

Unidad 10

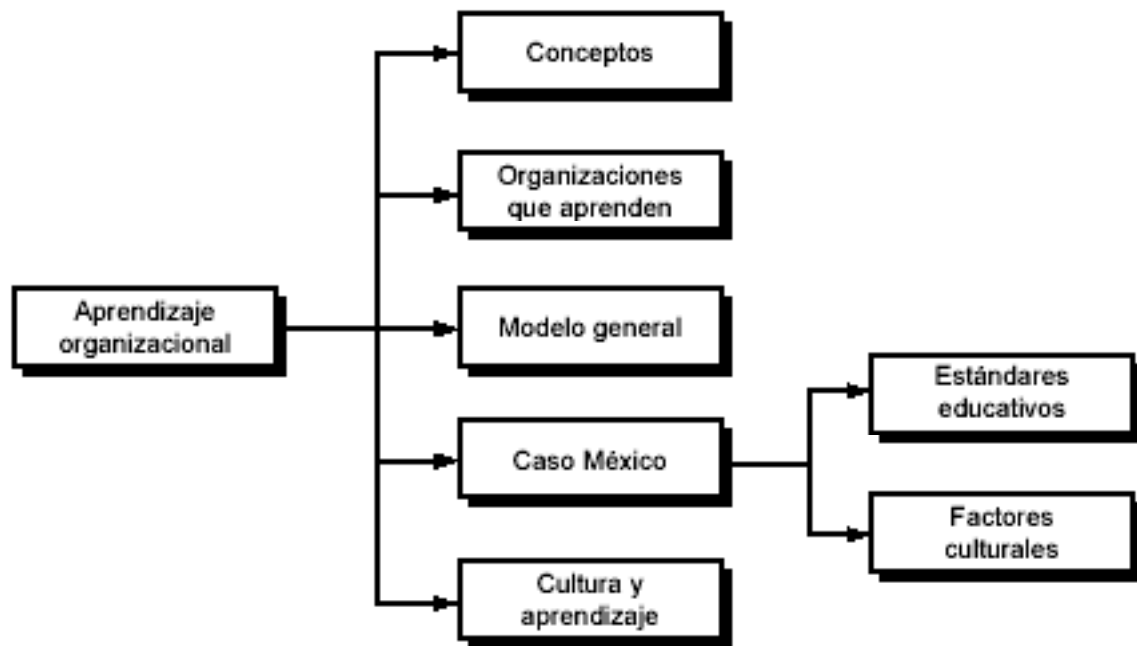
Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden

Objetivos:

Al finalizar la unidad, el alumno:

- Conocerá los conceptos y elementos fundamentales del aprendizaje organizacional.
- Identificará las diferencias entre el aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden así como las características de éstas.
- Identificará el modelo general de aprendizaje organizacional.
- Conocerá la situación del aprendizaje organizacional y los factores culturales en México.

Conceptos centrales



Introducción

Hemos llegado a la última unidad de este libro, en la que analizaremos el aprendizaje, concluyendo así nuestro estudio acerca del comportamiento organizacional.

El aprendizaje organizacional es un concepto ampliamente utilizado en organizaciones de primer mundo, su valorización ha crecido con el paso de los años, hasta convertirse en un elemento fundamental de su desarrollo. Supone un margen competitivo entre las organizaciones, dentro de una nueva forma de gestión en los negocios. Las organizaciones que aprenden no ocultan que dicho aprendizaje viene marcado por el contexto (competitivo, demandas de clientes, ventas, etc.), que determinará si una organización progresa más que otra, dentro de una concepción de la organización como *sistema abierto al entorno*.

En esta unidad partiremos de la premisa de que las organizaciones deben generar cantidades suficientes de valor para todos sus grupos de interés, lo cual se logra conceptualizando la dinámica empresarial desde la perspectiva de la productividad, la competitividad y la rentabilidad.

Para lograrlo se requiere un proceso eficaz de aprendizaje organizacional sustentado en tres elementos clave: la inteligencia, el conocimiento técnico y el esfuerzo individual y colectivo de los miembros de la empresa.

Con base en estos criterios analizaremos el aprendizaje organizacional con una perspectiva general y comentaremos su situación actual en México con base en los estándares educativos de competencia laboral y los factores culturales predominantes, tanto en el país como en sus organizaciones.

10.1. Conceptos fundamentales

Las organizaciones son entes en constante evolución que permanentemente adaptan sus procesos y estándares como respuesta a los constantes cambios a que se ven sujetas, buscando lograr la competitividad que les permita permanecer en el mercado produciendo cantidades adecuadas de valor para todos sus grupos de interés. En este contexto, comprender el aprendizaje organizacional es útil para conocer mejor la forma como las organizaciones se desarrollan y el comportamiento de los individuos que las forman.

¿Qué es el aprendizaje? | El aprendizaje es “el resultado de la interacción continua del organismo con el mundo físico y social”¹. Otros autores, entre ellos Stephen Robbins, definen el aprendizaje como cualquier cambio relativamente permanente en el comportamiento que ocurre como resultado de la experiencia.

Se dice que las personas aprenden algo sólo cuando lo llevan a la práctica, cuando su inteligencia y su conocimiento técnico se combinan con el trabajo práctico y se aplican los conocimientos adquiridos mediante la enseñanza y/o de la experiencia. Morris y Maisto lo definen como “el proceso por el cual la experiencia o la práctica producen un cambio relativamente permanente en la conducta o el potencial conductual”.²

En la unidad tres analizamos los elementos que integran el concepto como tal:

- El aprendizaje *involucra cambios*.
- El cambio *debe ser relativamente permanente*.
- Existe aprendizaje cuando *hay un cambio en las acciones o en el comportamiento*.
- Es necesaria alguna forma de *experiencia* para el aprendizaje.

¿Sólo las personas aprenden? | Así como existen personas, preocupadas por forjarse un futuro promisorio, dedicadas a prepararse intelectualmente y aprender nuevas cosas que coadyuven al logro de sus metas, también existen empresas e instituciones que lo hacen. Dedican parte de su tiempo, recursos y estrategias a asegurar su existencia en el mercado, a adaptarse a los cambios que constantemente se presentan en todos los ámbitos y así sobrevivir y desarrollarse. Lamentablemente el porcentaje de desaparición, cierre³ o quiebra de empresas en nuestro país es muy alto, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, pero la desaparición, cierre o quiebra prematura⁴ de nuevas empresas es aun mayor.

¹ Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México, Thomson, 2001. p. 74.

² Morris, Charles G. y Albert A. Maisto, *Introducción a la psicología*. México, Prentice-Hall, 2001.

³ El concepto de *desaparición o cierre* es entendido en algunos estudios organizacionales como mortalidad empresarial.

⁴ Son aquellas empresas que sólo alcanzaron a el nivel de surgimiento o fundación, pero no llegaron a la etapa de desarrollo y madurez. Para mayor información puedes consultar la unidad 4 del libro *Organización y estructuras organizacionales* (INITE, México, 2009) referente al tema de “Ciclo de vida de la organización y su relación con la estrategia y el tamaño de la misma”.

Muchas empresas desaparecen por no implantar normas de sucesión adecuadas, estrategias innovadoras y procesos operacionales de mayor calidad. Sin embargo, también llegan a desaparecer empresas longevas, o se debilitan al grado que son fácil blanco de la competencia. En realidad pocas renuncian a la vida voluntariamente; son raros los empresarios que dejan morir a su empresa de manera intencional.

Pero, ¿cuáles son las causas de que desaparezcan las empresas? En algunos sectores la respuesta es clara: las empresas desaparecen porque cambia el entorno y su grado de adaptabilidad hacia este cambio es menor a la velocidad del entorno o medio ambiente.

10.1.1. Aprendizaje organizacional

En las empresas y organizaciones es de gran importancia crear programas de desarrollo organizacional sustentados en estructuras de aprendizaje que faciliten la coordinación y ejecución de las actividades y el control de las acciones de todos sus integrantes. Cada decisión, proyecto, estrategia y programa que se asume y se ponga en práctica, producto de la adaptación de los cambios, debe ser siempre el adecuado, permitiendo así a la empresa imponer sus políticas, procedimientos y reglas, de tal manera que el accionar de la organización se acerque lo más posible a sus objetivos y metas. Un estudio analítico constante de éstos asegura el éxito antes de ponerlos en práctica, para que de tal manera no tenga que enfrentar sorpresas desagradables.

