



---

## Aprendizaje organizacional sostenido la experiencia de las mesas de trabajo

### Organizational learning: holding up experiences presented on the working table

---

Enrique Santos Jara [enrique.santos@ces.gob.ec](mailto:enrique.santos@ces.gob.ec)  
UNIVERSIDAD DE CUENCA, ECUADOR



Fue Chris Argyris quien en los años 60 elaboró sus ideas pioneras sobre aprendizaje organizacional. Sin embargo, las mismas permanecieron en las sombras de espacios académicos privilegiados, y mimetizadas en prácticas de capacitación empresarial de círculos reducidos.

En primer lugar, Argyris explicitó algo que ahora podría parecer tan evidente: que no suele haber correspondencia entre lo que decimos y lo que hacemos, entre las teorías que exponemos y las que efectivamente usamos, las cuales están en el sustrato de nuestras conductas. Así, todos tenemos dos tipos de teorías de la acción (de nuestra acción): expuestas y en uso. Las teorías expuestas son más bien racionalizaciones de nuestras conductas, y, siguiendo a Erving Goffman, tendrían que ver con la necesi-

dad de negociar nuestras imágenes mutuas, de dar "apropiadamente" la cara el uno al otro. Este es el punto de partida porque, aceptando esta idea, aprender no es modificar nuestras teorías expuestas (lo que decimos) sino nuestras teorías en uso (lo que realmente hacemos, y los valores e ideas que en lo profundo fundamentan estos actos nuestros).

Una segunda idea clave de Argyris es que para entender el aprendizaje (cambio de comportamientos y de las ideas que los fundamentan) debe distinguirse entre un aprendizaje de "lazo simple" y uno de "lazo doble". El primero es el "aprendizaje instrumental que cambia las estrategias de acción o los supuestos subyacentes a esas estrategias, de modo que deja intocados los valores de una teoría la acción" (ARGYRIS y SCHÓN, 1996: 20). Es el aprendizaje en el sentido que generalmente lo entendemos en el lenguaje de la vida cotidiana: por ejemplo, a través de un simple feedback o retroalimentación, se corrige un error cuando éste se detecta.

El segundo, aprendizaje de "doble lazo", "resulta en un cambio de los valores de la teoría en uso, tanto como de las estrategias y sus supuestos" (ibídem: 21). Es este cambio más profundo el que generalmente no se atiende, y él está en la base de los cambios en las organizaciones y de las nociones más profundas de lo que es el aprendizaje organizacional. Pues es sólo "a través del aprendizaje de doble lazo que los individuos o las organizaciones pueden direccionar la conveniencia de los valores y las normas que gobiernan sus teorías en uso" (ibídem: 22).

Y la tercera idea clave de Argyris es justamente la de aprendizaje organizacional. Si bien es cierto que la base del aprendizaje, de estos aprendizajes que hemos visto antes, es el individuo, que es un individuo el que aprende, también es cierto que este aprendizaje se sedimenta en una organización, va dando lugar a un proceso interactivo y compartido de aprendizaje que tiene como producto una teoría expuesta (el discurso de ésta) y otra en uso (lo que realmente ella hace). Esta sedimentación da lugar a lo que otros autores denominan la "cultura" de una organización.

Este proceso puede tener como producto un aprendizaje simple (de lazo sencillo), que le permite corregir, mejorar instrumentalmente día a día. Por ejemplo, la empresa "aprendió a no entrar en tratos con financieras de 'x' país", o aprendió "a no contratar un número excesivo de personal temporal pues éste se va y con él se pierde la inversión en capacitación que la entidad invirtió en él". Claro que en muchos casos es un individuo el que "aprendió", pero lo hizo en el marco de una cultura organizacional, y casi siempre él difunde su aprendizaje al resto de la organización, convirtiéndolo en un aprendizaje compartido y, por tanto, colectivo. De ahora en adelante todos

los miembros de la entidad tomarán ese aprendizaje como referente.

Y este proceso también puede tener como resultado un aprendizaje de doble lazo, cuando el organismo cambia sus valores más profundos, cuando cambia los supuestos que subyacen a sus estrategias de acción. Evidentemente que no hay que confundir el aprendizaje de los directivos de la organización, con el aprendizaje de ésta en su conjunto. No siempre lo que aprenden los directivos se convierte en aprendizaje colectivo, sea porque los primeros no saben difundir adecuadamente sus aprendizajes, sea por éstos son incompatibles con los valores profundos, actitudes y saberes previos del resto de miembros. Y Argyris dio énfasis a esta última parte: las organizaciones no aprenden de modo natural, tienen que "aprender a aprender" como organizaciones.

