

# Aprendizaje organizacional para una época de cambios

José María Mendoza\*

El único factor permanente de ventaja competitiva de una empresa, en una época de cambios y de información como la actual, es el aprendizaje organizacional, pues éste es la base del mejoramiento y la innovación, los dos pilares de la competitividad contemporánea. En efecto, el aprendizaje organizacional es, por definición, el trabajo que la empresa realiza para mantenerse actualizada frente a los cambios del entorno. Actualización que implica el reconocimiento de las nuevas realidades del ambiente y el desarrollo de nuevas formas de afrontarlas, desde un punto de vista estratégico y táctico, con miras a transformarse internamente para adaptarse mejor. Por ejemplo, una situación de apertura económica es una realidad muy distinta a la de un mercado protegido, y de hecho plantea un futuro con mucha incertidumbre, de mayores cambios. En este caso, los métodos viejos de operación no aseguran una respuesta efectiva. Para poder asimilar las nuevas realidades y adaptarse proactivamente a ellas, la empresa, desde el presidente hasta el trabajador raso, necesita una gran capacidad para aprender.

El aprendizaje organizacional surge como disciplina o área de la administra-

\* Economista. Magister en Administración de Empresas. Profesor de Gerencia Estratégica del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Norte. Consultor empresarial.

ción precisamente porque estamos en una sociedad dominada por el conocimiento, en la cual tiene mucha importancia la forma cómo éste se desarrolla en la empresa, aspecto que, precisamente, había permanecido inexplorado. El padre de este nuevo movimiento en el área administrativa es Peter Senge<sup>1</sup>, pero otras personas también han desarrollado un trabajo precursor, como Argyris<sup>2</sup> y los tratadistas de la creatividad (De Bono<sup>3</sup> es uno muy prolífico). En la época contemporánea hay que destacar el trabajo de Barker<sup>4</sup> sobre paradigmas aplicados a la empresa.

## ¿Qué es el aprendizaje organizacional?

El aprendizaje es, como decíamos, un cambio de conducta que se produce para enfrentar una realidad nueva; no se trata sólo de cambios en los modelos mentales, sino de modificaciones en la forma de actuar. Este cambio se genera por una *confrontación* de los modelos mentales y las formas de trabajo mediante los cuales operamos actualmente, con la nueva realidad que se vive. Enfrentamiento que se alcanza median-

<sup>1</sup> SENGE, P. *La quinta disciplina*. Barcelona, Gránica, 1993.

<sup>2</sup> ARGYRIS, C y SCHON, D.A. *Organizational learning: a theory of action perspective*, Reading. Addison-Wesley, 1978.

<sup>3</sup> DE BONO, E. *Lateral thinking for management*. Londres, Chaucer, 1983.

<sup>4</sup> BARKER, J. A. *Paradigmas*. Santa Fe de Bogotá, MacGraw-Hill, 1995

te la práctica cotidiana, la experimentación, la investigación científica y la discusión intersubjetiva o trabajo de crítica compartida. Después de esta confrontación se descubre el *desajuste* entre lo que pensamos y lo real nuevo, del cual nos damos cuenta porque algo no funciona, hay incoherencias o los resultados alcanzados son inesperados, y este desajuste se *introyecta*, integrándose vivamente al acervo de pensamientos existente. Finalmente, se produce una *modificación*, la cual recae en primera instancia sobre los modelos mentales, pero que en forma definitiva se refleja en un cambio de conducta. Surge así un nuevo modo de pensar y una nueva forma de actuar correlativa.

En el caso de la organización, este proceso es más complejo que en la órbita individual, pues las etapas de introyección y modificación requieren mayor socialización. Por eso, en algunos casos el proceso es lento, como ha sucedido con la asimilación del fenómeno de la internacionalización y la desregulación en algunos países de América Latina.

También hay que aclarar que este proceso no es lineal; hay una retroalimentación permanente en materia de aprendizaje organizacional que hace que el proceso se parezca más a uno de aproximaciones sucesivas. De allí que, en términos cronológicos, el aprendizaje organizacional sea de más larga duración o, expresado de manera más precisa, consumidor de tiempo.

Ahora bien, el aprendizaje organiza-

cional es una variable, por lo tanto es posible que una organización pueda tener menor o mayor nivel de aprendizaje. Una dimensión que es importante tomar en cuenta para medir la variabilidad de éste en la empresa es el concepto de «valor cognoscitivo agregado de aprendizaje organizacional» (VACAO), el cual definimos como la cantidad de aprendizaje desarrollado por la empresa. El valor cognoscitivo agregado de aprendizaje depende de la rapidez de detección del desajuste, de la intensidad de la introyección y de la velocidad de respuesta, en términos conductuales en la dirección señalada por el desajuste. Esto es determinado a su vez por la capacidad (propia) de aprendizaje. El VACAO de una organización también es una función del grado de turbulencia del entorno, pues en la medida en que exista una mayor perspectiva de cambio en la realidad exterior, mayor nivel de aprendizaje se debe aplicar. Como la alta competitividad contemporánea ha introducido alta turbulencia ambiental, los niveles de VACAO exigidos a las empresas han ido en aumento, pues en la medida en que los cambios de entorno son más frecuentes, se ha hecho más fuerte la necesidad de adaptarse, o mejor dicho, microadaptarse, eliminando modelos mentales, creando unos nuevos y realizando los cambios correlativos en la conducta organizacional. Esta demanda es la que le ha dado transcendencia al tema mismo del aprendizaje en la administración de hoy.

## **Modalidades de aprendizaje organizacional**

Las empresas aprenden de formas diferentes. En este sentido, podemos hablar de tres modalidades de aprendizaje organizacional:

### **1. Aprendizaje asimilativo**

Es bastante común en las organizaciones, y es aquel en el cual la empresa recaba información de algunas fuentes, por diferentes medios, y la evalúa descriptiva o explicativamente. Dicha información se utiliza para desarrollar acciones que pretenden repetir a nivel práctico lo que se ha asimilado. Es el caso, por ejemplo, de un empresario que va al exterior, observa una máquina nueva, recibe información acerca de su desempeño, la compra y la integra a su proceso productivo sin mayor creación.

Este tipo de aprendizaje se usa en aquellas situaciones que podemos denominar como de trasplantes. Por desgracia, todavía es bastante utilizado en nuestro medio. Su uso extensivo se relaciona, obviamente, con el sistema educativo. Su base pedagógica es la repetición, sustentada en la memoria y, en menor proporción, en el pensamiento racionalizador.

El peligro del aprendizaje asimilativo estriba en que la medicina suministrada no corresponda a la enfermedad presentada y, por tanto, que la organización la rechace por considerarla un cuerpo extraño.

### **2. Aprendizaje creativo**

Se caracteriza porque la empresa, además de asimilar la información del exterior, aporta a nivel de creación, proponiendo modelos o esquemas de trabajo, los cuales, por cualquier motivo, no se llevan a la práctica. En este caso, hay creación pero no innovación, pues lo nuevo no se ejecuta. Es una especie de aprendizaje implícito, porque la gente de la empresa desarrolla cosas nuevas pero la administración no entiende la dimensión de lo nuevo, o simplemente no tiene canales para que lo propuesto se lleve a la práctica. Por tanto, lo creado permanece sin ejecutarse; es una simple «propuesta en secreto».

### **3. Aprendizaje innovativo**

En este caso, la empresa efectivamente lleva a la práctica las propuestas que se presenten, y ello implica un retroaprendizaje, pues se requiere no sólo creatividad para ponerla en ejecución sino seguir el desarrollo práctico, para ver si se necesita revisar lo propuesto.