Existen diversas definiciones, como la de Argyris,⁵ que considera *el aprendizaje organizacional* como el proceso de detección y corrección de errores, o la de Lyles, que lo define como el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.

¿Qué es el aprendizaje organizacional?

Sin embargo, podemos encontrar infinidad de definiciones que nos llevarán a concluir que el aprendizaje que se produce en las organizaciones tiene ciertas características que lo diferencian del que se da en otros ámbitos:

⁵ Argyris, Chris. *Aprendizaje organizacional*. México, Oxford, 1997.

Deliberar: tratar y reflexionar sobre un asunto en común entre varias personas.

- Se trata de una *comunidad en aprendizaje*.
- Este grupo de personas contribuye a *potenciar el desarrollo organizacional*.
- El aprendizaje se asume como *un proyecto conjunto de acción*.

- Automáticamente se crea un ambiente de **deliberación** práctica y colaboración; se estudia, analiza, observa, investiga e innova alrededor de procesos de trabajo, métodos, operaciones, actividades, etc., que coadyuvan al logro de los objetivos organizacionales.
- El aprendizaje puede ser tratado desde distintas disciplinas (economía, ventas, empresa, comercial, psicología industrial, etc.) pero siempre enfocadas hacia el desarrollo de la organización.
- Durante el proceso de aprendizaje organizacional se construye conocimiento o reconstruye el conocimiento existente haciendo uso preponderante de la experiencia organizacional y de la investigación y desarrollo.

En las características descritas anteriormente del aprendizaje organizacional existen conceptos e ideas clave, como el considerar al aprendizaje desde un punto de vista grupal e integral de individuos (comunidad del aprendizaje), donde todos y cada uno de los empleados o miembros de la organización son importantes (desde sus aportaciones hasta que verdaderamente comprendan y sean partícipes de este proceso de aprendizaje), y aún más, al considerarse y conformarse como grupo, el cual tiene por objetivo hacer que la organización crezca y se desarrolle; así como la conjunción de intereses y esfuerzos de manera integral para adquirir una mayor fuerza de cohesión y por ende de acción, no importando el área o nivel que ocupen en la organización, ya que todo esfuerzo por más pequeño que parezca, ayuda a conformar este grupo y a generar un aprendizaje significativo que redituará en un desarrollo de la organización.

Finalmente, es importante mencionar que el aprendizaje dentro de la organización no sólo genera nuevas formas de hacer o generar cosas, productos o sistemas de trabajo, sino también impulsa el modificar y rehacer lo que por el contexto y medio ambiente en que se encuentra la organización ya no es operante o funcional.

Actualmente, las corrientes de estudio del aprendizaje organizacional, con autores como Argyris y Senge, consideran que las organizaciones viven en una constante evolución, donde el cambio es un proceso continuo y sistemático que incide en la experiencia y realidad cotidiana de cada empresa. En este sentido, los

administradores deben transformar la experiencia organizacional en aprendizaje, el cual tiene como *objetivo fundamental* lograr un cambio radical en la conducta y en el logro de resultados de los individuos y grupos que forman parte de la organización. Esto se lleva a cabo por medio de:

a) Incrementar la capacidad de la persona al *tomar decisiones eficaces*, así como aumentar su *raciocinio* de manera que mejore su habilidad para identificar, analizar y resolver problemas.

b) Fomentar el *pensamiento reflexivo y crítico* que conduzca a todos los miembros de la organización al intercambio de ideas y experiencias retroalimentándose mutuamente.

c) *Transformar la innovación en una estrategia de permanencia y desarrollo empresarial*. Es fundamental que los administradores promuevan el espíritu creativo y premien los esfuerzos innovadores de sus colaboradores, ya que además de promover el aprendizaje organizacional estarán sentando las bases de la estabilidad y el crecimiento futuros de su empresa.

Si se cumplen estas tres premisas, se logrará el cambio y se generará dentro de la organización una comunidad de pensadores y creadores, rompiendo con el paradigma de que solamente en los niveles jerárquicos superiores se piensa y en los inferiores se ejecuta.

El aprendizaje organizacional involucra un tipo de aprendizaje no convencional donde, a diferencia del individual, que ocurre cuando las personas reaccionan de distinta forma ante el mismo estímulo, los grupos dan la misma respuesta a diferentes estímulos. Todos aprendemos que un incendio es peligroso, pero la reacción que tenemos ante uno de ellos va desde la parálisis por miedo, hasta llevar a cabo actos heroicos. Cada persona reacciona de manera distinta, propiciando el caos y hasta una catástrofe.

Cuando se da el aprendizaje organizacional, todos los miembros de un grupo reaccionan igual ante diferentes situaciones o estímulos externos, por lo que, en el ejemplo del incendio, todos los empleados de una empresa pueden estar capacitados y concientizados sobre lo que deben hacer en caso de una catástrofe, y todos responden de la misma forma, desalojando ordenadamente las instalaciones.

¿Cuáles son los objetivos del aprendizaje organizacional?

El aprendizaje organizacional tiene varios objetivos que cumplir en la organización, sea cual sea el programa que se implante:

- Incrementar la capacidad en la toma de decisiones de cada integrante de la organización; la seguridad para la toma de decisiones la da el conocimiento y la experiencia.
- Desarrollar nuevos conocimientos o superación de experiencias que tengan potencial para el desarrollo de la organización.
- Implantar un sistema, probado y aprobado, para la solución sistemática de problemas que faciliten el desarrollo o mejoramiento de procesos, productos y servicios.
- Contar con un sistema de información organizacional que contenga nuevas experiencias.

¿Cuáles son las etapas del proceso del aprendizaje organizacional?

El proceso de aprendizaje organizacional se divide en: adquisición del conocimiento, distribución de información, interpretación de la información y memoria organizacional.

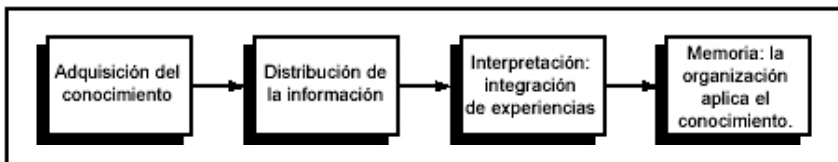


Figura 10.1. Etapas del proceso de aprendizaje organizacional.

1. *Adquisición del conocimiento.* Debe estar basada en la comprensión de los problemas o situaciones organizacionales, porque de esa manera se generalizará y se recordará durante mayor tiempo. La capacitación y la experiencia práctica mediante el entrenamiento; son las formas habituales de adquirir conocimiento en la empresa. Debemos tener cuidado de generar programas de capacitación y entrenamiento basados en una detección de necesidades eficaz y proyectando el conocimiento hacia el trabajo diario, de manera que los empleados aprendan cosas que puedan utilizar.

Los empleados también aprenden de manera informal a través de la observación de la conducta y actitudes de los gerentes y directores de la empresa, ya que son

a seguir, sus actos tienden a ser reproducidos por los demás. Por último, se aprende por medio de la estandarización de sistemas, métodos y procesos de trabajo, pues constituyen los registros de información para los futuros empleados, de manera que sepan la forma de desarrollar su trabajo dentro de la empresa y que todos los que ocupen puestos similares tengan un criterio similar al realizar sus labores.

2. Distribución de información. La información se distribuye de manera formal e informal. Formalmente, los administradores en los distintos niveles jerárquicos utilizan la estructura organizacional y los documentos escritos (como manuales, memorandos y circulares) para transmitir la información que los empleados deben poseer. Evidentemente, el control de la información está en manos de los administradores, quienes deciden lo que deben saber los distintos individuos y grupos dentro de la empresa y les proporcionan la información que consideran adecuada.

Informalmente, la información se distribuye sin control a través del rumor entre personas y grupos que interactúan informalmente durante el horario de trabajo y, eventualmente, fuera de él. Los administradores no deben despreciar este hecho, ya que es una fuente de aprendizaje que fácilmente puede adoptar tintes negativos para la empresa. Cuando los empleados reciben un rumor, como por ejemplo, que un gerente es déspota o inhumano no se detienen a pensar quién o por qué lo originó, sino que tienden a predisponerse contra esa persona.