Si las organizaciones no aprenden, no interpretan adecuadamente su entorno, no entienden sus cambios y pueden quedar osificadas, con estructuras de gestión, modelos mentales, y estilos de pensamiento que ya no dan cuenta de las nuevas realidades emergentes, lo que las condenaría a su desaparición.

Pero la popularización de las ideas del aprendizaje organizacional se dio en verdad a partir de la primera versión de "La Quinta disciplina" de Peter Senge, hace diez años. Pocos años después, Senge y sus discípulos más cercanos publicaron "La Quinta disciplina en la práctica", un verdadero inusual donde se operativizaba las teorías y conceptos generales de la primera versión, a la vez que se retroalimentaba con algunos años de experiencias las ideas iniciales de Senge.

La propuesta de Peter Senge abordó el cambio asociado a la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, capacidad que se desarrolla en la medida en que lo hagan lo que él denominó las cinco disciplinas básicas para la construcción de las organizaciones abiertas al aprendizaje:

- el dominio personal de los miembros individuales de la empresa o institución,
- el conocimiento y dominio de los modelos mentales que definen nuestras formas de percibir e interpretar la realidad y, por tanto, de actuar sobre ella,
- la construcción de una visión compartida en la organización y sus equipos (destreza asociada a la planeación estratégica del colectivo),
- el aprendizaje en equipos, soporte y refuerzo de los elementos anteriores, y pilar del aprendizaje organizacional, y,

- el dominio del pensamiento sistémico, opuesto al pensamiento mecanicista que busca establecer causalidad lineales entre objetos, cuando en realidad hay interacciones mutuas, circulares, rizos de reforzamiento y retroalimentación entre procesos y relaciones.

Los círculos de estudio del "organizational learning" de Senge se multiplicaron ya no sólo en los países del norte, sino también en los círculos empresariales del Sur y, con los años, también los individuos y grupos intelectualmente más curiosos del "mundo del desarrollo" se volcaron hacia las apasionantes ideas de que las organizaciones con futuro, las que pueden seguir creciendo y adaptándose permanentemente a los cambios del entorno, son aquellas abiertas al aprendizaje, las cuales aprenden. Estos círculos de estudio se ampliaron gracias al Internet y realmente han sido algunos centenares de *siles* sobre el tema los que han nacido y desaparecido en este decenio.

"Aprender a aprender" fue la consigna central, y el esfuerzo de gran parte de los círculos de las ciencias organizacionales se volcaron a descubrir los procesos de aprendizaje en organizaciones, y a operativizar esas teorías emergentes en métodos y técnicas para el aprendizaje en aquellas.

Este enfoque estuvo, desde sus inicios, muy ligado al de participación en las organizaciones, como opuesto a los sistemas de control para la gestión. Las cinco disciplinas a dominarse implican, de hecho, el empoderamiento de empleados, en todos sus niveles, para el mejoramiento día a día de la organización, y su perfeccionamiento como entidad inteligente.

Estas ideas han sido fuentes de inspiración, ideas guía que han apasionado a muchos de quienes estamos en las ciencias organizacionales y hemos buscado su aplicación en las situaciones concretas de nuestros ámbitos laborales y de acción. Hemos tratado también de difundirlas hacia otros colegas y organizaciones y casi siempre el ímpetu y atractivo de las mismas no hace más que expandirlas y ganarles más adeptos.

El aprendizaje organizacional apareció siempre ligado al cambio organizacional, justamente a través del concepto de aprendizaje de doble lazo que está en la base de todo verdadero y profundo cambio.

En ACORDES, en 1998 estábamos familiarizados con el concepto y con los libros de Senge sobre el tema, y constituimos una mesa de trabajo con delegados voluntarios de varias entidades del sector público, autónomo y no gubernamental de Cuenca, con el eje temático de "Cambio organizacional".

A principios de este año su temática se focalizó en "Diseño y evaluación de equipos de trabajo". En todo este proceso, el aprendizaje organizacional ha sido un tema subyacente, y la perspectiva de construir organizaciones y equipos de trabajo inteligentes, abiertos al aprendizaje.

