



Vol 3, Nº 12 (septiembre 2011)

**EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:
UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A SU GESTIÓN Y UN
ACERCAMIENTO DE LA VISIÓN NIPONA DEL TEMA.**

Evelio Ley Testa

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ley Testa, E.: *"El aprendizaje organizacional: una aproximación conceptual a su gestión y un acercamiento de la visión nipona del tema "* en Observatorio de la Economía y la Sociedad del Japón, septiembre 2011. Texto completo en <http://www.eumed.net/rev/japon/>

Resumen:

El aprendizaje organizacional es un proceso interactivo y dialéctico que se manifiesta permanentemente, pero identificar, desarrollar e integrar todo el potencial del capital humano con que cuentan las organizaciones es una tarea compleja, sobre todo si este proceso se lleva en medio de un entorno organizacional turbulento como en el que están inmersas todas las organizaciones en el presente. Lo anterior, plantea una serie de interrogantes que serán respondidas a lo largo de este trabajo y que constituyen su esencia, para lo cual se conceptualizó el fenómeno de estudio, teniendo en cuenta las ventajas y posibilidades que brinda su implementación actual en las organizaciones, visto también desde un acercamiento a la visión nipona del fenómeno de estudio, en aras de comprender a su vez, el vertiginoso crecimiento económico de las organizaciones japonesas desde la segunda guerra mundial hasta la actualidad.

Introducción

En la literatura analizada, se evidencia una rica y diversa cantidad de definiciones del aprendizaje organizacional, para lo que se requiere la profundización de todo un pluralismo teórico que recoja e integre las diferentes dimensiones consideradas por los distintos enfoques y autores.

En la revisión documental analizada se evidencia que el aprendizaje organizacional, es un tema recurrente que posee relevancia por su viabilidad y pertinencia, pues contribuye a alcanzar, no solo un desarrollo sostenible en las organizaciones, sino que considera la educación permanente del hombre en su entorno social, cultural y económico como factor principal para lograr ese desarrollo.

El aprendizaje organizacional, como proceso sustantivo de vital importancia en las organizaciones, contribuye significativamente, mediante la creación, diseminación y socialización de conocimiento relevante, a la elevación de la calidad y la diseminación de los demás procesos sustantivos en las mismas.

Con la actual crisis económica internacional, se inicia un profundo proceso de transformaciones que alcanza a toda la sociedad universal y de manera particular, a las organizaciones que forman parte de esta. En este proceso a las organizaciones le corresponde contribuir al desarrollo económico, social y cultural de cada país, y para ello se necesita generalizar y solidificar un proceso de aprendizaje organizacional según las características de las propias organizaciones, que permita contribuir a la satisfacción de las demandas de la sociedad con un uso racional de los recursos materiales, financieros, tecnológicos e informacionales y en este sentido, es interesante profundizar cómo las organizaciones japonesas han asumido históricamente la visión del fenómeno de estudio.

Lo cual, está dado fundamentalmente porque a pesar del potencial humano y cognoscitivo con que cuentan muchas organizaciones internacionales, su contribución al desarrollo sostenible de la mayoría de los países, incluyendo algunos países desarrollados, ha sido insuficiente y en consecuencia, sus fortalezas y potencialidades

como un actor relevante para alcanzar estadios superiores, han estado subutilizadas y limitadas su articulación con los problemas económicos, sociales y culturales del entorno.

Independientemente, de que existen contribuciones importantes a los marcos conceptuales del proceso de aprendizaje organizacional a nivel mundial, persiste en la actualidad gran incertidumbre acerca de tal aprendizaje, algunos incluso hablarían de caos, pero los datos de tal aprendizaje potenciarán lo que en Japón se conoce como “el oro en las mentes de los trabajadores”.

Evolución y conceptualización del aprendizaje organizacional

Diversos autores han definido el aprendizaje organizacional según sus propias perspectivas y en correspondencia al entorno donde se han desarrollado. Cada definición ofrece una aproximación distinta al fenómeno de estudio, lo cual resulta interesante para analizar los matices y las diferencias que, precisamente, permiten comprender mejor la complejidad del propio fenómeno. La diversidad de análisis y enfoques teóricos que tratan el tema del aprendizaje organizacional, evidencian una historia progresiva, con aciertos ascendentes, pero que ha contribuido a complejizar la aprehensión y conceptualización del propio fenómeno y en consecuencia, el mismo ha sido comprendido en alguna o algunas de las siguientes dimensiones:

- El resultado de una repetición y mejora de acciones
- Proceso de detección y corrección de errores
- Proceso sobredimensionado de gestión del conocimiento
- Respuesta a los cambios del entorno
- Cambio en la estructura de cognición y actuación individual o colectiva.