3. Interpretación de la información. Los empleados reciben la información de la gerencia y de inmediato interpretan el mensaje. Los códigos de lenguaje y el uso de tecnicismos comprendidos por todos los involucrados son aspectos vitales para el buen aprendizaje. Si los administradores transmiten información codificada en términos incomprensibles para los trabajadores o cuya redacción resulte ambigua y se preste para que tenga dos o más interpretaciones, no se llevará a cabo el aprendizaje.

Además, el grupo organizacional debe pasar por un proceso de enseñanza en el que aprendan los términos y/o símbolos utilizados comúnmente por la empresa, con objeto de ahorrar tiempo y evitar errores en el futuro. De manera natural, las personas tienden a interpretar la información que reciben en los términos que más les conviene, en atención a ello, los guías del aprendizaje organizacional deben establecer claramente los códigos y reglas del uso de información para evitar distorsiones en la misma.

4. *Memoria organizacional*. Este término designa a los acontecimientos que están almacenados en la “memoria colectiva” del grupo. Cuando se da el aprendizaje organizacional, los conceptos aprendidos quedan almacenados por todos los miembros del grupo, quienes los manejan de manera similar y en situaciones específicas, de acuerdo con lo aprendido. Esta característica del aprendizaje organizacional es lo que determina su rasgo distintivo: la generación de la misma respuesta de parte de un grupo ante diferentes estímulos; es decir, que todos los miembros del grupo reaccionan de la misma forma ante una serie de estímulos diversos.

¿Cuáles son las perspectivas de estudio del aprendizaje?

El aprendizaje organizacional ha sido abordado por diversos autores, quienes, desde sus diferentes enfoques y criterios, han contribuido a generar cuatro perspectivas de estudio:

1. *Como experiencia institucionalizada*. Basado en el desarrollo de las curvas de aprendizaje que describen la forma como se adquiere el conocimiento en el área de producción, según la cual el trabajador va reduciendo el tiempo necesario para desarrollar una determinada tarea conforme va aprendiendo la mejor forma de realizarla.

Esta perspectiva de aprendizaje es muy útil como herramienta de costeo, ya que el costo de las últimas unidades producidas será menor que las inmediatas anteriores (la pieza 2 será menor en costo que la unidad 1, pero a su vez la unidad 3 será menor en costo que la unidad 2 y así sucesivamente), en función del aprendizaje o experiencia que se logre; esto derivado de los cambios en el proceso, el incremento en la velocidad de producción del personal, el desarrollo de métodos superiores o la utilización de nuevos y mejores materiales.

Entre los puntos débiles de esta óptica del AO destacan que no explica por qué se puede perder rápidamente el conocimiento aprendido de esa forma (por falta de práctica y/u obsolescencia) y tampoco considera viable su transmisión a través de las organizaciones; además, aunque describe muy adecuadamente la forma como se aprende en procesos de producción repetitivos, no aplica para actividades que impliquen el entendimiento compartido de tareas recurrentes.

2. *Como adaptación*. Este enfoque considera al AO como un *proceso complejo de ajuste mutuo o regulación organizacional*, surgido de los esfuerzos que hacen los distintos miembros de la organización para adecuarla con su entorno. El AO es

visto como una habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios del ambiente de negocios y del medio social en el que se desenvuelve, por lo que las estrategias surgidas para hacer frente a estas contingencias y la capacidad para desarrollar métodos y estructuras de trabajo donde se puedan aplicar son el punto clave del AO.

El AO es considerado un cúmulo de experiencias que surgen del continuo ajuste de la empresa con su medio ambiente, lo que genera manuales, reglamentos y políticas que regulan el trabajo y conducen a los distintos grupos de trabajadores al logro de los objetivos organizacionales.

3. *Como supuestos compartidos.* Bajo este criterio, el AO es el proceso mediante el cual se modifican los *mapas cognitivos* de las personas. Esto quiere decir que los administradores modifican el conocimiento de sus grupos enseñándoles nuevos métodos, sistemas o procesos que provocan que cada individuo cambie su “base de datos mental” a partir del nuevo conocimiento, lo cual enriquece su bagaje técnico y lo ayuda a realizar mejor su trabajo.

Un mapa cognitivo es la imagen mental aprendida del ambiente espacial y a la que puede recurrirse para resolver problemas cuando se modifican los estímulos ambientales.⁶

Cada persona tiene sus propios mapas cognitivos que ha ido construyendo a lo largo de su vida, con base en los conocimientos adquiridos y su experiencia laboral, por esta razón es difícil que los desechen y adopten nuevos, por lo que el esfuerzo organizacional debe centrarse en la modificación de los mapas que ya se tienen más que en la creación de otros nuevos.

4. *Como conocimiento producto de la relación acción-resultado.* Es un enfoque que considera el AO como el mejoramiento del conocimiento del grupo, tanto en su calidad como en su cantidad y de los beneficios obtenidos por el trabajo desarrollado con base en él. Esto implica que la empresa realice un esfuerzo consciente para coordinar el aprendizaje de sus miembros de manera tal que se generen procesos y sistemas formales de aprendizaje cuya misión será proveer información a los directivos para que ellos puedan tomar mejores decisiones.

Bajo este esquema, el AO se convierte en un promotor del conocimiento que mejora y amplía los cursos de acción al interior de las organizaciones, proporcionando

⁶ Morris, Charles G. y Albert A. Maisto, *Op. cit.* p. 176.

tanto a los individuos como a los grupos, un mayor número de opciones aceptables de comportamiento que los pueden conducir a un mejor desempeño en su trabajo.

10.1.2. Organizaciones que aprenden

Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina*, creó el concepto *organizaciones que aprenden*.⁷

¿Qué es una organización que aprende?

Es aquella que ha adquirido la capacidad de adaptarse y cambiar, que continuamente está incrementando su grado de creatividad con respecto a lo que desea. En estas organizaciones se estructura formalmente la manera en que cada uno de sus miembros dedicará parte de su tiempo a incrementar sus conocimientos mediante la capacitación e implantación de metodologías y programas que indiquen la forma como los aplicará en su trabajo y los compartirá con sus demás compañeros, con el objeto de mejorar continuamente los resultados.

El concepto de organización que aprende ha tomado mayor fuerza conforme el ambiente de negocios se ha hecho más complejo e inestable (turbulencia), a grado tal que algunos autores (como el propio Senge o McGill), consideran que la habilidad de una organización para responder a los cambios del entorno y aprender más rápido puede ser su única fuente sustentable para generar una ventaja competitiva, la cual siempre estará basada en las consecuencias del aprendizaje; a saber: mejor tecnología, menores costos, mejores estrategias y acertada toma de decisiones.

¿Qué diferencias existen entre el aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden?

El aprendizaje organizacional se concentra en detalladas observaciones y análisis de los procesos implicados en el aprendizaje organizacional e individual en el interior de las organizaciones, mientras que las organizaciones que aprenden tienen orientación a la acción y ejecución, usando instrumentos específicos de diagnóstico y evaluación que se dirige a ayudar a identificar, promover y evaluar la calidad de los procesos de aprendizaje en el interior de las organizaciones.

⁷ Senge, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización inteligente*, Buenos Aires, Granica, 1990.

De este modo debemos distinguir que:

1. El concepto de organizaciones que aprenden (es una perspectiva técnica) se concentra en desarrollar modelos normativos y metodologías para mejorar los procesos organizacionales. Normalmente éstos son desarrollados por consultores de empresas.
2. Por su parte, el aprendizaje organizacional (proceso social) se dirige a comprender la naturaleza y los procesos de aprendizaje en el interior de las organizaciones.
3. En el aprendizaje organizacional podemos distinguir dos orientaciones:
 - Una dirigida al producto: qué se va a aprender.
 - Otra enfocada al proceso: cómo se va a aprender.

Veamos un caso del aprendizaje organizacional enfocado a los clientes. Un aprendizaje organizacional orientado hacia el producto buscará que el número de clientes se incremente constantemente (producto), independientemente de cómo se logre. Por el contrario, el aprendizaje organizacional orientado al proceso se basará en diseñar e implementar un sistema de atención al cliente con mayor calidad y eficiencia.

