones de negocio está delegada, siempre que sea posible, en la persona que efectivamente es responsable por el negocio.
- La estrategia no es propiedad exclusiva de los directores, es responsabilidad de diferentes colaboradores en diversos niveles de la organización.

#### Características de cultura

- Los valores corporativos y sus principios están bien formulados y articulados, y son una fuente de inspiración y unidad. Providencian un conjunto de comportamientos y un rendimiento que ayuda la organización, se reduce la burocracia.
- Los valores normalmente comunicados incluyen el respeto por el individuo, la honestidad, el aprendizaje sobre la base de los errores y la apreciación del individuo por su aprendizaje continuo.
- Los directivos motivan los individuos a contribuir al éxito de sus colegas, a partir de la disseminación y disponibilidad de información y conocimiento.
- La organización proporciona un tiempo para el aprendizaje exploratorio, el desarrollo de nuevo conocimiento y la reflexión.
- La organización comunica internamente el éxito obtenido con la aplicación de

nuevas ideas.

- Los empleados se sienten cómodos para informar sobre los puntos críticos de la organización.

- Los valores personales se consideran debidamente en el reclutamiento de nuevos empleados.

### Características de estructura y proceso

- Las características de las inversiones son consistentes con la misión de la organización. Si el aprendizaje y conocimiento son importantes en la estrategia de la organización, entonces, el valor necesario se considera en el presupuesto.

- La organización tiene un proceso de guarda de las experiencias realizadas, y es posible identificar las de mayor y menor éxito.

- La organización desarrolla con frecuencia reuniones para compartir la información, expectativas y conocimientos.

- La información sobre el rendimiento del negocio y mejores prácticas está accesible.

- Las nuevas tecnologías contribuyen para la rápida diseminación del conocimiento, promueven la comunicación entre los empleados y los diferentes niveles de la organización.

- Las nuevas tecnologías se desarrollan e implementan en la organización con el objetivo de reducir el tiempo de realización de las actividades.

- La organización motiva, y las rutinas lo permiten, el aprendizaje informal entre los empleados.

- La organización tiene los procedimientos necesarios para retener el conocimiento de las personas que salen.

- La organización tiene los procesos que permiten aprender con los *stackholders* externos (proveedores, competidores, comunidad, otros).

### Características de las personas y activos

- Los empleados reconocen la misión de la organización como un factor de motivación en su labor.

- La organización tiene métricas no financieras para medir las percepciones de los empleados sobre las condiciones de trabajo, y otros factores humanos.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos consideran la inversión en el desarrollo individual como importante e indispensable.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El conocimiento propio y el crecimiento personal se reconocen formalmente como elementos importantes para una mejor gestión y éxito de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización incentiva y soporta acciones de aprendizaje individual.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los profesionales de recursos humanos tienen una intervención directa e importante en el desarrollo de las estrategias de negocio, en línea con los gestores y directivos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización ejecuta periódicamente acciones internas y externas de aprendizaje, fuera del ámbito del trabajo.</li> </ul>

Cole (1996) presenta un instrumento desarrollado para verificar la capacidad de aprendizaje organizacional, denominado *Inventario de Aprendizaje Organizacional* (Learning Organization Inventory). El instrumento, considera cinco categorías que se refieren directamente a las cinco disciplinas de Senge (1990). Las dos primeras cuestiones de cada categoría hacen referencia a la visión de grupo, las dos siguientes a la maestría personal, las dos que les siguen a los modelos mentales, las próximas dos al aprendizaje de grupo y las dos últimas al pensamiento sistémico. Las respuestas se miden con la escala de Lickert de cinco puntos. En este instrumento se identifican, en total, 50 características de la organización con capacidad de aprendizaje:<sup>17</sup>

### Liderazgo

<ul style="list-style-type: none"> <li>• El comportamiento de los directivos es consistente con las prioridades de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La actuación de los líderes de la organización es más como facilitador de una visión común, y no, de sus propietarios únicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos motivan nuevas ideas e iniciativas entre los colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos tienen interés y preocupación por las motivaciones individuales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos aceptan y motivan críticas a sus ideas y acciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos facilitan reuniones de trabajo con el objetivo de crear nuevos conocimientos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En todos los niveles jerárquicos, los colaboradores están motivados con el trabajo en equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo profesional se realiza por colaboradores creativos y con elevadas</li> </ul>

cualidades.

- Los líderes se encuentran involucrados en la calificación de los resultados obtenidos.
- Los directivos tienen la capacidad para proporcionar las mejores respuestas a las cuestiones planteadas por los colaboradores.