Lo anterior, evidencia que aún no se ha conceptualizado de forma integral y sistémica el aprendizaje organizacional. Las definiciones anteriores, bajo ningún concepto, deben considerarse antagónicas, sino por el contrario, deben verse como complementarias, por lo cual este autor define el aprendizaje organizacional como la capacidad de las organizaciones para integrar el conocimiento generado por los individuos (internos y

externos) en cada uno de los procesos organizacionales, generando cohesión e identidad con la organización, que posibilite transformar la misma en una dirección que satisfaga, cada vez más, a las personas interesadas en ella, contribuyendo a su vez al desarrollo de la autoestima y autorrealización de los propios individuos involucrados.

Adicionalmente, se comprobó la existencia de múltiples modelos conceptuales sobre el tema de análisis, los cuales están sujetos a las condiciones de los enfoques asumidos. En tal sentido, se necesita implementar nuevos modelos de aprendizaje organizacional, los cuales deben diseñarse teniendo en cuenta no sólo las características que predominan en el contexto actual, sino además, a partir del diagnóstico que identifique las debilidades e insuficiencias de los modelos existentes. Es criterio de este autor, que la creación de nuevos modelos de aprendizaje organizacional se debe sustentar en la innovación del aprendizaje social y organizacional, con énfasis en el desarrollo del sujeto y la pertinencia a las características y la idiosincrasia de las propias organizaciones y de los individuos que forman parte de estas.

Aprendiendo en organizaciones

Coincidiendo con las palabras de Peter Senge (1996) “Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”, pero en las condiciones actuales y objetivas de las organizaciones mundiales, adquirir un compromiso con la educación post graduada de sus miembros, exige en la actualidad un replanteo radical de la filosofía del aprendizaje. Es imperioso que este proceso contribuya a visualizar el camino para potenciar el sentido de la experiencia laboral de los individuos que forman parte de las mismas.

Por lo cual, entender la educación que se materializa más allá de los entornos escolares clásicos (universidad, técnicos medios, escuelas de oficios, etc.) adquiere entonces relevancia, al menos por dos motivos. En primer lugar, la rápida obsolescencia de los conocimientos disponibles: lo cual es un resultado, fundamentalmente, de la competitividad entre individuos y organizaciones y por supuesto, a la inter conectividad tecnológica actual, y este último factor se ha

convertido en los últimos años, sin lugar a dudas, en un factor dinamizador de la economía internacional que habrá que continuar prestándole especial atención.

En segundo lugar y no menos importante, los costos económicos de una educación permanente: ningún país, ni siquiera los países desarrollados, pueden asumir los costos de una educación permanente para la totalidad de sus ciudadanos durante toda su vida, en tanto, cada día existe más consenso, que lo que entregan las escuelas actualmente a la sociedad y las organizaciones que las conforman, es un sujeto que apenas ha comenzado su proceso formativo, razón por la cual se hace estratégico aprender a usar el potencial de aprendizaje en las organizaciones no específicamente educativas.

Si la cantidad de conocimientos acumulados que existe en cualquier organización, pudiera utilizarse y desarrollarse para formar personal, estaríamos ante una posibilidad realmente significativa de brindar servicios educativos de altísima calidad a muy bajo costo. En otras palabras, estaríamos realmente materializando los primeros pasos para capitalizar los recursos humanos de una organización.

Por otro lado, para analizar el potencial educativo de las organizaciones, hacen falta teorías amplias, lo cual se complejiza porque en el fenómeno de estudio confluyen numerosos campos de investigación, a saber: la psicología, la andrología, la sociología, la economía, la administración y otros. Una visión amplia de la educación en las organizaciones, nos puede evidenciar que la oferta de aprendizaje real excede en mucho al aprendizaje adquirido en entornos educativos, lo que permitirá percibir con mayor claridad cómo influye el propio proceso de aprendizaje organizacional en los individuos que forman parte de las propias organizaciones.

Nonaka y Takeuchi (1999) consideran que el criterio que se desarrolla como resultado de la experiencia particular de cada uno de estos individuos, al contactar con los hechos y su inherencia con la realidad, genera un conocimiento personal que se fortalece al compartirlo con los demás.

Dado lo anterior, es importante tener en cuenta que el aprendizaje organizacional no es la sumatoria de todos los conocimientos de cada uno de sus miembros. Las

organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente de la fluctuación del personal que las integran.