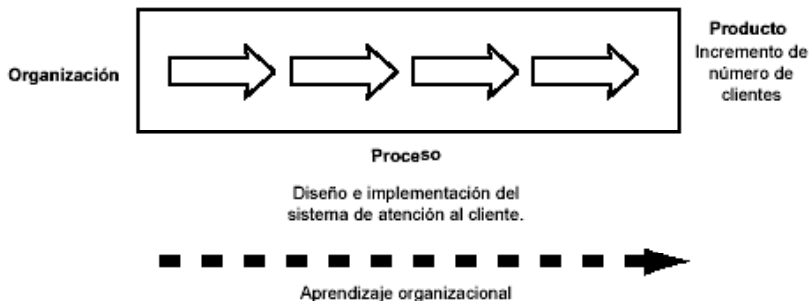


Figura 10.2. Orientaciones del aprendizaje organizacional.

En las organizaciones que aprenden todos los empleados contribuyen a la dirección estratégica de la empresa en un alto porcentaje, por lo que podemos decir que su principal característica son los equipos de trabajo. *La gente trabaja en conjunto con una visión*

¿Qué características presentan las organizaciones que aprenden?

compartida para identificar necesidades y resolver problemas, o simplemente para mejorar los procesos.

Otras características importantes de las organizaciones que aprenden son:

1. Tienen una *filosofía de trabajo y mejora continua basada en el aprendizaje*, que les permite anticiparse y reaccionar adecuadamente a los cambios del ambiente y su consecuente complejidad e incertidumbre.

2. *Utilizan los mapas cognitivos de sus miembros* como base para generar el aprendizaje necesario para su desarrollo, por lo que los empleados son motivados a observar, analizar y experimentar en todas las situaciones laborales que deben enfrentar. Por esta razón, generan mayor cantidad de un tipo de aprendizaje llamado **insight**, que es: “la integración súbita de los elementos de una situación de modo que el sujeto, repentinamente, descubre la solución de un problema.”⁸

Cuando esto ocurre, se dice que los miembros de la organización han “aprendido a aprender”, por lo que están más dispuestos a analizar tanto sus aciertos como sus errores, haciendo el esfuerzo mental necesario para comprender porqué ocurrieron y aumentando sus posibilidades de éxito futuro.

3. *Los directivos y gerentes desempeñan roles diversos*, que van desde el líder o guía del equipo, hasta el diseñador de la estrategia de aprendizaje y el administrador de los esfuerzos para cambiar los modelos mentales prevalecientes de manera que se adapten continuamente al entorno de negocios. Son responsables de crear empresas donde la gente esté expandiendo continuamente sus habilidades para construir un mejor futuro organizacional.

4. *Presentan alta capacidad para modificar su visión, objetivos y sistemas* de manera que las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo se integren rápidamente a los procesos cotidianos. El uso eficaz de Internet, intranet y sofisticados sistemas para procesar y almacenar la información, es distintivo en este tipo de empresas.

5. *Saben aprovechar las capacidades de aprendizaje y de compromiso de todos los empleados*. Los administradores motivan a los empleados a estar abiertos a

⁸ Morris, Charles G. y Albert A. Maisto, *Op. cit.* p. 177.

nuevas ideas, a comunicar libremente, a percibir si la empresa funciona bien y cómo mejorar sus resultados, a tener una visión colectiva del trabajo en común, de forma que se consigan los objetivos marcados, obteniendo el máximo provecho de las experiencias individuales y colectivas, y aprendiendo de ellas.

En suma, una organización que aprende es aquella que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad, con mente abierta detectar ciertas leyes que 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 habitualmente se piensa. Son capaces de *comprometerse plenamente 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.

10.2. Modelo general de aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional puede surgir de manera natural o bien como consecuencia de la utilización eficaz de un proceso previamente diseñado. A continuación analizaremos las dos vertientes.

El aprendizaje organizacional natural es un proceso cíclico caracterizado por la superficialidad de lo aprendido y por basarse meramente en la experiencia; utilizando rutinas pasadas y políticas actuales.

¿Qué es el aprendizaje organizacional natural?

El AO natural es la formación progresiva de una capacidad de juicio como resultado de las experiencias que un individuo o grupo ha tenido en cuanto a toma de decisiones y su forma de actuar en situaciones determinadas. Bajo este concepto, el AO se da en forma natural y, mientras más experiencia laboral se tenga, mayor AO se generará.

En este tipo de aprendizaje organizacional los administradores comparan información cualitativa y cuantitativa acerca del estado de la organización y su entorno en comparación con sus objetivos; si se perciben discrepancias entre el estado deseado y el actual, toman decisiones y acciones que, desde su perspectiva individual, provocarán que las cosas se muevan hacia el estado deseado (ver figura 10.3).

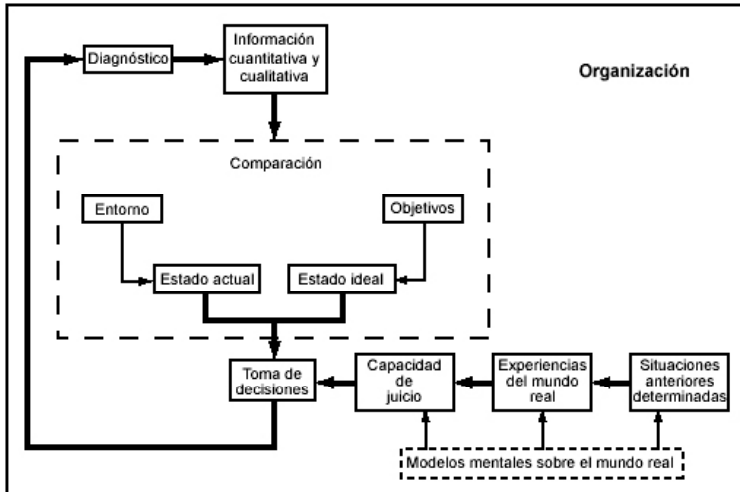


Figura10.3. Aprendizaje organizacional natural.

Esta visión del AO es incompleta, pues no explica la manera como se va construyendo y/o modificando la capacidad de juicio para decidir y actuar. El aprendizaje natural simplemente se da por la experiencia en el “mundo real” y presupone que el gerente o administrador tiene una capacidad superior que el resto de los individuos y que esto le permitirá aprender y tomar decisiones en el futuro. Bajo este concepto, las personas simplemente “aprenden de manera natural” y no es necesario diseñar un modelo.

¿Qué es el aprendizaje organizacional diseñado?

El AO diseñado sigue un proceso casi idéntico al natural, pero no sucede en la organización, sino en un laboratorio, o bien, utilizando modelos de simulación o realidad virtual (ver figura 10.4). El modelo debe simular el comportamiento dinámico de la empresa ante diferentes alternativas de acción y bajo diferentes escenarios ambientales y organizacionales. El modelo debe considerar los posibles efectos que las decisiones generan sobre algunos elementos de la organización y la reacción en cadena sobre el sistema completo.

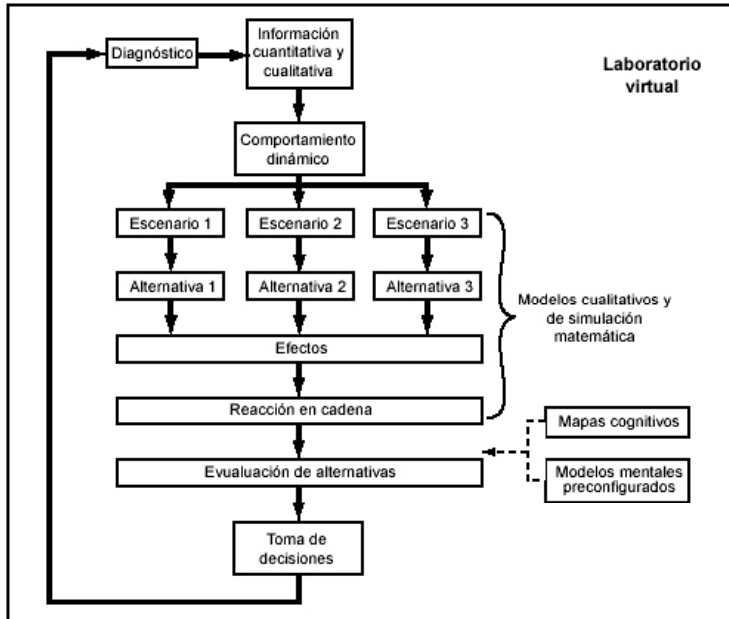


Figura 10.4. Aprendizaje organizacional diseñado.