En este tipo de aprendizaje, el proceso completo implica que se comprende la realidad actual, se crítica, se propone una cosa nueva y se pone en práctica, se critica ésta otra vez, y así sucesivamente. Por tanto, aquí no sólo entra en juego la parte racional del cerebro humano sino también la parte heurística, e incluso se va más allá de la función mental: se incluye la capacidad volitiva (tomar decisiones, por ejemplo, cuando se adopta un determinado proyecto) y la energía cinética humana para ejecutar

el proyecto propuesto.

Como puede verse que esta clase de aprendizaje rebasa el simple terreno de la gnoseología; es el esfuerzo total del ser humano el que entra en acción. Precisamente por hacer uso pleno de la capacidad humana, éste es el tipo de aprendizaje que tiene gran importancia desde el punto de vista competitivo, pues genera ventaja competitiva sostenida.

Por sus características, el aprendizaje innovativo también es el más difícil de encontrar en nuestras organizaciones; lo más común es el aprendizaje asimilativo y, en menor proporción, el creativo. De allí que muchas de nuestras instituciones operen a media máquina en materia de recurso humano; trabajan con capacidad humana ociosa. Esta rareza también favorece al aprendizaje innovativo desde el punto de vista de la ventaja competitiva, porque la empresa que lo logre emplear a fondo terminará con una gran fuerza para competir.

### **El proceso de aprendizaje organizacional**

El aprendizaje en la organización se puede reducir al siguiente proceso:

#### **1. Reconocimiento y desaprendizaje**

En esta etapa del aprendizaje, la empresa primero hace frente al cambio mediante una interpretación de la nueva realidad externa, pero luego verifica su conocimiento de la realidad interna

actual para ver la brecha que existe con relación a lo exigido en el exterior.

En esta fase, el esfuerzo desarrollado por la compañía es fundamentalmente un trabajo de inteligencia, para lo cual necesita unos sensores que le permitan detectar lo que acontece afuera. Este trabajo de inteligencia incluye también una anticipación de las implicaciones que no sólo puedan tener los factores externos sobre los acontecimientos futuros sino los de carácter interno. Aquí vale la pena citar la detección precoz de problemas como un trabajo esencialmente de aprendizaje, pues de lo que se trata es de pronosticar la evolución futura de un sistema para tratar rápidamente hoy complicaciones que puedan suceder en el porvenir.

En esta primera etapa del proceso de aprendizaje se trata de un tipo más bien asimilativo, pues se intenta recabar información y evaluarla.

Asimismo, esta fase implica que se debe entrar en trance de desaprendizaje, pues es menester olvidar la forma actual de actuación. En efecto, al comparar los cambios externos con lo que estamos haciendo hoy comenzamos a entender que los modelos mentales (paradigmas), los métodos de operación y las herramientas de trabajo que estamos empleando han sido sobrepasados por las nuevas realidades.

#### **2. Formular una propuesta**

En esta fase se trata de proponer una acción para enfrentar las nuevas reali-

dades. Por lo tanto, la empresa tiene que aprender a usar la creatividad, empleando un tipo de aprendizaje generativo. Para esto existen dos posibilidades: que la propuesta hecha sea un ajuste a lo existente (mejoramiento) o que se trate de algo radicalmente diferente. En este último caso se presenta un hecho digno de resaltar: hay un salto de aprendizaje que requiere una buena dosis de desaprendizaje, o sea que la gente en la organización se tiene que olvidar de lo que se viene haciendo, del viejo paradigma, para hablar en el lenguaje de Barker<sup>5</sup> y Khunn<sup>6</sup>. Esta etapa puede llevar aparejada también una reinterpretación de los hechos, acudiendo de nuevo a la fase de reconocimiento y desaprendizaje por medio del servicio de inteligencia de la compañía y sus sensores.

### 3. Ensayar

La propuesta planteada ahora se lleva a la práctica en un proceso iterativo donde se prueba y se revisa, y puede conducir a una reformulación de la propuesta misma. Aquí el aprendizaje es innovativo y muy intenso.

El proceso de aprendizaje que hemos visto se puede diagramar como lo presentamos en la figura 1. Se parte de un determinado paradigma (t), originalmente el actual, el cual se cuestiona para obtener uno nuevo (t+1) que definitivamente se pone en práctica y se convierte en una nueva realidad, el cual alguna vez se somete a crítica frente a las nuevas realidades y se pasa a otro paradigma, y así sucesivamente.

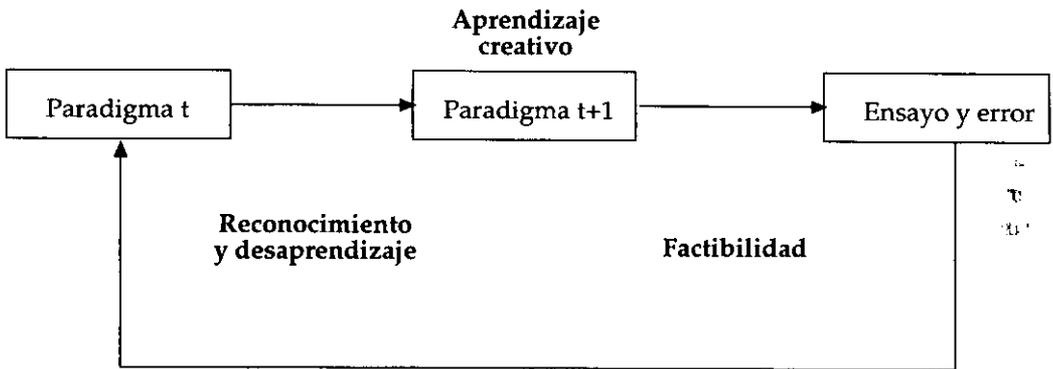


Figura 1. El proceso de aprendizaje organizacional

<sup>5</sup> BARKER, op. cit.

<sup>6</sup> KHUNN, T. *La estructura de las revoluciones científicas*. México, Fondo de Cultura Económica, 1971.

El hecho de que un paradigma tenga que llevarse a la práctica mediante la prueba y el error nos indica que lo importante no es solamente sacar un nuevo paradigma sino evaluar su factibili-

dad. Así que antes de ponerlo en acción, el paradigma t+1 debe pasar por este filtro.

También debemos resaltar que el proceso de aprendizaje se sucede en el tiempo. Por tanto, las diferentes fases pueden ser demoradas. Este hecho nos indica que tenemos que reservar para él espacios en la jornada de trabajo. En un clima de hiperacción es bastante difícil aplicar el proceso de aprendizaje. Además, cada etapa requiere un tiempo de maduración, por lo cual no debemos desesperarnos, sobre todo a nivel gerencial. Pero desde el punto de vista competitivo, el elemento «rapidez» juega un papel importante. La empresa que asimile más rápido, proponga de una manera veloz y actúe de igual forma, sin desmedro de la calidad del aprendizaje, sale adelante en el aspecto competitivo.

La rapidez de aprendizaje depende de las habilidades que posea la compañía tanto en sus individuos (dominio personal, como lo llama Senge<sup>7</sup>), los grupos (interactividad grupal) y a nivel organizacional (interactividad organizacional). Más generalmente hablando, la rapidez depende mucho de la manera como opere el sistema de aprendizaje de la empresa.

### **Sistema de aprendizaje de la empresa**

La empresa posee un conjunto integrado de elementos que constituyen su

sistema de aprendizaje, el cual tiene a su cargo el desempeño de la organización en materia de producción y aplicación de conocimientos. Este sistema está constituido por los siguientes subsistemas:

#### **1. Sensores**

Son las terminales de la empresa que permiten capturar información del medio, la cual es luego procesada por el personal. Los sensores activan las interfases con los actores del entorno, tales como los clientes, los proveedores, los competidores, canales de comercialización, entidades del gobierno, generadores de tecnología, etc.