Pero ya durante la expansión de las ideas de Argyris, y de Senge y sus colaboradores, así como en la propia experiencia de nuestra mesa, uno de los límites básicos de esa teoría se ha visibilizado: la debilidad y corta vida de gran parte de los procesos de aprendizaje colectivo en el mediano y el largo plazo. En efecto, al entusiasmo de muchísimos lectores de sus obras, al ímpetu de quienes sinceramente trataron de construir organizaciones inteligentes, siguió un período en que los principios, enfoques y métodos de este aprendizaje perdieron fuerza, y en la mayor parte de los casos dieron lugar al "retorno de los brujos", al regreso de las teorías más clásicas del control en las empresas e instituciones.

En su última obra "La Danza del cambio" Senge (1999) aborda esta realidad y la explica desde los modelos de las ciencias biológicas sobre la duración e intensidad al cambio, su ímpetu inicial y las resistencias que se generan hacia éstos, básicamente como resultado de factores internos de las organizaciones.

También en esta mesa emergió el problema de cómo las iniciativas orientadas hacia el aprendizaje organizacional tienen un fuerte ímpetu inicial y luego tienden a decrecer. Aquí hemos discutido y buscado operacionalizar el concepto en nuestras instituciones, y en ese sentido hemos creado en la mesa un referente cultural institucional del aprendizaje organizacional.

Aprendimos que hay al menos tres tipos básicos de culturas organizacionales, de cuya combinación surgen formas específicas y observables: la burocrática, la empresarial y la del voluntariado. Cada una de estas culturas representa un diferente marco, y distintas condiciones para el aprendizaje organizacional, por lo cual éste no decurre igual en cualquier tipo de organización, y su contenido y dinámica varía según las determinaciones de este marco cultural.

La lógica burocrática está signada por las jerarquías, las relaciones verticales, el culto a la normatividad, y la reducción del espacio para iniciativas autónomas desde los niveles inferiores de la institución. Este tipo de organismos tienden a ser conservadores, reacios al cambio y, por tanto, a la difusión de experiencias de aprendizaje organizacional.

La lógica empresarial pone énfasis en la eficiencia y alta rentabilidad; bus-

ca la optimización de los procesos a fin de conseguir una buena generación del producto o servicio final. Puede trabajar tanto con un enfoque de control de los procesos, como de estímulo al empoderamiento de los miembros de la empresa. En situaciones de liderazgo abierto y vocación hacia la innovación, el aprendizaje organizacional es viable en estas empresas.

La cultura del voluntariado es la más laxa, orientada por la voluntad y la mística de sus miembros, que tienden a empoderarse de la organización, sin reglas fijas y escasa flexibilidad normativa, orientada a la consecución de la misión. Por su naturaleza abierta, flexible y experimental en cierto sentido, habrá espacios de la organización donde el aprendizaje sea bien visto y apoyado, pero en otros puede ser visto como una amenaza y una pérdida de tiempo desde la perspectiva de cumplir con la misión.

En nuestra mesa hay representantes de diversas culturas organizacionales, y esta confrontación nos ha permitido aprender los unos de los otros, entender las fortalezas y debilidades de cada cultura de cara a la innovación y al aprendizaje organizacional sostenido. Creemos que a través de este intercambio de experiencias y reflexión compartida, los miembros de las entidades que asisten a la mesa de trabajo han experimentado una modificación en términos de aprendizaje, pues se han producido cambios en las actitudes y estilos mentales para analizar y enfrentar la construcción organizacional: experiencias, conceptos, métodos y técnicas que se han ido aplicando.

Dentro de nuestro grupo hemos observado claramente el distinto rol que en el aprendizaje organizacional juegan los diversos tipos de líderes. Y nos resulta clara la enorme importancia de los líderes de redes de comunicación de los cuales hablamos antes, por su capacidad de ligar unidades y hasta organizaciones entre sí, por ser verdaderos "pushers" para las iniciativas de aprendizaje y cambio organizacional. También hemos reflexionado mucho sobre las comunidades de prácticas que median o procuran mediar entre líderes de base local, y líderes ejecutivos, y hemos identificado esas comunidades de práctica en un nivel interorganizacional, cuando miembros de diversas entidades crean espacio de comunidad donde intercambian experiencias y propuestas, y de este modo tejen los caminos para la innovación en sus propias organizaciones. Las mesas de trabajo creadas por ACORDES, como la de "Diseño y evaluación de equipos de trabajo" son espacio donde se visibilizan esos líderes, y donde se conforman comunidades de prácticas en torno a los temas de interés de las mesas, y el aprendizaje organizacional es un eje transversal de los mismos. Estas mesas pueden ser concebidos como grupos pilotos interorganizacionales para el aprendizaje organizacional.