El diseño contempla todos los aspectos que pueden incidir sobre la dinámica organizacional. Este proceso puede abarcar desde la creación de modelos cualitativos formales hasta la elaboración de complejos modelos matemáticos de simulación.

La utilización de los modelos genera un aprendizaje mucho más estructurado, provocando la creación de nuevos mapas cognitivos en todos los miembros de la organización que lo utilicen. Su desventaja radica en la dificultad para incluir en el modelo absolutamente todas las variables que la realidad presenta.

Un proceso eficiente de AO debe ser explícito y modificar los modelos cognitivos individuales y colectivos, además de promover la participación de los miembros del grupo social en el desarrollo del modelo, pues esta actividad desarrollará el debate entre personas con diferentes mapas cognitivos, lo que llevará al grupo a la modificación de los mapas de manera individual.

Se debe mencionar que los dos tipos de aprendizaje (natural y diseñado) son muy importantes, y cada uno aporta por su parte aprendizaje muy valioso, sin embargo, la mayor importancia de estos dos tipos de aprendizaje radica en tratarlos de

integrar para poder así generar un aprendizaje mucho más objetivo, valido y de mayor calidad.

Otro modelo de aprendizaje organizacional es propuesto por Senge, el cual se basa en cinco disciplinas de aprendizaje continuo.

¿Cuáles son las cinco disciplinas del aprendizaje continuo?

Son cinco actividades que promueven el aprendizaje organizacional eficaz: desarrollar la maestría personal, identificar y desarrollar nuestros propios modelos mentales, impulsar la visión compartida, promover el trabajo en equipo y generar el pensamiento sistémico. Analicemos brevemente cada una de ellas.

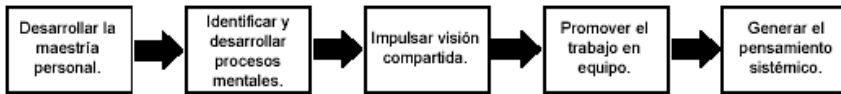


Figura. 10.5. Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo.

1. *Desarrollar la maestría personal.* Consiste en aprender a reconocer nuestras capacidades y las de la gente que nos rodea. Sólo si conocemos *quiénes somos en realidad, qué queremos* y qué es lo que *somos capaces de hacer*, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, para proponer soluciones creativas a los problemas de la empresa y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

2. *Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales.* Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para que el aprendizaje sea eficaz requiere que hagamos un esfuerzo racional que nos conduzca al análisis profundo de nuestra realidad y que entendamos claramente la forma en que analizamos, estructuramos y resolvemos los problemas cotidianos. Si no tenemos un modelo o método para resolver problemas específicos debemos aprender a dominar uno que nos permita incrementar nuestra capacidad decisoria al dotarnos de un método de acción claro y preciso.

3. *Impulsar la visión compartida.* La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central

propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente con ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

4. *Fomentar el trabajo en equipo.* Implica promover el diálogo y la retroalimentación entre los miembros del grupo, de manera que organicen equipos para resolver los problemas que les son comunes. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Estos mecanismos funcionan bajo patrones que los administradores y/o coordinadores de los equipos deben aprender a reconocer y manejar para aumentar la eficacia grupal.

5. *Generar el pensamiento sistémico.* Pensar en términos de sistemas ayuda a entender el mundo desde una perspectiva global integral. Si nos enfocamos en la empresa, el pensamiento sistémico nos conduce al desarrollo de una visión integral de todos los elementos que la componen, la cual es indispensable para entender la verdadera magnitud de los sucesos organizacionales y su incidencia en los resultados.

Si nuestro pensamiento se rige por la estructura mental planteada por las cinco disciplinas, el aprendizaje organizacional generado será *permanente, significativo y promotor del desarrollo*.

Ejercicio 1

1. El aprendizaje es: el resultado de la _____ continua del _____ con el mundo _____ y _____.

2. El objetivo fundamental del AO es lograr un cambio radical en la conducta y el logro de resultados de los individuos, pero no de los grupos que forman parte de la organización.

Verdadero ()

Falso ()

3. Explica brevemente los elementos del aprendizaje organizacional.

4. Una organización que aprende se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad, con mente abierta para detectar ciertas leyes que permitan entenderla y manejarla.

Verdadero ()

Falso ()

5. Explica brevemente la diferencia entre el AO natural y el AO diseñado.

6. Consiste en aprender a reconocer nuestras capacidades y las de la gente que nos rodea:

- a) Desarrollar la maestría personal.
- b) Impulsar la visión compartida.
- c) Promover el trabajo en equipo.
- d) Generar el pensamiento sistémico.

10.3. El caso México

Las investigaciones acerca del aprendizaje organizacional efectuadas en México son casi nulas. Nuestra cercanía con los Estados Unidos de América y su influencia en el entorno laboral mexicano, sobre todo por la posición dominante que ocupan varias empresas norteamericanas, han configurado un panorama en el cual se han clonado las técnicas y métodos desarrollados en nuestro país vecino. Por lo que respecta a nuestro tema, la práctica está enfocada fundamentalmente al uso de las teorías de Argyris y Senge, ya expuestas líneas arriba. Para comprender un poco mejor la situación del AO en México, analizaremos brevemente los estándares educativos y los factores culturales que inciden en su desarrollo.

10.3.1. Los estándares educativos

En México existe un Plan Nacional de Desarrollo sexenal que establece los criterios generales de acción para el gobierno de la República. En él se plantean los objetivos en cuanto a aspectos de gobierno, como política económica, educativa, exterior y desarrollo social.

Sin embargo, los estándares educativos varían considerablemente de acuerdo con los criterios establecidos por cada institución, ya sea pública o privada, o bien, de nivel básico, bachillerato o profesional. Además, el criterio predominante en los objetivos de aprendizaje, de acuerdo con el conocimiento que generan, es el *declarativo* (de aprendizaje de conceptos), llegando en ocasiones al *procedimental* (de métodos y procesos) y en muy pocas ocasiones al *estratégico* (desarrollo de sistemas y modelos de aplicación).

En México existe, desde finales de la década de los noventa el proyecto de la creación del Sistema Normalizado de Competencia Laboral, que tendrá como complemento académico la Educación Basada en Normas de Competencia (EBNC). En México, los primeros estudios al respecto se realizaron hace pocos años,⁹ y fueron un esfuerzo coordinado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CNCCL), formado por diversas organizaciones educativas y patronales, y cuyo esfuerzo está en concordancia con los lineamientos generales que, para aspectos educativos, dicta la UNESCO.

La innovación tecnológica constante y la globalización económica han obligado a los sistemas educativos y de capacitación a desarrollar una alta velocidad de cambio y adaptación a las condiciones del entorno, mejorando su calidad, dando a los egresados de las instituciones educativas y a los capacitados por instituciones especializadas herramientas técnicas modernas y eficaces para el desempeño de su labor profesional.

⁹ Argüelles, Antonio. *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, Limusa, 1996.

Por todo lo anterior, los estándares educativos deben ponderar tres criterios en la formación de sus egresados:

- a) *La capacidad de innovación.* Que les conferirá creatividad para resolver problemas cada vez más grandes y cada vez más complicados.
- b) *La capacidad de adaptación.* Que les permitirá adecuarse rápidamente a los cambios tecnológicos y del entorno de negocios.
- c) *La capacidad de aprendizaje.* Significa que los individuos deberán asumir el aprendizaje como un proceso continuo y sistemático.

El futuro, o mejor dicho, *el presente* del aprendizaje y los criterios educativos, deben basarse en los criterios de competencia laboral, que plantea una serie de exigencias, entre las que destacan:

- a) Vinculación absoluta de las instituciones de educación superior con los sectores productivos.
- b) Aseguramiento de la calidad en la educación.
- c) Diseño flexible de programas de estudio, principalmente a nivel posgrado, que permitan diversas especializaciones según a las necesidades de los sectores productivos.
- d) Poner énfasis en el desempeño escolar y la formación de habilidades para el trabajo.
- e) Desarrollar mayores niveles de autonomía y capacidad crítica de los egresados.