Esta información se obtiene a través de diferentes medios investigativos, como estudios de mercado, asistencia a conferencias, visitas a ferias, eventos comerciales o educativos, uso de redes electrónicas, alianzas estratégicas, *benchmarking*, conversaciones informales y otros mecanismos por el estilo, y son almacenados en la memoria del sistema de información para ser procesados más adelante.

Tener a disposición esta información para todo el personal permite un mayor aprendizaje, pues es una materia prima básica para el uso de la capacidad creadora de la gente en la compañía, tanto en mejoramiento como en innovación. Dicha disposición depende de la forma como opere el sistema de comunicación de la firma.

---

<sup>7</sup> SENGE, op. cit.

## 2. Pronosticadores

Estos elementos del sistema de aprendizaje se encargan de visualizar el futuro, desarrollando escenarios de desempeño para la empresa. Evalúan la demanda del mercado, proyectan el comportamiento de los competidores, evalúan el riesgo político, precisan para dónde va la industria donde opera la empresa y determinan el curso futuro de la tecnología. En síntesis, otean los cambios que se pueden presentar en el medio externo, y por ello son muy importantes desde el punto de vista del aprendizaje, pues «provocan» a los miembros de la organización hacia la búsqueda de nuevos comportamientos —como suele decir De Bono<sup>8</sup> al hablar de creatividad. El papel de los pronosticadores es también trascendental para el cambio organizacional, porque al mostrar los nuevos escenarios se ven con mayor claridad los desajustes en la forma de actuar hoy de la compañía.

Para sus propósitos, los pronosticadores utilizan la información que han almacenado los sensores. El departamento de mercadeo y el de investigación y desarrollo son caracterizadas dependencias pronosticadoras.

## 3. Creadores

Son las personas de la empresa que evalúan la información suministrada

por los sensores y los pronosticadores, para desarrollar propuestas de mejoramiento e innovación en ella. Poseen alta capacidad creadora, y le suministran a la organización el caldo de cultivo para el aprendizaje. La idea es que la organización asimile lo mayor posible los nuevos desarrollos de estas personas, comenzando por la gerencia, a través de las redes internas de comunicación, promoción y publicidad.

La tarea de los creadores puede ser interactiva, tanto entre ellos como a lo largo y ancho de la organización, de tal manera que el trabajo de un creador pueda desatar la capacidad creadora de otros creadores, e incluso pueda provocar la capacidad creadora normal de la gente común en la organización.

## 4. Innovadores

Este tipo de personas se encarga de llevar a la práctica lo que desarrollan los creadores. Obviamente, muchos creativos suelen ser innovadores, pero resulta que en la organización pueden existir personas que sólo son creativos (exclusivamente), por eso es bueno mantener la diferencia. Los innovadores toman las ideas «en bruto» de los creativos (incluso externos a la compañía) y las configuran con propósitos prácticos, para lo cual deben aplicar su talento a la ejecución. En este sentido, desarrollan un trabajo de alto aprendizaje, pues necesitan asimilar lo que hacen los creadores, dedicarse al diseño y la planeación con fines aplicativos (incluyendo la evaluación de la factibilidad) y llevar a la práctica concreta una cosa

---

<sup>8</sup> DE BONO, E. *Ideas para profesionales que piensan*. Buenos Aires, Paidós, 1990, p. 269.

nueva. Los innovadores requieren también del concurso de la gente común para la ejecución, la cual queda así integrada al proceso de aprendizaje organizacional.

### **5. Empleados corrientes**

Es el grueso del personal de la empresa, que participa en el aprendizaje dependiendo de su capacidad individual y de la forma como opere la interactividad en grupo y a nivel organizacional. Su capacidad de aprendizaje se debe aprovechar fundamentalmente para el mejoramiento. Esta capacidad corriente de aprendizaje puede ampliarse en la medida en que la gente de la empresa aplique las disciplinas del aprendizaje organizacional y la empresa fortalezca su sistema de aprendizaje.

### **6. Redes de interactividad**

La empresa no lograría ningún nivel alto de aprendizaje si no tuviera una red de comunicación interna que permitiera que la información y las nuevas ideas circularan libremente por la organización. Las redes, además, facilitan la visión integral de los problemas en una óptica sistémica, previniendo un defecto del aprendizaje que ha sido detectado por Senge<sup>9</sup>, el enfoque fragmentario (asistémico) de solución de problemas.

La interactividad mejora bastante con el uso de las redes electrónicas, las cuales posibilitan así el incremento del

aprendizaje. Esto es importante no sólo a nivel interno sino en lo que respecta a la interacción con actores del entorno, la cual incrementa el aprendizaje de origen externo.

### **7. Líderes de aprendizaje**

Son las personas que promueven el aprendizaje en la organización a través de su comportamiento, la transmisión de significados (Bennis<sup>10</sup>), enfoque visionario (Kotter<sup>11</sup>) y estímulos para el comportamiento de la gente en la empresa.

### **Métodos de aprendizaje**

Son de diferentes tipos, y los podemos categorizar desde los tradicionales hasta los más novedosos. Entre los primeros tenemos:

#### **Capacitación**

Método sencillo mediante el cual se asegura la asistencia de la gente a cursos o seminarios, pero normalmente costoso y de bajo rendimiento. Sirve para ampliar el horizonte por el suministro de nuevos conocimientos, pero plantea el problema de que no se integra al desarrollo cognoscitivo de la empresa, no se refleja directamente en la operación de la misma, y normalmente no se vincula a la red de interactividad de la organi-

<sup>10</sup> BENIS, W y NANUS, B. *Líderes*. Bogotá, Norma, 1985, p. 23.

<sup>11</sup> MENDOZA, J.M. «La importancia epistemológica del enfoque». *Huellas*. Barranquilla, agosto, 1987.

<sup>9</sup> SENGE, op. cit.

zación, por lo que el efecto multiplicador es bajo.

Este mecanismo de aprendizaje podría potenciarse a través de la difusión de los elementos aprendidos a las otras áreas de la empresa y el establecimiento de sistemas de puesta en marcha y seguimiento de la aplicación de lo aprendido.

### *Comprar conocimiento*

Una forma bastante extendida de aprendizaje es la compra de conocimiento (*know how*), que frecuentemente toma la forma de adquisición de una licencia, obtención de una patente o compra de otra empresa.

Este tipo de aprendizaje tiene un VACAO bajo, y termina en una modalidad esencialmente asimilativa. Sin embargo, puede resultar positiva si la empresa tiene ya establecida una capacidad de aprendizaje propia. Esta base le sirve para entender la nueva adquisición e integrarla a la operación normal de la compañía, normalmente con una buena porción adaptativa.

### *«Benchmarking»*

Esta técnica permite asimilar otras experiencias de fuera y evaluar el estado actual de la empresa, promoviendo la crítica de la situación que se vive, la cual puede servir de impulso creador. Desafortunadamente, con frecuencia el *benchmarking* termina en una franca imitación que puede crear inadaptación a la empresa.

Para que el *benchmarking* realmente tenga un efecto de aprendizaje generativo hay que tener en cuenta lo siguiente: primero, la empresa debe hacer su propia evaluación crítica de la situación y formular una propuesta creativa (tentativa) para superarla, previa al estudio de la otra compañía; luego, se puede proceder a hacer la comparación con otras empresas de alto desempeño para perfeccionar la propuesta.

### *Imitación innovadora*

Este ha sido un método de aprendizaje bastante utilizado por los japoneses. Consiste en partir de innovaciones desarrolladas por otras empresas y adaptarlas creativamente a la situación de la compañía, lo cual implica normalmente un criterio de mejoramiento permanente para satisfacer las necesidades de los clientes. En este caso, la empresa tiene un VACAO intermedio. Pero de todas maneras hay un esfuerzo de comprensión de lo externo y se necesita entender el estado actual de la empresa, y obviamente poner en aplicación la capacidad creadora.