Por otra parte, debe tenerse presente que el tipo de aprendizaje relevante en una organización no es solamente el que desarrollan los individuos aislados, es también el que se integra, renueva y comparte como aprendizaje organizacional. Una organización sólida, según Gore (1996), debe tener, al menos, las siguientes condiciones:

- Capacidad para aprender, que es relativamente fácil.
- Capacidad para desaprender, que es difícil.
- Capacidad de aprender a aprender, que es decisivo.

Por consiguiente, en el plano individual, afirma Nonaka (*et al.* 1999), debería consentirse que todos los miembros de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. Esta autonomía permite potenciar las posibilidades de que los individuos se motiven por sí mismos a crear nuevo conocimiento.

Por lo cual, se defiende un desarrollo integral del individuo, que implique no solamente el avance del pensamiento y de determinadas habilidades y capacidades, sino de otros aspectos de la personalidad, que van desde las motivaciones para actuar hasta la autorregulación de la conducta; atendiendo a las acciones que materializa y desarrolla continuamente este, donde existe un componente de conocimiento amplio y precisando las responsabilidades que le corresponden en el propio proceso de aprendizaje, visto este como toda su trayectoria en una o varias organizaciones determinadas.

En igual sentido, otro elemento a destacar, es la consideración de las fortalezas de que dispone el individuo para aprender. Lo más significativo y pertinente de este elemento, es enfatizar en aquella parte del conocimiento en lo que el individuo es fuerte o posea potencial y esto, constituye sin lugar a dudas, un basamento para que pueda aportar más, pues si el individuo conoce cuáles son sus fortalezas podrá emplearse mejor y

por consiguiente, aprender a desarrollarse, contribuyendo a su vez, al desarrollo de la propia organización.

Impacto del aprendizaje organizacional en las organizaciones



Dado la actual crisis económica internacional, a corto y mediano plazos muchas organizaciones internacionales están inmersas en un período complejo y muchas a pesar de ello, gozarán de una relativa estabilidad en su personal, lo cual está dado porque en ambientes de ambigüedad y presión las personas tienden a refugiarse en lo que saben y conocen.

Pero mirando el fenómeno con una visión estratégica, podemos prever que las turbulencias organizacionales continuarán porque las organizaciones jerárquicamente tradicionales no están preparadas para garantizar las necesidades superiores¹ de los individuos: autoestima y autorrealización; lo cual está dado fundamentalmente, porque el personal profesionalmente preparado (al tener más “opciones profesionales”) tiende a ser menos leal a las organizaciones, máxime si partimos de la premisa que el talento siempre busca al talento y no a la mediocridad.

Dado lo anterior, entender el aprendizaje que se genera y socializa más allá de los entornos escolares tradicionales, adquiere hoy día mayor relevancia porque, independientemente de los cambios que conlleve la actualización del modelo económico y el predecible impacto en las organizaciones, cada vez más personas en el mundo están integradas o vinculadas a algún tipo de organización.

Es cierto que algunas organizaciones han dado pasos importantes en la concreción con mayor rigor en un nuevo enfoque gerencial sustentado en el valor más importante con que cuentan las mismas: el capital humano y el conocimiento que las personas poseen

¹ Teoría de la Jerarquía de Necesidades: En 1970, Abraham Maslow presentó la jerarquía de nuestras necesidades acorde a la pirámide representada. Según esta teoría los individuos, una vez satisfechas las necesidades de nivel inferior, nos vemos inducidos a satisfacer las de nivel superior.

y aportan a la organización, lo cual también es apoyado a través de mecanismos de gestión y un acertado liderazgo transformacional. Sin embargo, este nuevo enfoque no está claramente establecido aún en la mayoría de las organizaciones, pues su situación actual se caracteriza por recursos disminuidos, que en lugar de ser una amenaza constituyen una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje en donde el diálogo sea la herramienta que agregue valor, con personas dispuestas a compartir conocimientos.

En este sentido, vale destacar cómo la filosofía asiática en general y en particular la nipona, ha asumido el reto de la utilización del potencial de sus empleados y la necesidad de favorecer su desarrollo continuo. En 1979, el eminente empresario japonés Konosuke Matsushita expresó de manera brillante: “Nosotros vamos a ganar y el Occidente industrial va a perder. No hay nada que podáis hacer para evitarlo, porque las razones de vuestro fracaso sois vosotros mismos. Vuestros jefes son los que piensan, mientras que los trabajadores utilizan los destornilladores, y así estáis profundamente convencidos de que gestionáis vuestro negocio de la mejor manera posible. Para vosotros, la esencia de la gestión es traspasar las ideas de las mentes de vuestros jefes a las manos de vuestros trabajadores”.