Para finalizar este punto, presentaremos una tabla donde se compara la educación tradicional con la educación basada en la competencia laboral, para que tengamos una visión mucho más clara de los estándares educativos que deben estar vigentes en esta era de expansión tecnológica y globalización.

EDUCACIÓN TRADICIONAL	EDUCACIÓN BASADA EN NORMAS DE COMPETENCIA LABORAL (EBNC)
❖ El modelo tradicional de aprendizaje responde a las necesidades de procesos productivos altamente especializados.	❖ Se adapta fácilmente a las diferentes formas de organización de la producción, incluso a aquellas utilizadas por el modelo tradicional.
❖ Los contenidos de los programas son eminentemente académicos. La vinculación con las necesidades del sector productivo no es sistémica ni estructurada.	❖ El sector productivo establece los resultados que espera obtener de la capacitación, los cuales integran un Sistema Normalizado de Competencia Laboral (SNCL).
❖ Los programas y cursos son inflexibles y poco accesibles a la mayoría de los trabajadores empleados.	❖ Sus programas y cursos se estructuran en módulos basados en el SNCL, que permiten a los trabajadores progresar gradualmente y adquirir niveles de competencia cada vez más avanzados.
❖ Los desertores del sistema educativo tradicional no tienen otras opciones y no están preparados para satisfacer las necesidades del sector productivo.	❖ Elimina los problemas de deserción, ya que el proceso de aprendizaje se concibe como una acumulación de conocimientos útiles para la incorporación de los trabajadores al sector productivo.
❖ La capacitación para el trabajo está basada en programas académicos y no se complementa adecuadamente con la capacitación ofrecida en el trabajo.	❖ Las normas de competencia laboral permiten la integración de las diversas formas de aprendizaje.
❖ No existe estandarización de los resultados de las instituciones de capacitación. Esto imposibilita la evaluación de los programas y sus graduados.	❖ Se utiliza un sistema de certificación voluntario con credibilidad social que se basa en la demostración de los conocimientos y habilidades determinados por el SNCL.
❖ No reconoce ni otorga validez a formas de aprendizaje diferentes a aquellas utilizadas por el sistema educativo tradicional.	❖ Otorga un reconocimiento social, equivalente al académico, a los conocimientos y habilidades adquiridos empíricamente en el ejercicio de una ocupación.
❖ Los trabajadores no poseen información sobre la calidad de los cursos ni de su utilidad dentro del mercado de trabajo.	❖ Con el SNCL y su certificación, el mercado cuenta con un instrumento de información que permite mayor claridad en la toma de decisiones y reduce los costos de transacción actuales.
❖ Los diplomas y certificados obtenidos al término de un programa no contienen información útil para el empleador acerca de las habilidades de los trabajadores.	❖ El SNCL es objetivo, independiente y universalmente aplicable a todos los sectores y regiones del país, y provee un estándar uniforme que permite evaluar fácilmente las habilidades obtenidas por los individuos.
❖ Este sistema no ofrece incentivos que induzcan a una participación más activa de los empleados en el proceso de capacitación de los trabajadores.	❖ La participación del sector productivo es fundamental en este esquema, ya que es éste quien establece los resultados de la capacitación a través de su contribución en el desarrollo del SNC y del sistema de certificación.

Figura 10.6. Tabla comparativa de la educación tradicional y la basada en normas de competencia laboral.

Fuente: Adaptada de Argüelles, Antonio. *Op. cit.* p. 93

10.3.2. Los factores culturales

Al hablar de factores culturales en México, es frecuente caer en mitos o paradigmas tales como: los mexicanos pueden ser creativos, esforzados y leales, pero no leen; su

nivel cultural es muy bajo, y si no tienen supervisión estrecha se vuelven flojos para realizar sus actividades. Estas características se traslapan a las empresas, generando ciertas predisposiciones de parte de los directivos y gerentes.

Lo primero que debemos considerar es que la cultura organizacional es única de cada empresa. Su historia, patrones de comportamiento, estilo de supervisión y coordinación, sistemas y procedimientos, conforman una mezcla muy estable a lo largo del tiempo que, cuando cambia, lo hace lentamente y es casi imposible de imitar en otra organización.

Tampoco se puede afirmar que una cultura sea mejor que las otras, aunque sí existen patrones dominantes en ciertos sectores industriales que son imitados por la mayoría de las empresas del sector. En general, las culturas organizacionales tienen diez características:¹⁰

1. Tienen rasgos que las hacen distintas. No hay dos culturas organizacionales exactamente iguales.
2. Estabilidad. Permanece a lo largo del tiempo.
3. Índole implícita. La gente la conoce y la sigue, aunque no esté escrita.
4. Simbolismo. Representa simbólicamente lo que la empresa es y quiere ser.
5. Ninguna es mejor. Cada grupo tiene la suya y no puede imitar las de otros grupos.
6. Integración. Sus elementos están relacionados y dependen de ellos mismos para funcionar.
7. Aceptación. Por lo general, los miembros de la empresa la aceptan sin cuestionarla.
8. Reflejo de la alta dirección. En gran parte describe la forma como son los altos directivos, así como sus percepciones y deseos acerca de la empresa.
9. Subculturas. Por lo general, se crean subculturas, atendiendo principalmente a las diversas especialidades de trabajo.
10. Diversa intensidad. Pueden ser fuertes o tenues, dependiendo del grado de impacto que tengan en los miembros de la empresa y del grado en que se profesan los valores y convicciones más importantes.

¹⁰ Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento organizacional*. México, McGraw-Hill. 2001. p. 113.

La cultura organizacional se caracteriza por tener tres subsistemas: *ideológico*, *sociológico* y *tecnológico*.¹¹

¿Cuáles son los subsistemas de la cultura organizacional?

1. *Subsistema ideológico*. Está integrado por las creencias, valores e ideas que forman la filosofía de la empresa.

Representa la visión de la alta dirección respecto a lo que la empresa es y debería ser.

2. *Subsistema sociológico*. Se refiere a las relaciones establecidas entre los distintos miembros de la empresa, tanto entre los de diferentes jerarquías como en los de jerarquía similar. Para que funcione adecuadamente, los administradores deben establecer normas, definir puestos y papeles dentro de la interacción social de la empresa, así como estatus y maneras de tratarse entre el personal.

3. *Subsistema tecnológico*. El tipo y nivel de tecnología que emplea una empresa determinan este subsistema, el cual incide en la operación y el trabajo diario de todos los empleados, por lo que también ayuda a determinar los contactos sociales, actitudes y costumbres.

La cultura organizacional se perpetúa gracias a la habilidad de la empresa para “atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones”.¹² Además, también contribuye a formar una imagen de la empresa al exterior de la misma, de manera que se define a la organización con base en sus rasgos culturales predominantes.

Algunos estudios, como el que presenta Arias Galicia,¹³ postulan que los factores culturales predominantes en las organizaciones mexicanas son: pensamiento colectivista (se puede observar por el grado de fraternalidad que posee nuestra cultura), incertidumbre (es común el no preocuparse por lo que pudiera pasar en un futuro. Desafortunadamente se piensa más en el presente que en el futuro), control masculino (el sentido de machismo se expande en todas las actividades, minimizando en muchas ocasiones el valor e importancia de la mujer), supervisión estrecha (se tiene la idea que sólo se pueden hacer las cosas de forma eficiente cuando se tiene una supervisión directa y estrecha, es decir, no se aplica regularmente la delegación

¹¹ Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas. 2001. p. 287.

¹² Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento organizacional*. México, McGraw-Hill. 2001. p. 113.

¹³ Arias Galicia, Fernando. *Op. cit.* p. 300.

de autoridad y supervisión), así como alejamiento entre los jefes y los subordinados (se cree que tanto jefes como subordinados pertenecen a grupos diferentes con intereses no comunes, haciendo que exista una brecha de identidad, comunicación y trabajo entre ellos).

Si bien estos factores eran predominantes hace unos años, actualmente la situación está cambiando por lo que respecta a varios de ellos, en algunos casos para bien y en otros para mal. Por ejemplo, con el advenimiento de las políticas neoliberales predominantes en el mundo globalizado, se ha comenzado a imponer la cultura más individualista; así, cada vez más gente procura su propio bienestar personal, aun en contra del beneficio colectivo (desplazando así el pensamiento colectivista); además, la incertidumbre económica, laboral y de seguridad se ha exacerbado y la diferencia entre los ingresos de los directores y los obreros y auxiliares se hace cada vez mayor.