### Cultura y ambiente profesional

- La organización tiene una visión de futuro clara, coherente, y aceptada por todos los colaboradores.
- Los colaboradores tienen una filosofía y objetivos comunes.
- Los colaboradores consideran, como su responsabilidad personal, el mantenimiento de un servicio de elevada calidad.
- Los colaboradores consideran la realidad existente como un aliado y no como un enemigo.
- Los colaboradores procuran entender las asunciones que originan el trabajo desarrollado.
- No existe una clara distinción de clase, que no permite el trabajo de equipo.
- Los colaboradores son honestos, especialmente, en el trabajo de equipo.
- Los conflictos entre colaboradores se solucionan siempre con el objetivo de incrementar el trabajo de equipo.
- Los colaboradores revisan los éxitos y errores con el objetivo de aprender.
- La atención de los colaboradores se centra en las organizaciones competidoras y no en la propia organización.

### Competencia e innovación

- Los colaboradores tienen conocimiento de la contribución que se espera de ellos para el futuro de la organización.
- Los colaboradores comunican regularmente y con creatividad, la imagen que tienen de la organización.
- La organización facilita información que permite y motiva el desarrollo de las capacidades necesarias.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores incrementan continuamente su conocimiento y capacidades.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La calidad y los resultados de la organización no se inhiben por filtros en la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores participan regularmente en actividades que tienen como resultado una mejor comprensión de la competencia y del entorno.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores creen firmemente que no se penalizarán por errores cometidos en forma involuntaria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores se orientan siempre al desarrollo de nuevos y mejores servicios mediante el trabajo de equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización encara las dificultades con creatividad y profesionalismo, y considera que una solución para el inmediato, puede originar problemas en el futuro.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores buscan soluciones innovadoras que produzcan resultados a largo plazo.</li> </ul>

### Desarrollo profesional y reconocimiento

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización reconoce la contribución de cada colaborador como válida para la visión futura de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización proporciona oportunidades de desarrollo profesional a los colaboradores que desarrollan acciones consistentes con la visión futura de la organización.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización motiva a sus colaboradores a desarrollar sus aspiraciones profesionales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los colaboradores obtienen recompensas por las iniciativas que implementan con éxito en su actividad diaria.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización tiene la preocupación continua de obtener el mejor de los colaboradores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización considera verdaderamente que los colaboradores son el mejor activo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización premia las iniciativas en equipo y respectivas soluciones.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando los equipos desarrollan soluciones para los problemas más complejos la organización lo celebra formalmente y informalmente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización premia las soluciones innovadoras, que resisten el test del</li> </ul>

tiempo.

- El desarrollo profesional individual de los colaboradores se integra con el plano de largo plazo de la organización.

### Procesos de trabajo y sistemas

- Los colaboradores tienen conocimiento de los procesos existentes en la organización para obtener los objetivos.

- Los sistemas utilizados son consistentes con la visión de grupo existente en la organización.

- Los métodos de contabilidad motivan los individuos a tener la máxima responsabilidad en sus iniciativas y trabajo.

- La organización tiene procesos de trabajo que permiten el aprendizaje continuo por medio de la experiencia.

- Los procesos de trabajo permiten a los colaboradores tener una visión sobre sí mismos, como individuos y no sólo como profesionales.

- Los procedimientos en la organización motivan a los colaboradores a considerar las experiencias y conocimiento del pasado en la búsqueda de soluciones para el futuro.

- Los colaboradores consideran fácil trabajar en equipo para obtener los resultados esperados.

- La estructura organizacional soporta el trabajo efectivo en equipo.

- La organización tiene procesos que permiten revisar los éxitos y errores pasados.

- El proceso de trabajo motiva los colaboradores a buscar respuestas creativas para las situaciones más difíciles.

## CONCLUSIONES

La revisión realizada de la literatura posibilitó definir a la organización que aprende como el grupo humano que fomenta la cultura del liderazgo para producir el oportuno cambio organizativo, con la intención de adaptar su organización a cualquier tipo de variación en su entorno, mediante el fomento del conocimiento tácito de sus miembros.