Al revisar a Senge confirmamos la pertinencia de su noción de comunidades de prácticas y redes informales de comunicación, y que estas nociones dan cuenta de procesos interaccionales a través de los cuales el aprendizaje preserva su ímpetu inicial y lo redefine. Estamos hablando aquí de la sostenibilidad del aprendizaje organizacional.

La sostenibilidad de este aprendizaje, de acuerdo a nuestra experiencia y reflexión teórica, puede construirse en base a ciertos supuestos, algunos de los más importantes son:

- Desarrollar capacidades o competencias básicas de aprendizaje desde el nivel individual: observar, escuchar, dialogar, reflexionar. Estas destrezas se desarrollan individualmente, siempre y cuando el contexto organizacional las promueva y estimule.
- Empoderar, a fin de lograr que los miembros de la organización se apropien de los resultados individuales y organizacionales; delegar funciones eliminando las formas de control vertical y unilateral.
- Reforzar la percepción positiva de los miembros sobre sí mismos y su organización, a través de la indagación y reflexión en torno a las mejores prácticas de la organización, y la aplicación de la planificación a través de la indagación apreciativa. Evitar el lenguaje del déficit que lleva a la ansiedad y baja autoestima organizacional.
- Hacer del trabajo un fin en sí mismo, a más de un medio, un fin que nos proporcione placer, realización personal; hacer del aprendizaje individual y colectivo un proceso agradable y estimulante, que fomente la iniciativa, creatividad y motivación de las personas.

Las condiciones de un cambio profundo sostenido, se inicia con la experiencia de grupos pilotos (Senge), cuya experiencia debe ser apoyada desde los diversos niveles del liderazgo compartido (líderes de bases, redes de comunicación; líderes ejecutivos), con el propósito de modificar la cultura organizacional existente (valores). La adecuada interacción entre estos grupos pilotos y los tres tipos de liderazgo, así como con la organización en su conjunto, son una de las claves para el éxito de las experiencias piloto, primero, la difusión y aplicación de estas experiencias al resto de la organización, después, y el sostenimiento y perduración de estos procesos de aprendizaje.

Finalmente, nuestra experiencia corrobora la tesis de Senge y sus colaboradores, de que los principales retos enfrentados por las organizaciones de cara a la sostenibilidad organizacional se pueden observar en dos etapas

principales (él habla en general de tres):

- al momento de iniciar el aprendizaje (tiempo disponible, soporte, diversidad, cultura organizacional),
- y luego, lo más difícil, los retos para sostener la transformación (resistencia al cambio, comunidades de práctica, contexto organizacional, jerarquías).

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, Chris y SCHÓN, Donald, 1996: Organizational learning II. Theory, method and practice, New York, Addison – Wesley Publishing Company
- BERGER, Petery LUCKMANN, Thomas, 1979: La construcción social de la realidad, Buenos Aires, Editorial Amorrortu
- BOUWEN, Rene y HOSKING, D.M., 2000: "Reflections on relational readings of organizational learning", en European Journal of work and organizational psychology, No 9, United Kingdom, Psychology Press
- COOPERRIDER, David, 1993: Appreciative Inquiry, A constructive approach to organization development, Cleveland, copias
- COVEY, Stephen, 1997: Los siete hábitos de la gente altamente efectiva, Lanús, Paidós
- DILTS, Robert, 1998: Liderazgo creativo. Para forjar un mundo al que las personas deseen pertenecer, Barcelona, Ediciones Urano
- HUYSMAN, Marleen, 2000: "An organizational learning approach to the learning organization", en European Journal of work and organizational psychology, No 9, United Kingdom, Psychology Press
- KOLB D., M. RUBIN I., OSLAND, 1991: Organizational Behavior, Londres, copias
- SENGE, Peter, 1996: La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Barcelona, Granica
- SENGE, Peter, et al., 1999: La danza del cambio. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje, Bogotá, Grupo Editorial Norma