Desde el punto de vista positivo, la mujer tiene cada vez más oportunidades en condiciones de igualdad con los hombres y varias organizaciones, sobre todo las de mejor nivel, han comenzado a implantar programas de productividad enfocados en la generación de valor para todos los grupos de interés de la organización así como la valoración y compromiso de cada empleado.

¿Cuáles son las dimensiones de la cultura organizacional?

La cultura organizacional tiene ciertos elementos que la integran y definen, entre los que destacan:¹⁴

1. *Relación de la organización con su entorno.* Desafortunadamente, en México la conciencia social y el cuidado ecológico son factores que se han descuidado en muchas empresas, por lo que se debe fortalecer el promoverlos y consolidarlos; afortunadamente esto ha venido cambiando en los últimos tiempos, sin embargo todavía falta mucho por hacer.

2. *Naturaleza de la actividad humana.* Se refiere a la forma como los patrones o jefes ven a los empleados en cuanto a su naturaleza básica, por ejemplo, si los consideran trabajadores o flojos.

3. *Administración del tiempo.* En términos generales, se refiere al enfoque en el pasado, presente o futuro de la empresa en cuanto a sus modos de operación y la forma como afrontan las actividades cotidianas.

¹⁴ Arias Galicia, Fernando. *Op. cit.* p. 307.

4. *Relaciones interpersonales.* Se lleva a cabo una diferenciación entre las empresa que ponderan al individuo y las que ponderan al grupo, así como las que promueven la amistad y las relaciones entre sus miembros, y las que, incluso, llegan a prohibirlo.

5. *Homogeneidad o diversidad entre sus miembros.* Existen casos en que las empresas son elitistas o de plano excluyentes en cuanto a su selección de personal.

10.4. La cultura organizacional y el aprendizaje

La cultura organizacional es un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación. Las organizaciones que pretenden basar su éxito en el aprendizaje organizacional deben considerar las expectativas que se generan sobre la toma de decisiones y la participación de sus miembros en la creación del futuro de dichas empresas, por lo que se deben crear mecanismos de aprendizaje e interacción entre todos sus miembros sustentados en un sistema eficaz de mejora continua.

Uno de los pilares de la cultura organizacional promotora del aprendizaje es la comunicación, que requiere una adecuada retroalimentación entre los distintos niveles jerárquicos y que la información debe llegar y estar disponible de igual manera en tiempo, calidad y cantidad a todo el personal. Además, la cultura organizacional debe cumplir otras condiciones promotoras del aprendizaje y la mejora continua, entre ellas destacan:

1. Misión, visión y propósito estratégico enfocados en la mejora continua la generación de valor para todos los grupos de interés.
2. Comunicación amplia y abierta, sin importar rangos o niveles de poder.
3. Dirección basada en el consenso, en lugar de mecanismos coercitivos de acción.
4. La idea de que la influencia está basada en la competencia técnicas y el conocimiento y no en estructuras artificiales de mando.
5. Una atmósfera que permita y refuerce expresiones emocionales así como comportamientos orientados al logro de resultados.

6. Normas y mecanismos que permitan aceptar y administrar la inevitable presencia de discrepancias entre la organización y los individuos.

7. Liderazgo proactivo que impulse un sistema de creación de valor para todos los grupos de interés de la organización.

Es claro que las organizaciones que aprenden deben tomar en consideración ciertos elementos del entorno de negocios que redefinirán varias de las características de su cultura organizacional; entre ellos destacan cuatro: el rápido desarrollo tecnológico, la gran cantidad de información que se genera de muy diversas fuentes, el incremento en la intensidad del conocimiento y el surgimiento de una retroalimentación positiva de los diferentes sectores industriales.

Este panorama genera la obligación en las empresas de desarrollar continuamente nuevos productos y servicios, así como métodos y sistemas de producción que las hagan más productivas. Esto puede lograrse a través de la generación de redes de aprendizaje y conocimiento, desarrollando una cultura organizacional que pondere la trilogía *inteligencia – aprendizaje – esfuerzo*.

Ejercicio 2

1. Explica brevemente los tres criterios que deben ponderar los estándares educativos.

2. Se refiere a las relaciones establecidas entre los distintos miembros de la empresa, tanto entre los de diferentes jerarquías como en los de jerarquía similar. Nos referimos al subsistema:

- a) Sociológico.
- b) Tecnológico.
- c) Ideológico.
- d) Educativo.

3. La relación de la organización con su entorno es una de las dimensiones de la cultura organizacional.

Verdadero ()

Falso ()

4. Explica brevemente por qué uno de los pilares de la cultura organizacional promotora del aprendizaje es la comunicación.

Actividades recomendadas

1. Entrevista a un gerente de recursos humanos y pídele que:

- a) Describa la cultura organizacional de su empresa.
- b) Mencione los cinco valores principales en los que sustentan su cultura.
- c) Describa la forma como desarrollan el aprendizaje organizacional.
- d) Te dé su opinión acerca del aprendizaje organizacional en su empresa y en México.

Una vez que tengas toda la información, analízala y escribe tus conclusiones. En el aula forma equipos de trabajo, comenta los resultados de tu investigación y comparte tus conclusiones con el grupo en general.

2. Resuelve el siguiente caso:

PRODUCTOS EDUCATIVOS S.A. de C.V.

En los últimos meses esta empresa productora y comercializadora de productos educativos se ha enfrentado a una serie de problemas con su factor humano debido a que el comportamiento de éste ha originado que el estilo de dirección de su nivel administrativo sea totalmente autoritario como consecuencia de la falta de compromisos de todo el personal.

La dirección general ha establecido metas ambiciosas en las áreas funcionales para identificar a su potencial humano y que le permita hacer cambios en su estructura y cultura organizacional, para ello ha tomado en cuenta lo siguiente:

- a) Diferencias individuales en los niveles operativos y administrativos.
- b) Valores conductuales y morales de todo el personal.
- c) Programas de involucramiento y motivacionales.
- d) Actitud y satisfacción en sus puestos de trabajo como en el trabajo.

En las estrategias de la dirección general se propuso realizar un diagnóstico de donde se obtuvo que el gerente de producción siempre tiene que solucionar problemas administrativo-operativos que, como en todas las ocasiones, era urgente su solución, pues de ello dependía una importante venta para la empresa, además también se observó en esta área que el personal tiene una actitud negativa hacia el trabajo, porque siente que no se valora su esfuerzo para cumplir con su responsabilidad y que la gerencia de ventas siempre tiene pedidos no programados.

El personal operativo comenta que en las reuniones importantes, donde se analiza información trascendental y se toman decisiones, el director general incluye solamente a aquellas personas que los gerentes desean que estén presentes y que en ocasiones no tienen nada que ver con los problemas que se suscitan día a día en las áreas de producción, ventas, administración o servicio a clientes, por lo que el personal se desmotiva debido a la inveracidad de la información que se maneja en dichas reuniones; también se presenta inconsistencia en el trabajo y a nadie se le otorga toda la responsabilidad en la ejecución de éste. Además, las personas que no tienen un puesto importante se sienten despreciadas porque solamente trabajan en equipo cuando tienen que “trabajar para producir” y no para buscar el incremento de “la productividad” en toda la empresa.

La gerencia de recursos humanos comenta que el énfasis sobre las relaciones humanas o personales en la empresa llevan al personal a pensar demasiado en la protección del jefe y que la ausencia de procedimientos formales ocasiona que todas las áreas de la organización tengan problemas y quieran soluciones urgentes, por lo que el director general tiene que estar en las operaciones de la empresa en vez de ejercer su liderazgo en el crecimiento y consolidación de nuevos clientes, así como de la cultura organizacional.

También esta gerencia está de acuerdo en contratar nuevo personal para enfrentar un crecimiento en la empresa, pero con gente que tenga un comportamiento diferente y enseñarlos a trabajar en equipo y que estén dispuestos a aprender a través de un programa integral de desarrollo organizacional y enfrentar los cambios y retos del futuro, de tal manera de que la gente se sienta más segura y que se les facilite la forma de ejecutar su trabajo, que vivan con el crecimiento y cambio.