Dado lo anterior, la capacidad de aprendizaje de la persona, según Choo (1999), se desarrolla cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian la forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta, enfatiza también la percepción como fuente empírica del conocimiento, a partir de los significados compartidos (creencia o convención de que algo existe y es verdadero).

En las organizaciones niponas, por ejemplo, se evidencian menores presiones para lograr resultados a largo plazo y solventar altos dividendos. Los accionistas prefieren el crecimiento sostenido, consintiendo una mayor flexibilidad en la inversión y desarrollo. En el escenario global, también el aprendizaje de nuevas aptitudes ocupa un lugar de preponderancia, puesto que el poder de una organización para introducir el cambio con éxito depende de las capacidades de sus trabajadores para aprender nuevos roles, procesos y aptitudes. Sin embargo, la diferencia que han desarrollado históricamente las organizaciones japonesas está dada por la propia cultura de las mismas, donde los

valores, juicio, experiencia y sabiduría poseen un papel preponderante en cada uno de los procesos organizacionales.

Lo anterior, ha sido un pilar importante en la evolución progresiva y continuada de las organizaciones niponas desde la segunda guerra mundial. A medida que se ha democratizado el lugar de trabajo y se han cerrado la brecha entre quienes ocupan posiciones de liderazgo y quienes tienen a su cargo responsabilidad de producir y entregar el producto o servicio, el rol del empleado individual se ha vuelto cada vez más gerencial en esencia.

De esta manera, en la búsqueda constante del desarrollo sostenible de las organizaciones japonesas, se ha incrementado ostensiblemente el valor del conocimiento para cada una de sus individuos; el conocimiento ha sido el factor principal de la producción y un activo de capital que ha sido conservado cuidadosamente e invertido con prudencia.

En definitiva, se propugna porque las organizaciones internacionales perciban en la cultura organizacional japonesa el aprendizaje organizacional como un proceso estratégico que debe ser medible acorde a las características de las propias organizaciones y ser instrumentado de manera intencional, logrando que en las mismas, este proceso sea capaz de transformar la cultura organizacional de las propias organizaciones donde se aplique. Lo más trascendental, es sin lugar a dudas, reconocer que para asumir los restos de la actual crisis económica internacional, es necesario que las organizaciones se involucren decisivamente en un proceso estratégico de aprendizaje organizacional, donde se potencie el desarrollo personal de los individuos que la conforman, y que la fuente de tales aprendizajes, puede surgir en cualquier sector de las propias organizaciones.

Conclusiones:

Las organizaciones son un organismo en constante aprendizaje, aprender a identificar y desarrollar todo el potencial del capital humano con que cuentan las mismas es una oportunidad que en la actualidad adquiere relevancia, por lo cual el aprendizaje organizacional es un proceso que debidamente articulado puede constituir una

herramienta estratégica para alcanzar y concretar nuevas metas organizacionales, dado que su accionar se centra en las potencialidades del individuo y en el desarrollo integral del mismo, contribuyendo a su autoestima y autorrealización, lo que a su vez, tiene un impacto positivo en las organizaciones donde se desarrolla este. La visión nipona del tema, es sin lugar a dudas, un camino de necesaria trayectoria en cualquier investigador del tema, amparado en el incuestionable desarrollado sostenible alcanzado por sus organizaciones.

Bibliografía:

ChooChu, Wein: La organización inteligente, Oxford UniversityPress, México, 1998.

Didriksson, A.: La universidad de la innovación. Una estrategia de transformación para la construcción de universidades del futuro. Ediciones IESAL/Unesco, 2000.

Drucker, Peter F.: The age of social transformation, The Atlantic Monthly, España, 1994.

-----: La disciplina de la innovación, Harvard Business Review, España, 2000.

Garzón Castrillón, Manuel A.: Modelo teórico de aprendizaje organizacional, Pensamiento & Gestión, Colombia, 2008.

Gore, Ernesto: La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos, Ediciones Granica S.A, España, 1998.

Guns, Bob: Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad, Prencise Hall Hispanoamericana, México, 2006.

Palacios Maldonado, Margarito: Aprendizaje organizacional. Concepto, Procesos y Estrategias, Hitos de Ciencias Económicas y Administrativas, México, 2000.

Senge, Peter M.: La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, EditorialGranica, Argentina, 1993.

-----: La Quinta Disciplina en la Práctica, Ediciones Granica S.A, Argentina, 1996.

Vallés, A. y Vallés, C.: La autorregulación para el afrontamiento emocional, Psicopedagogía de la Inteligencia Emocional, Valencia: Promolibro, España, 2003.