Pero al lado de los métodos tradicionales también existen métodos de alto rendimiento. He aquí algunos:

### *Autoaprendizaje*

Es la forma más valiosa de aprendizaje que puede tener una empresa, y la menos costosa. Es el aprendizaje desarrollado por las personas mismas mediante un proceso propio de actualización y

el trabajo de aprendizaje desarrollado en los grupos de la empresa. En este caso, personas y grupos buscan mantenerse al tanto de los desarrollos de sus saberes respectivos, y existe intercambio de saberes. El autoaprendizaje implica también el aprovechamiento de la propia experiencia, la cual se sistematiza para aumentar el acopio personal de conocimientos. Igualmente, tiene que ver con la apropiación de métodos de conocimiento (el método científico, por ejemplo) y la utilización de la capacidad creadora personal y de los grupos. El autoaprendizaje, en fin, incluye el intercambio de experiencias entre las diversas áreas de la firma.

Este método de aprendizaje resulta de bajo costo para la compañía porque el esfuerzo propio puede significar disminución en el presupuesto de aprendizaje desde fuera, y además este último se canaliza mejor cuando hay una base interna creada. El autoaprendizaje parece ser mayor de lo que generalmente se piensa. Hace poco descubrimos en una empresa que la capacitación que se llevaba a cabo era muy reducida (43.1 % comentaron que la capacitación y el entrenamiento eran bajos, y 32.2 que era nulo); sin embargo, al ser requeridos acerca del esfuerzo que hacían por su cuenta para actualizar conocimientos, un porcentaje significativo de trabajadores (37.7 %) comentó que sí lo hacía, y un 26.4 % confirmó que aplicaba un esfuerzo para perfeccionar habilidades, e incluso 10.8 % hacían ensayos de cosas nuevas (técnicas, métodos, herramientas y nuevos productos) independientemente.

### *Análisis de escenarios*

Mediante esta técnica, integrante del campo de la prospectiva, se realizan estudios del entorno de la empresa donde se establecen los escenarios posibles, así como las acciones (estrategias) que se deben desarrollar para cada uno de ellos. En este caso, tiene valor de aprendizaje la evaluación permanente frente al entorno futuro, así como el desarrollo de nuevas propuestas alternativas para enfrentarlo. En efecto, mirar escenarios alternativos implica un aprendizaje, una mayor comprensión de la situación externa de la compañía; pero es mayor aún el desarrollo de conocimiento implicado en la formulación de opciones estratégicas para enfrentar los diferentes escenarios probables o posibles.

### *Cambio de enfoque*

Esta es una forma de aprendizaje más bien de carácter epistemológico (Mendoza<sup>10</sup>), mediante la cual se tiende a observar el objeto de análisis desde diferentes ángulos. Senge la llama «metanoia». Por ejemplo, si la observación del objeto se hace en la actualidad en condiciones estáticas, es conveniente examinarlo posteriormente en forma dinámica para poder observar otras cosas. Un enfoque dinámico nos permite ver, por ejemplo, en toda su extensión cronológica el efecto de una determinada causa. A veces estamos concentrados en un punto o área del sistema; pero si nos desplazamos a otra parte podemos te-

<sup>10</sup> KOTTER, J. *El factor liderazgo*. Madrid, Díaz de Santos, 1990.

ner una nueva visión, con lo cual aumentamos nuestro acervo de conocimientos.

### ***Inversión***

Es otro truco epistemológico. Resulta que normalmente en la organización vivimos centrados en lo actual. Para elevar el VACAO es conveniente examinar la alternativa opuesta, lo cual nos descentra, planteando nuevas alternativas de percepción y análisis. Si estamos enfocados hacia el mercado interno, ¿por qué no miramos al mercado internacional?; si somos autoritarios, ¿por qué no vemos qué pasaría si empleamos formas de participación?; ¿por qué peleamos con los competidores? Examinemos qué pasaría si nos ponemos de acuerdo con ellos en las reglas de juego o aunamos esfuerzos en un proyecto conjunto.

La inversión implica el uso de la multiplicación por menos uno (- 1), tomar lo actual, invertirlo y ver qué pasa.

### ***Técnicas pedagógicas***

La pedagogía nos suministra herramientas que pueden utilizarse para el aprendizaje organizacional. Estas son algunas: aprender a aprender, mediante la cual se busca que la gente maneje por sí misma el proceso de aprendizaje; aprender haciendo, con el cual se enseña a aprender de la práctica; pensamiento crítico, con el cual se aprende a evaluar la realidad actual, y el desarrollo de la creatividad, que permite aumentar la capacidad de generación de propuestas

por parte del personal.

### ***Compartir información: alianzas***

Las alianzas tienen una gran utilidad desde el punto de vista del aprendizaje. En ellas la empresa puede adquirir conocimientos acerca de los mercados, tecnología, métodos de fabricación, técnicas de gestión, e incluso disposiciones legales de otros países.

### ***Simulación***

La simulación es un remedo teórico de un sistema que permite un experimento del tipo «¿qué pasaría si...?», generalmente aplicado mediante el uso del computador. En esta técnica está involucrado un amplio aprendizaje, debido al análisis tan grande de alternativas de situaciones que se presentan y al acusamiento de la habilidad para ver los efectos que se producen en cada situación. Realmente, la capacidad de análisis y de tomar decisiones se enriquecen con la simulación.

### ***Estadios del aprendizaje***

Los niveles de aprendizaje de las organizaciones son muy distintos. Por ello es menester establecer los diferentes estadios de aprendizaje.

Según el nivel de VACAO aplicado por la empresa, podemos decir que existen tres estadios respecto al aprendizaje: rutinario, reactivo y proactivo.

### ***Estadio rutinario***

Este es el caso de las organizaciones altamente estandarizadas donde la gente debe siempre desarrollar la misma tarea, normalmente estipuladas en unos manuales (burocracias, en el sentido weberiano); entidades que se enfrentan a entornos altamente estables, donde no se necesita cambiar. Por lo tanto, lo que se requiere es aprender la tarea cuando se asume el cargo, y luego simplemente se repite lo mismo, o con pequeñas variaciones aplicadas evolutivamente.

Es fácil adivinar que en este estadio el nivel de VACAO es bajo, próximo a cero. El comportamiento del sistema de aprendizaje de la empresa es especial. Normalmente está a cargo de la cabeza de la empresa o de un grupo de profesionales a su orden (élite cognoscitiva), quienes lo transmiten ordinariamente por vía descendente a los demás miembros de la organización. La empresa no requiere sensores especiales, ni creadores, ni innovadores, mucho menos red de interactividad. Desde el punto de vista de los métodos, este primer escalón utiliza las formas de aprendizaje tradicional, es decir, la compra de conocimiento y, en menor grado, la capacitación (entrenamiento), cuando las circunstancias lo requieran. Este estadio es dominado por el pensamiento estático, pues no existe necesidad de considerar las cosas en movimiento.

El tipo de aprendizaje que venimos comentando ejerció una fuerte influencia en América Latina en la época de la

protección económica, y apenas ahora nos estamos acostumbrando a convivir con otros estadios.