Para esta área las evaluaciones en la empresa son un juego, se tienen herramientas de evaluación del desempeño pero no les enseñan a los gerentes a utilizarlas; el procedimiento de evaluación está bastante estandarizado y es controlado por el director general, el desarrollo de personal es lento y se tienen que establecer periodos y áreas de mejora, por lo que el director general debería empezar pidiéndole a la gente una autoevaluación para identificar su famoso potencial humano y rediseñar su cultura organizacional y su procesos de aprendizaje en la organización.

Actividades del alumno:

1. Leer detenidamente el caso, con el fin de obtener una imagen completa del mismo.
2. Examinar:
 - a) Hechos del caso.
 - b) Identificar los problemas o situaciones del caso.
 - c) Seleccionar la información importante.
 - d) Analizar las acciones factibles para solucionar el caso, sometiendo cada acción a un juicio crítico, tanto cualitativo como cuantitativo.
 - e) Seleccionar la acción más apropiada o combinación de ellas que solucione el caso.
 - f) Elaborar recomendaciones con el objeto de llevar a cabo la implantación de la solución, tomando como referencia los conocimientos adquiridos a lo largo de las 10 unidades de administración III.

Advertencias

- El caso no tiene una solución única.
- El alumno puede hacer o tomar las consideraciones que estime pertinentes.
 - La limitación de información en el caso no es excusa para no llegar a una conclusión.
 - En el campo profesional constantemente se tienen que tomar decisiones con poca o nula información.

Resumen

El aprendizaje es el resultado de la interacción continua del organismo con el mundo físico y social, por su parte, el aprendizaje organizacional es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.

Se considera que el aprendizaje organizacional puede ser natural o diseñado, pero, en todo caso, existen cuatro elementos que lo constituyen: adquisición del conocimiento, distribución de información, interpretación de la información y memoria organizacional.

Por otro lado, una organización que aprende es un grupo de personas que continuamente está incrementando su capacidad de crear lo que desean. Este tipo de empresas tienen la capacidad para modificar su visión, objetivos y sistemas de manera que las nuevas tecnologías y metodologías de trabajo se integren rápidamente a los procesos cotidianos.

Los estándares de aprendizaje modernos están sustentados en la educación basada en la competencia laboral, cuyo enfoque predomina en esta era de expansión tecnológica y globalización; en México, su desarrollo es incipiente, pero se percibe que en el futuro adquirirán importancia paulatinamente.

Por último, analizamos la cultura organizacional, a la que definimos como un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación. Para que las empresas puedan establecer una relación sinérgica entre la cultura y el aprendizaje organizacional, deben basar su trabajo colectivo en la trilogía inteligencia–aprendizaje–esfuerzo.

Autoevaluación

1. Todas son características del aprendizaje, excepto:

- a) En pocas ocasiones *involucra cambios*.
- b) El cambio *debe ser relativamente permanente*.
- c) Existe aprendizaje cuando *hay un cambio en las acciones o en el comportamiento*.
- d) Es necesaria alguna forma de *experiencia* para el aprendizaje.

2. Explica brevemente por qué las organizaciones pueden llegar a desaparecer.

3. Según Lyles, el aprendizaje organizacional es el proceso de detección y corrección de errores.

Verdadero ()

Falso ()

4. Menciona los objetivos del aprendizaje organizacional.

5. Menciona las tres premisas para lograr el cambio y transformar la empresa en una comunidad de pensadores y creadores.

- 1. _____.
- 2. _____.
- 3. _____.

6. Explica brevemente las etapas del aprendizaje organizacional.

7. Este enfoque considera al aprendizaje organizacional como un proceso complejo de ajuste mutuo, o regulación organizacional, nos referimos a:

- a) Experiencia institucionalizada.
- b) Adaptación.
- c) Supuestos compartidos.
- d) Producto de la relación acción-resultado.

8. Una organización que aprende es aquella que ha adquirido la _____ de _____ y _____, que continuamente está _____ su capacidad de _____ lo que _____.

9. Explica las dos orientaciones del aprendizaje organizacional.

Al producto _____.

Al proceso _____.

10. Una organización que aprende debe tener una *filosofía de trabajo* y mejora continua basada en el aprendizaje.

Verdadero ()

Falso ()

11. Es la formación progresiva de una capacidad de juicio como resultado de las experiencias en cuanto a toma de decisiones y su forma de actuar en situaciones determinadas. Estamos hablando de:

_____.

12. Explica la diferencia entre el aprendizaje organizacional natural y el diseñado.

_____.

13. ¿Cuáles son las cinco disciplinas del aprendizaje continuo que postula Senge?

_____.

14. Explica la importancia y los beneficios de la Educación Basada en Normas de Competencia.

_____.

15. Los estándares educativos deben ponderar tres criterios en la formación de sus egresados, que corresponden a las capacidades de: _____, _____ y _____.

16. Este subsistema de la cultura organizacional se refiere a las relaciones establecidas entre los distintos miembros de la empresa, tanto entre los de diferentes jerarquías como en los de jerarquía similar:

- a) Ideológico.
- b) Tecnológico.
- c) Sociológico.
- e) Psicológico.

17. La cultura organizacional se perpetúa gracias a la habilidad de la empresa para atraer y retener a personas acordes con sus valores y convicciones.

Verdadero ()

Falso ()

18. Desde tu propia perspectiva, ¿qué beneficios obtiene una organización que desarrolla una cultura organizacional basada en la trilogía inteligencia-aprendizaje-esfuerzo?

_____.

Respuestas a los ejercicios

Ej. 1

1. Interacción/organismo/físico/social.
2. Falso.
3. Abierta.
4. Verdadero.
5. Abierta.
6. a)

Ej. 2

1. Abierta.
2. a)
3. Verdadero.
4. Abierta.

Respuestas a la autoevaluación

1. a) En pocas ocasiones *involucra cambios*.
2. Abierta.
3. Falso. Esa es la definición de Argyris.
4. Incrementar la capacidad en la toma de decisiones de cada integrante de la organización, desarrollar nuevos conocimientos o superación de experiencias, implantar un sistema para la solución sistemática de problemas que faciliten el desarrollo o mejoramiento de procesos, productos y servicios.
5. Lograr un cambio radical en la conducta y el logro de resultados de los individuos y grupos que forman parte de la organización. / Incrementar la capacidad de una persona de tomar decisiones eficaces. / Fomentar el pensamiento reflexivo y crítico. / Transformar la innovación en una estrategia de permanencia y desarrollo empresarial.
6. Abierta, debiendo explicar: adquisición del conocimiento, distribución de información, interpretación de la información y memoria organizacional.
7. b) Adaptación.
8. Una organización que aprende es aquella que ha adquirido la capacidad de adaptarse y cambiar, que continuamente está incrementando su capacidad de crear lo que desea.
9. Una dirigida al producto: que se aprende. Otra enfocada al proceso: cómo se aprende.
10. Verdadero.
11. Aprendizaje organizacional natural.
12. Son básicamente iguales, pero el primero se basa en el mundo real y el segundo en modelos creados.
13. Abierta, explicando: desarrollar la maestría personal, identificar y desarrollar nuestros propios modelos mentales, impulsar la visión compartida, promover el trabajo en equipo y generar el pensamiento sistémico.
14. Abierta.
15. Innovación, adaptación y aprendizaje.
16. c) Sociológico.
17. Verdadero.
18. Abierta.

Bibliografía

- Soto, Eduardo. *Comportamiento organizacional*. México. Thomson. 2001. p. 74
- Morris, Charles G. y Albert A. Maisto, *Introducción a la psicología*. México, Prentice-Hall.
- Argyris, Chris. *Aprendizaje organizacional*. México, Oxford, 1997.
- Schroeder, Roger G. *Administración de operaciones*. México. McGraw-Hill, 2000.
- Senge, Peter. *La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización inteligente*, Buenos Aires, Granica, 1990.
- Argüelles, Antonio. *Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. México, Limusa, 1996.
- Davis, Keith y John Newstrom. *Comportamiento organizacional*. México, McGraw-Hill. 2001.
- Arias Galicia, Fernando. *Administración de recursos humanos*. México, Trillas. 2001.