Los diferentes autores coinciden en la creciente importancia del aprendizaje organizacional en la actualidad y en el futuro. Los rápidos cambios en el entorno y la necesidad de comprenderlo rápidamente, son elementos críticos para el éxito de la organización, y sucede que los nuevos medios disponibles para acceder a la información

(las nuevas tecnologías) pueden tener una importancia relevante en la obtención, codificación y difusión del conocimiento en la organización a la vez que permiten el aprendizaje organizacional y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Serrano F, Fialho C. *Gestão do Conhecimento. O novo paradigma das organizações*. Lisboa: FCA Editora; 2005.
2. Senge P. *The fifth discipline*. London: Random House; 1990.
3. Drucker P. *Post capitalist society*. New York C: Harper Business; 1993.
4. Cohen D. *Toward a knowledge context: report of the first annual U.C. Berkeley Forum on knowledge and the firm*. *Californian Management Review* 1998;40(3):22-39.
5. Nonaka I, Takeuchi H. *The knowledge creating company*. New York C: Oxford University Press; 1995.
6. Bateson G. *Steps to ecology of mind*. New York C: Ballantine; 1972.
7. Argyris C, Schön, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley; 1978.
8. Nelson R, Winter SG. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge: The Bellknap Press of Harvard University Press; 1982.
9. Peters T, Waterman RH. *In search of excellence*. New York C: Warner Books; 1984.
10. Fiol C, Lyles M. *Organizational Learning*. *Academy of Management Review* 1985;10(4):803-13.
11. Levitt B, March JG. *Organizational learning*. *Annual Review of Sociology* 1988;14:319-40.
12. Huber GP. *Organizational learning: examination of the contributing process and a review of the literature*. *Organization Science* 1991;2:88-115.
13. Pedler M, Burgoyne JY, Boydell T. *The learning company*. London: McGraw-Hill; 1991.
14. Kim DH. *Systems archetypes: diagnosing systemic issues and designing high leverage intervention*. Cambridge: Pegasus; 1993.
15. Dodgson M. *Organizational learning: a review of some literatures*. *Organization Studies* 1993;14(3): 375-94.
16. Garvin DA. *Building a leadership organization*. *Harvard Business Review* 1993;71:78-91.
17. Marchi GR. *The role of Internet in the learning organizations*. New York C: Rockefeller College of Public Affairs & Policy; 1999..
18. Ulrich D, Von Glinow MA, Jick T. *High impact learning: building and diffusing learning capabilities*. *Organizational Dynamics* 1993;22(2):52-66.
19. Argyris C. *On Organizational Learning*. Second Edition. Massachusetts: Blackwell Publishing; 1999.
20. Schein E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass; 1992.
21. Mintzberg H. *Learning 1, Planning 0*. *Strategic Management Journal* 1991;12:463-66.
22. Shaw AC. *A social construccionism and the inner city: designing environments for social development and urban renewal*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates Publishers; 1996.

23. Argyris C. Strategy change and defensive routines. Boston: Pitman Publishing; 1985. .
24. Argyris C. Overcoming Organizational Defences. Boston: Allyn Bacon; 1990.
25. Argyris C. Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change. San Francisco: Jossey-Bass; 1993. .
26. Senge P, Scharmer CO, Jawroski J, Flowers BS. Presence: Exploring profound change in people, organizations and society. London: Nicholas Brealey Publishing; 2005.
27. Watkins JM, Mohr B. Appreciative Inquiry. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer; 2001.

Recibido: 13 de octubre del 2007.

Aprobado: 16 de octubre del 2007.

Dr. *C. Julio García del Junco*. Departamento Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla. Ave. Ramón y Cajal No. 1.41005. Sevilla. España. Correo electrónico: [deljunco@us.es](mailto:deljunco@us.es)

<sup>1</sup>Doctor en Ciencias. Catedrático en Organización de Empresas. Profesor Titular. Departamento Administración de Empresas y Marketing. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

<sup>2</sup>Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento Gestión y Marketing. Profesor de Gestión y Marketing. Universidad Atlántica de Lisboa.

Ficha de procesamiento

Términos sugeridos para la indización

Clasificación: Artículo de revisión.

Según DeCS<sup>1</sup>

APRENDIZAJE; CULTURA ORGANIZACIONAL.  
LEARNING; ORGANIZATIONAL CULTURE.

Según DeCI<sup>2</sup>

APRENDIZAJE.  
LEARNING.

<sup>1</sup>BIREME. Descriptores en Ciencias de la Salud (DeCS). Sao Paulo: BIREME, 2004.

Disponible en: <http://decs.bvs.br/E/homepagee.htm>

<sup>2</sup>Díaz del Campo S. Propuesta de términos para la indización en Ciencias de la Información. Descriptores en Ciencias de la Información (DeCI). Disponible en: <http://cis.sld.cu/E/tesauro.pdf>