### ***Estadio reactivo***

En este caso el entorno de la empresa puede presentar una turbulencia media, tal vez con cambios graduales o evolutivos que se pueden suceder a intervalos largos de tiempo. Lo importante es que la empresa se ajusta mecánicamente a lo que sucede afuera, normalmente a nivel imitativo. El VACAO, aquí, es de orden medio. El sistema de aprendizaje de estas organizaciones se caracteriza porque el sistema de sensores se limita exclusivamente al mercado, evaluando las necesidades de los clientes y haciendo *benchmarking* espontáneo, con el propósito de asimilar la experiencia externa, siguiendo un esquema de imitación innovadora. Los creadores, si existen, limitan su actividad a labores de mejoramiento, pero el grueso de las creaciones, en este sentido incremental, las desarrollan personas comunes y corrientes. Tampoco se necesitan campeones de innovación, y los líderes corporativos son los encargados de desarrollar las pocas innovaciones que se presentan. En este estadio se emplean a fondo métodos de aprendizaje como la capacitación tradicional, la imitación innovadora y el *benchmarking* en forma espontánea.

Este estadio es el que se promovió en América Latina a partir de los años ochentas cuando se inició el movimiento aperturista. No es extraño que el movimiento de la calidad, el promotor

del mejoramiento continuo, haya arrancado precisamente en este período.

### *Estadio proactivo*

En este peldaño, el entorno de la empresa es tan turbulento que ésta necesita anticiparse, detectando tempranamente las oportunidades del mercado para poder aprovecharlas y obtener así una ventaja competitiva alta. La innovación permanente que debe desarrollar la compañía la lleva a realizar un gran esfuerzo de aprendizaje. Por lo tanto, el VACAO, aquí, es de alto nivel. En este estadio, por tanto, se llevan a cabo los «saltos mentales», como los llamaría Senge, o los famosos «cambios de paradigma», según Barker. Aquí, la conducta empresarial es dominada por el patrón abrirse-desaprender-construir. «Abrirse» para estar atenta al entorno y anticiparlo; «desaprender» las viejas prácticas que ya no sirven para las nuevas circunstancias, y «construir» nuevos modelos mentales o paradigmas y ponerlos en práctica. Así mismo, este estadio requiere una modalidad de aprendizaje innovativo, en una especie de aprender haciendo, pues lo importante es que los nuevos modelos o paradigmas se pongan exitosamente en práctica. Igualmente, es dominado por un pensamiento esencialmente dinámico.

También en este escalón es donde el sistema de aprendizaje de la compañía logra el despliegue de su potencial. Hay muchos sensores, hay creadores e innovadores, pero sobre todo hay interactividad, y los líderes corporativos son las

personas encargadas de estimular el aprendizaje en la empresa. El personal común tiene alto potencial y actitud hacia el aprendizaje, y los grupos funcionan de manera abierta. Los métodos de aprendizaje empleados aquí son los de alto rendimiento que hemos examinado arriba.

### **Aprendizaje según origen**

De acuerdo con el origen o fuente de aprendizaje, éste se puede clasificar en dos grandes tipos: propio y externo. El primero es aquel que la empresa logra con sus recursos; mientras que el segundo toma como base los desarrollos que alcanzan otras entidades.

#### *Aprendizaje propio*

Este tipo de aprendizaje tiene la gran ventaja de que se desarrolla con base en los recursos de la empresa, y por tanto resulta más barato, pues no hay que pagar prima de conocimiento, como en el caso del aprendizaje de origen externo.

El aprendizaje propio se basa en el trabajo de comprensión que realiza la compañía y, en primer término, depende de la capacidad y esfuerzo de aprendizaje de los individuos que integran la empresa, lo cual, en últimas, se sustenta en sus habilidades intelectuales e interrelativas, esto es, en sus propias fuerzas de aprendizaje y en su capacidad de comunicarse con los demás. Esta capacidad individual depende mucho de la forma de la selección del recurso humano de la compañía. El aprendizaje

propio depende también de los mecanismos de intercomunicación de la empresa, los cuales facilitan el aprendizaje por las vías de interrelación grupal y organizacional. Para esto es importante el sistema de comunicación interno, pues garantiza la difusión de ideas y experiencias.

### *Aprendizaje con base ajena*

En este caso, los desarrollos en materia de conocimiento proceden del exterior de la empresa, ya sea que la compañía los tome de manera directa, como la copia simple, la licencia, adquisición de patente, etc., o que la empresa adquiera una base de conocimiento que luego va ampliando mediante un aporte propio, como en el *benchmarking*, las alianzas y la imitación innovadora.

En el desarrollo del aprendizaje por vía externa juega un papel clave el sistema educativo, científico y tecnológico del país y del mundo. Si éstos son de buen nivel, el aprendizaje resulta fácil, sobre todo cuando el sistema del país es bueno, debido a que el aprendizaje sale a un menor costo. Pero de todas maneras, como el conocimiento se encuentra tan diseminado por el mundo, siempre hay que estar buscando en el exterior nuevos desarrollos.

Un mecanismo importante de aprendizaje externo es el *benchmarking*, porque permite comparar la empresa con niveles más altos de desempeño, provocando al personal de la compañía para desarrollar el conocimiento que se requiere, pero debe, tenerse el cuidado,

obviamente, de que esto no se convierta en una simple copia. Un segundo mecanismo de obtener conocimiento mediante contacto con el exterior son las alianzas estratégicas, por medio de las cuales podemos cubrir debilidades propias en la manera de hacer negocios y asimilar nuevas prácticas en los mismos. También podemos recurrir a la imitación innovadora, medio por el cual asimilamos ideas del exterior de la empresa y después procedemos a adaptarlas a las circunstancias específicas del mercado y a la idiosincrasia operativa y administrativa de la compañía.

El aprendizaje de procedencia externa está basado en una condición de apertura hacia el entorno o extroversión que se operacionaliza mediante el uso de interfases con los actores del entorno. Por ejemplo, la comunicación con los clientes de manera permanente nos permite descubrir nuevas necesidades o nuevas facetas en las necesidades actuales, así como sugerencias concretas para el desarrollo de innovaciones.

Una característica que resalta del aprendizaje por vía externa es que resulta más rápido de aplicar, porque la empresa no tiene que esperar las largas etapas de análisis e incubación que requiere una idea nueva.

Dos de los obstáculos altos al aprendizaje desde el exterior son la megalomanía organizacional y el síndrome del NOFÍA («no fue inventado aquí... luego no sirve»).

La megalomanía es una forma de

narcisismo, producido por la complacencia organizacional, incrustado en una cultura empresarial dominada por el orgullo derivado de los éxitos logrados en el pasado y el presente, estimulado por la gerencia debido a los altos resultados estratégicos alcanzados. El ejemplo típico que se ha citado a nivel internacional es la vieja IBM. Esta enfermedad de aprendizaje nos impide ver la importancia de los nuevos desarrollos que se van presentando, en términos de conocimiento, en el entorno.

El NOFÍA con enfoque externo es primo hermano de la megalomanía organizacional. Normalmente se cataloga como un fenómeno que impide el aprendizaje interno, pero también se refleja en la asimilación desde el exterior.

Para el aprendizaje por vía externa, el sistema de información de la empresa es clave, pues es el vigía. Mediante él logramos interacción con el cliente a través del personal de mercadeo. Igualmente, los sensores de tecnología juegan un papel importante en el análisis del curso de la misma. La evaluación del entorno (en la etapa de reconocimiento del proceso de aprendizaje) está, asimismo, anclada en el sistema de información. Claro que además de estos aspectos de infraestructura también debemos tomar en cuenta otros elementos humanos, como las actitudes de los sensores, pues son ellos quienes en últimas captan lo que sucede afuera.

El aprendizaje externo también requiere elementos de interacción propia,

porque la información procedente del exterior debe ser diseminada hacia dentro a través del sistema de comunicación interior.

### **Obstáculos al aprendizaje**

Los principales obstáculos que encontramos en nuestras empresas para lograr niveles considerables de aprendizaje son:

#### *«Corto placismo»*

Por algún motivo, los empresarios tienden a exigirse y a exigir a los demás resultados a corto plazo, elemento malsano cuando la decisión, programa o proyecto que se busca poner en práctica rinde sus frutos en un horizonte de tiempo considerable.

Este vicio de pensamiento se produce porque nuestros empresarios creen que el plazo u horizonte de las decisiones que se toman está a discreción del ejecutivo. En realidad, el plazo está ínsito en la decisión misma, y es muy poco lo que podemos hacer al respecto. Así, por ejemplo, un plan de capacitación no va a dar frutos en un mes; mucho menos los programas que implican transformaciones organizacionales, independientemente de los afanes gerenciales. De allí que, en una óptica de aprendizaje, tengamos que afrontar el pensamiento organizacional en una dimensión apropiada a la dinámica de la decisión que se vaya a poner en marcha. Un sistema de gestión de calidad total, lo sabemos bien, no produce resultados plenos sino en lapsos mayores a veinte

años.

### *Activismo permanente*

El aprendizaje necesita tiempo. Aplicar el proceso de aprendizaje requiere tiempo para pensar, sobre todo si se trata de decisiones de mucha complejidad. De allí que tengamos que hacer una especie de pare en la rutina cotidiana del trabajo para lograr la creación, que es la meta del aprendizaje. Esto es válido no sólo para el nivel directivo sino también para el operativo. Si nuestros empleados van a estar siempre dominados por el movimiento rutinario continuo, sin espacios para pensar, es imposible lograr mejoramiento o innovación. El estado psicológico de hiperactivismo es nocivo para el aprendizaje organizacional.

### *Enfoque analítico*

El pensamiento analítico consiste en tratar de entender el todo mediante el estudio de las partes. En este esquema, las partes dominan al todo. Una forma de pensamiento analítico es el enfoque asistémico, en el que no se mira la integridad de la empresa y sus subsistemas; pero también sucede cuando desintegramos los procesos mediante estructuras funcionales; cuando insistimos en los individuos y no en los grupos, o cuando nos quedamos en éstos y no vemos la organización total.

### *Dictadura de la experiencia actual o pasada*

Sabemos de sobra que en nuestra vida organizacional desarrollamos modelos

mentales (paradigmas), los cuales condicionan nuestra forma de pensar y actuar. Es decir, estos modelos generan conocimiento inercial que se expresa en una alta rutinización, nos dan seguridad, y por lo mismo tendemos a usarlos permanentemente, pero constituyen barreras serias al aprendizaje.

El conocimiento inercial incorpora conceptos, cosmología, esquemas de pensamiento y métodos de solución de problemas y detección de oportunidades empleados en el pasado y en la actualidad por la empresa. El pensamiento inercial se expresa en el instrumento popular de la curva de experiencia, la cual refleja la eficiencia del conocimiento tradicional, no el efecto de un alto aprendizaje (nuevo). Este es el caso precisamente de nuestros países de América Latina, debido al peso que en materia de pensamiento empresarial ha tenido el modelo económico de desarrollo proteccionista: la experiencia actual y pasada nos apresan y, como consecuencia, la reacción a la nueva situación que ha planteado la apertura ha sido lenta. En Colombia, los empresarios fueron sorprendidos por la apertura, y por ello el ajuste ha sido tardío, y del gobierno ni hablar. La concepción reinante, reflejada en el concepto de reconversión industrial, es que el problema se resuelve con la adquisición de maquinaria moderna, cuando en realidad se trata de desarrollar cambios profundos en la cultura organizacional, y más específicamente en la manera de pensar y aprender. Respecto del peso de los modelos mentales podemos citar el caso mexicano. Frente a la crisis

«tequila», los empresarios de México no reconocieron oportunamente que estaban ante una nueva realidad: la pérdida de ventaja competitiva<sup>13</sup>.

### *El formalismo*

Este vicio de aprendizaje consiste en darle mayor importancia al empaque que al contenido. Por ejemplo, en nuestro medio, lo importante en la planeación es tener el plan, no el proceso mediante el cual se llega al mismo. En verdad, es el proceso el que suministra aprendizaje; sin embargo, en planeación estratégica se insiste más en la matriz DOFA, la matriz de portafolio, etc., que en la evaluación a conciencia de la estrategia corporativa. A nivel social este obstáculo asoma cuando vemos la gran importancia que se da a la formulación de leyes en comparación con el poco interés que se expresa por el estudio y solución de problemas. En el aspecto de organización, el trabajo se concentra en la elaboración del organigrama, no en un diseño organizacional integral.

### *Continuidad*

Bachelard insistió mucho en lo nocivo de este obstáculo según el cual pensamos que las cosas nuevas son una continuación de las viejas, no se ven las rupturas, y por ello se arruina el aprendizaje. Esta concepción nos lleva a pensar que no está pasando nada, y conduce inevitablemente a cero aprendizaje y a anular la ventaja competitiva de la

empresa, pues si no entendemos que las cosas están cambiando, mal podemos adaptarnos al cambio.

Este vicio es común verlo a nivel académico, ámbito en el que se ha generalizado tomar un paradigma nuevo y hacerlo encajar en uno viejo. Por ejemplo, la gestión de calidad total es para algunos lo mismo que la escuela de las relaciones humanas. Es su extensión, según ellos. En este caso, se le quita la riqueza al nuevo paradigma: la competencia a base de calidad, pues sabemos que este sistema de gestión fue planteado por los japoneses o, mejor dicho, aconsejado por Deming a los japoneses, como una respuesta a la dura competencia internacional. Fenómeno que no alcanzaron a atisbar los tratadistas de la escuela de las relaciones humanas, porque en su época sencillamente no existía con la intensidad de los tiempos modernos. Lo mismo está sucediendo con la reingeniería, sobre todo con los ingenieros industriales, muchos de los cuales ven esta área como una extensión de los métodos de Taylor. La regla para evitar tropezar con este obstáculo es: se debe ver lo nuevo, y examinar lo que adiciona el paradigma novel al discurso respectivo. La calidad total, por ejemplo, aparece en un contexto competitivo y arranca con una nueva definición de la calidad: clientocentrista. Incluso puede suceder que el paradigma nuevo incluya al viejo como un caso especial, en condiciones límites. Así, el mejoramiento continuo es un subconjunto de la gerencia innovadora, es un caso especial de innovación (incremental).

---

<sup>13</sup> ANÓNIMO. *Newsweek*. Sept. 18, 1995, p.14.

## ***Pensamiento pendular***

El famoso etólogo Conrad Lorenz<sup>14</sup> decía que es común que el ser humano se comporte en forma pendular, esto es, que se vaya de un extremo al otro. Hecho que se refleja con frecuencia a nivel científico en discusiones conflictuales arduas. Un ejemplo típico es el caso de Newton y Huyens, en el campo de la física. El primero insistió en que la luz era de carácter corpuscular, mientras que el segundo decía que era ondulatoria, lo cual generó una pelea irreconciliable. Al final se comprobó que era ambas cosas. En la empresa también nos movemos con frecuencia a dos bandas. Al respecto, vale traer a colación el siguiente caso. En una compañía se inició, con un gran entusiasmo, un programa de gestión de calidad total, después nadie quería hablar de calidad total pero mucho de reingeniería, y al final se pensó con calma la cuestión y se vio que se podía trabajar ambas, practicando mejoramiento de productos y replanteando procesos con una visión hacia el cliente.

La conducta de aprendizaje humano mostrada en el esquema pendular se asemeja a la tríada hegeliana: tesis-antítesis-síntesis. Así, en el caso de la aplicación de la apertura en Colombia se presentó la siguiente situación: desde comienzo del siglo hasta fines de los 70 se insistió mucho (excluyentemente) en el proteccionismo (tesis), luego, Gaviria

---

11. LORENZ, C. *La otra cara del espejo*. Plaza y Janés, 1978, p.257.

propuso una apertura indiscriminada (antítesis), y después Samper trató de ajustar la apertura a las realidades internacionales y locales (síntesis). En este caso no se perdieron los elementos positivos de la internacionalización.

## **Modelos mentales**

El concepto de modelo mental es equivalente al de paradigma, planteado por Khunn. De allí que cuando se habla de «paradigma» hay que tener presente que se trata de algo estrictamente conceptual. Desafortunadamente, Barker lo convirtió en una especie de herramienta (una nueva tecnología es para él paradigma), lo generalizó demasiado.

Los modelos mentales o paradigmas surgen por la tendencia del cerebro humano a trabajar con esquemas. Es una característica del ser humano construir esquemas previos a la ejecución, tema que en pedagogía se ha involucrado en la corriente denominada constructivismo.

Los modelos se perfeccionan por asociación, es decir, que los modelos nuevos se relacionan con los modelos viejos, se integran con el acervo de esquemas que ya posee el cerebro, por analogía, complementación o similitud. También se desarrollan por extensión, o sea que la mente humana parte de una base de modelo y luego la va ampliando; pero cuando surge un modelo nuevo, que no puede encajar en el acervo, se abre un nuevo espacio y se revisa el inventario, y aquí entra en juego la capacidad creadora. Cuando se

presenta el paradigma revolucionario se produce un momento de tensión, por el choque de éste con el acervo, hasta que surge el replanteamiento del mismo. Así que inicialmente los modelos nuevos son difusos o de poco espectro, pero después se van puliendo y ampliando. Miremos, por ejemplo, el paradigma de la calidad: arrancó con la idea de tomar en cuenta al cliente, y se ha ido convirtiendo en una subrama de la competitividad. De todas maneras, la idea semilla es importante, y básicamente es la que sirve de pie para el desarrollo del nuevo paradigma y, consecuentemente, para la reestructuración del acervo de modelos mentales administrativos.

Los paradigmas también tienen vida social. Se difunden por efecto demostración, por la labor que realizan los líderes de conocimiento, después se vuelven rígidos, luego viene el desgaste, y es cuando la tierra se abona para un nuevo paradigma. Este es aceptado inicialmente por los líderes de cambio y por el personal nuevo, el cual tiene mayor disposición para trabajar con nuevos paradigmas, pues el acervo que posee es todavía reducido.

### **Remoción de modelos mentales**

A menudo los modelos mentales se convierten en obstáculos para el aprendizaje, sobre todo a medida que avanzamos en edad: en etapas lejanas de la vida hemos acumulado tal acervo de paradigmas, los hemos organizado de tal forma y nos hemos acostumbrado tanto a ellos, que nos aferramos obsti-

nadamente a los mismos. Viene a nuestra mente la anécdota de Einstein en relación con los defensores de la teoría cuántica, quienes sostenían que la microfísica era aleatoria, mientras que el gran sabio se aferraba a su paradigma racionalizador diciendo que Dios no jugaba a los dados. Y eso que a él se le advirtió que estaba haciendo con los jóvenes físicos lo que hicieron con él en su juventud las autoridades físicas de su época.

Por ello hay que mantener una puerta abierta con respecto a los modelos mentales nuevos. He aquí algunos puntos importantes al respecto:

#### ***1. Posición subjetiva alerta***

En este punto hay que seguir la recomendación de Descartes, usar la duda metódica. Debemos seguir la siguiente norma: todo es cuestionable; hay que usar el cuestionamiento permanente. En trabajo colectivo eso significa que en las empresas los grupos deben ser abiertos. En especial, el líder corporativo debe permitir que sus posiciones puedan ser discutidas por cualquiera del grupo. Rafael Castillo, director del Instituto de Transportes y Tránsito del Atlántico, le decía a su comité de dirección que su posición era una más en el grupo, actitud que ha contribuido, en parte, al cambio que se ha operado en esta entidad, que en los últimos siete años ha pasado de ser una «cueva de Rolando» a una de las mejores del país.

## 2. Seguir el curso

Las cosas se deben ver con un enfoque dinámico; debemos acostumbrarnos a mirar el cambio, examinar cómo va sucediéndose la transformación del entorno y de la empresa misma. Mirar el cambio permite detectar desarrollos incipientes y prepararse para aprovecharlos.

## 3. Crítica

La crítica alerta es saludable para romper paradigmas. Al respecto vale la pena considerar las siguientes vías:

*Práctica.* Cuando las cosas se llevan a la práctica es cuando podemos evaluarlas en términos de efectividad, y cuanto más temprano descubramos fisuras en el paradigma que está guiando la práctica, encarnadas en la deficiencia en el logro de resultados, mucho mejor; se debe anticipar de esta manera prospectivamente para evitar que los daños sean grandes.

*Experimentación.* La experimentación científica, mediante la contrastación, también sirve para evaluar críticamente los modelos. Aquí se examinan disfunciones del mismo.

*Discusión intersubjetiva.* Finalmente, la actitud crítica se refuerza cuando nos evalúan los demás. Lo que otros opinan, en este sentido, suele ser siempre importante para cuestionar paradigmas.

A nivel organizacional también existen mecanismos para debilitar los mo-

delos mentales. He aquí algunos:

## 4. Metanoia

Hemos dicho que Senge denominaba con el término «metanoia» a la capacidad de cambiar de enfoque. Esta es un gran instrumento para mantener la crítica. En todo caso la metanoia exige el desarrollo deliberado, por parte de la dirección, de un clima de crítica. «Todo es criticable»; «la crítica no incomoda en esta empresa», son frases oportunas. Además, debemos practicar una especie de omnidesarrollo innovador, lo cual significa considerar que de cualquier parte sale la semilla de un modelo nuevo. La innovación no es un monopolio de la alta dirección.

## 5. Reciclaje humano

Para refrescar la mente de la organización y, en consecuencia, remozar paradigmas es necesario introducir gente joven que visualice lo nuevo. El flujo de gente nueva debe ser permanente en la empresa.

## 6. Disciplinas de aprendizaje organizacional

En síntesis, los modelos mentales se pueden dinamizar cuando se aplican deliberadamente las disciplinas del aprendizaje organizacional: enfoque sistémico, dominio personal, trabajo en equipo y visión compartida, plantea-dos por Senge.

## Espacio de aprendizaje

Este puede ser definido como el ámbito en el cual se lleva a cabo el aprendizaje en la empresa. Es un concepto importante debido a que nos muestra la extensión en la cual la compañía usa el aprendizaje para su desarrollo.

En general, podemos decir que existen tres tipos de espacio de aprendizaje: el de negocio, el de área funcional y el de cargo. El espacio de negocio es el aprendizaje que se desarrolla alrededor del manejo total del negocio, tal como se señala en el campo de la gerencia estratégica; el funcional es el aprendizaje en un área empresarial determinada (mercadeo, producción, capital humano o finanzas), y el de cargo sucede en un puesto de trabajo.

Este concepto nos sirve inclusive para clasificar a las empresas en términos de aprendizaje. Así, el tipo tradicional de

como ejecutivos intermedios, dominan el área funcional que les corresponde, y la mayoría de las personas trabajan en aprendizaje de su cargo; simplemente saben hacer su oficio. En este caso, la empresa tiene un nivel de aprendizaje organizacional bajo, no sólo porque un grupo de personas no usa ampliamente su capacidad de aprendizaje, sino porque la gente no conecta su aprendizaje (focalizado) con el desarrollo del negocio. Cosa contraria a una empresa de alto aprendizaje, en la cual todo el mundo aprende colectivamente, alineado al negocio de la compañía.

## Aprendizaje y cambio organizacional

En estos últimos tiempos se está hablando mucho acerca del cambio organizacional o, más precisamente, de la transformación organizacional, proceso que podemos ilustrar con el siguiente gráfico ( figura 2).

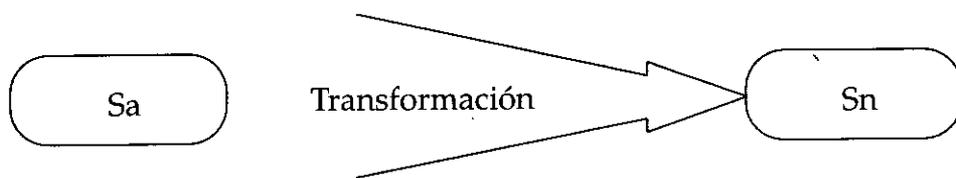


Figura 2. La transformación organizacional

aprendizaje se da en una empresa donde hay una élite de aprendizaje. Este es restringido al negocio pero dominado por la alta dirección; otras personas,

Aquí, Sa es la situación actual de la firma, la cual se somete a transformación para llegar a una nueva situación, Sn.

En esta transformación juega un papel importante el aprendizaje, el nivel del cual, en términos de VACAO, aumenta con la diferencia entre la situación nueva y la situación actual ( $S_n - S_a$ ), esto es, si la situación nueva es apenas un ajuste a la situación actual, provocando una diferencia pequeña, el nivel de aprendizaje requerido será muy bajo; en cambio, si hay una gran diferencia (cambio radical), el nivel de aprendizaje es alto. Por ejemplo, pasar de una formación administrativa tradicional a una de gerencia innovadora requiere más aprendizaje que si se trata de introducir un sistema de administración por objetivos a partir de uno clásico. No sólo el nivel de aprendizaje es alto cuando la diferencia entre la situación nueva y la actual es grande, sino que también sucede lo mismo en términos de desaprendizaje, el cual es alto en el cambio radical. Aquí no sólo es importante aprender sino también deshacerse de lo aprendido, y éste suele ser el problema mayor.

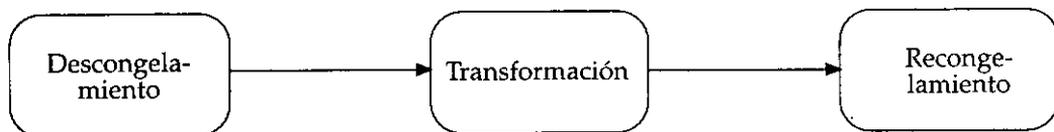
La pareja aprendizaje-desaprendizaje es más clara en el cambio organizacional, cuando lo miramos de acuerdo con el famoso modelo de Lewin<sup>15</sup>, el

cual observa el proceso de cambio en tres fases, tal como se representa en la figura 3.

En la primera etapa (descongelamiento) se trata de conseguir que la gente en la empresa se desembarase, cuestione o someta a crítica la situación actual. Por ejemplo, enfrentando la organización que ahora se sigue con las nuevas realidades de turbulencia del entorno. En la segunda fase (transformación) se pone en marcha la nueva realidad, y en la tercera etapa la organización convive cómodamente con ella. Aquí se ve claramente que en la primera fase se necesita un fuerte desaprendizaje, pues hay que despojarse de los modelos mentales vigentes, mientras que en las dos restantes se requiere aprender. De todas formas, no podemos cambiar la empresa sin tomar en cuenta el aprendizaje organizacional.

### Psicología y aprendizaje organizacional

A lo largo de este trabajo hemos visto que algunos factores de carácter psicológico tienen gran importancia desde el punto de vista del aprendizaje organi-



**Figura 3.** Modelo de Lewin de cambio organizacional

<sup>15</sup>LEWIN, K. *Resolving social conflicts*. New York, Harper, 1968.

zacional, lo cual nos indica la íntima relación que existe entre los aspectos mentales y los psicológicos en la órbita organizacional, no sólo en la individual. Veamos algunos de estos elementos. Ya hemos señalado la megalomanía organizacional, la expresión organizacional del narcisismo individual que frena el aprendizaje por vía interactiva interna y reduce el aprendizaje externo. Otro caso es la complacencia, que nos lleva directamente a los brazos de la anorexia, la cual inhibe el aprendizaje. Las reglas fijas también bloquean los centros de aprendizaje. Por ejemplo, frases como: «Aquí nos gusta siempre hacerlo así»; «esta universidad trabaja con el método de caso», son el reflejo de actitudes que impiden aprovechar las ventajas de otras metodologías. A veces entramos en un matrimonio indisoluble con ciertas técnicas. Podemos estar casados para siempre con la calidad total, por ejemplo, y le damos la espalda a otras formaciones administrativas. En la empresa también se presentan ciertos comportamientos neuróticos que tienen consecuencias para el aprendizaje, como, por ejemplo, el hiperactivismo, que paraliza los centros de aprendizaje. Es igualmente negativo un exceso de autonomía, una egotitis, pues las relaciones interpersonales son fundamentales para el aprendizaje tanto interno, mediante la interactividad interior, como externo, en lo que respecta a las interfases con los actores del entorno. Todo esto nos lleva a pensar que la empresa debe desarrollar cierta disposición psicológica para el aprendizaje, y por tanto debe haber un nivel adecuado de educación psicológica al respecto.

## **El líder de aprendizaje**

Para una empresa aprendiz se necesita un tipo especial de liderazgo. Este estilo de dirección debe poseer las siguientes cualidades:

### **1. *Predicar con el ejemplo***

Un líder de una organización aprendiz debe ser un aprendiz permanente. Por ello debe estar atento a los cambios en las circunstancias del negocio, evaluar las implicaciones que aquellos tienen para la empresa y proponer nuevas formas de actuación para hacerles frente. Además, debe enseñar con el ejemplo. El líder debe tener dominio personal, es decir, desarrollar su capacidad personal para aprender.

### **2. *Pedagogo***

Una empresa orientada al aprendizaje debe tener dirigentes corporativos que sean unos pedagogos, gente que enseñe a su personal a entender y desarrollar la posición estratégica, llegar a una visión compartida, inculcar valores claves para el desempeño de la firma, enseñar a sus ejecutivos a dirigir para el aprendizaje. El líder pedagogo también debe saber aprender de los demás, aprender enseñando.

### **3. *Capacidad de diálogo***

En la capacidad dialógica, el líder de aprendizaje debe dominar el lado difícil de todo diálogo: la capacidad de escuchar, tanto en sus relaciones interpersonal como en grupo. En el mismo senti-

do, también debe inculcar en los demás ejecutivos esta cualidad.

#### **4. No sólo participación, intervención**

Este líder debe ser participativo, para que pueda hacer la recepción del pensar espontáneo de la gente de la empresa, pues si no es así, no existe la más remota posibilidad de saber lo que la gente está proyectando. Pero una organización de aprendizaje requiere ir más allá de la simple participación; debe permitir que la gente intervenga directamente en el desarrollo de las operaciones de la empresa sin tener que pedir permiso. La gente en la empresa debe utilizar el derecho a experimentar, a recibir el apoyo para llevar a cabo sus proyectos. Claro que todo esto opera bajo el supuesto de que la gente es madura, que precisamente es el caso de una empresa de alto aprendizaje.

#### **5. Actuar sobre la red de interactividad**

El líder de aprendizaje debe estimular la intracomunicación. En este sentido, debe velar por el mantenimiento en estado efectivo del sistema de comunicación y los sistemas de coordinación, sobre todo en lo que tiene que ver con el desarrollo de equipos humanos de carácter interdisciplinarios, interfuncionales e interdepartamentales. En esta función de conectividad también hay que tomar en cuenta las interfases con los actores del entorno, fundamentales para el aprendizaje por vía externa.

En fin, como puede apreciar el lector, gran parte del aprendizaje de la empresa depende de la forma como el personal de dirección utilice el liderazgo de aprendizaje.