

El aprendizaje en la organización

Álvaro Quintero Ramírez *

Resúmen

El desarrollo del aprendizaje en la organización es un proceso inherente a la persona y, por lo tanto, un hecho social. Los conocimientos que se generan por el aprendizaje que hacen las personas de sus procesos se encuentran depositados en sus experiencias y en sus saberes particulares; en los cuales recae, en buena parte, el éxito o el fracaso del éxito de su gestión. Para estimular la generación de este conocimiento la empresa debe crear espacios que faciliten el aprendizaje cotidiano y motiven a las personas a compartirlos para acrecentarlos y depurarlos por medio de un aprendizaje colectivo.

Palabras claves: Organización, aprendizaje, conocimiento, personas

Abstract

The learning process in an organization is proper to all people and so is a social fact. The knowledge obtained through the learning process is found in their experience and personal understanding, which are both responsible for the success or failure of the management. To encourage the generation of this kind of knowledge the organization must provide the proper environment to facilitate the learning process and motivate sharing to improve collective understanding.

Key words: Organization, learning, knowledge, people

Introducción

La creación de ventajas competitivas en una organización depende de que sea capaz de innovar y asimilar nuevos conocimientos, que le permitan hacer las cosas de forma diferente, adaptándose al ritmo cambiante del entorno actual. Esta capacidad de innovar y ser flexible está íntimamente unida a la cultura de la organización y a la actitud que tiene cada una de las personas que la conforman.

La capacidad de aprender en la organización no está en su estructura formal sino en las personas y en su deseo de aprender de su entorno, de su actividad diaria y del conocimiento que le transmiten sus compañeros. Este desarrollo de conocimiento es algo voluntario y genera el aprendizaje informal en la organización y, a pesar de ser más efectivo que el aprendizaje formal en el desarrollo de las ventajas competitivas que necesita la empresa, no está estimulado en forma decisiva por la mayor parte de las organizaciones.

El aprendizaje en las organizaciones

En los años 80 las empresas norteamericanas, en su proceso de competir con las japonesas que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo estas empresas para ser más efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad

* Químico Farmacéutico Universidad de Antioquia, Maestría en Educación Universidad de La Sabana.



y en satisfacer las necesidades de los consumidores. Las investigaciones les permitieron conocer el mejoramiento continuo de los procesos empresariales, como una de las grandes fortalezas de las japonesas, y a descubrir que en buena parte el éxito partía de la experiencia, conocimientos y relaciones dentro de las personas que trabajan en las organizaciones, cuyo valor es incalculable.

Estas conclusiones generaron el concepto de Aprendizaje Organizacional, que se puede definir como un proceso sistemático de buscar y encontrar; tamizar y seleccionar; organizar, disponer y almacenar; recuperar y compartir la información que se genera por la dinámica propia de la organización, para transformarla – a través de la cooperación de las personas involucradas en el proceso – en conocimiento. Así se comprenden mejor los procesos claves y las situaciones específicas, al tiempo que se aprovecha la experiencia y el conocimiento acumulados por la comunidad para beneficio de los miembros de la organización y de los objetivos que ella persigue.

Esta nueva visión de la administración empresarial comprendió que los activos intangibles eran desaprovechados, al ignorar el saber de sus miembros, su experiencia

acumulada y los conocimientos específicos creados por las personas, en forma individual o grupal, a través de su gestión laboral.

En este contexto Peter M. Senge (1996, 11 – 12) menciona: “Las herramientas e ideas presentadas en este libro están destinadas a destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas. Cuando abandonamos esta ilusión podemos construir “organizaciones inteligentes”, organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto [...] las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo,

de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o institución no era magnífico desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios”.

Es evidente al analizar estos conceptos que el aprendizaje organizacional – entendido como la creación y difusión de un conocimiento propio de la organización – es el resultado de la interacción social de las personas en su trabajo. Cuando ellas enfrentan situaciones comunes obtienen, en el proceso de solución, conocimientos y experiencias que luego aplican en casos similares. Igualmente, es claro que la apertura de ellos y de la organización para compartir y aprovechar en forma conjunta la creación de un conocimiento colectivo, es la fortaleza que les permitirá convertirse en una organización inteligente.

La cultura organizacional y el aprendizaje en la empresa

Para analizar el rol que juega la cultura organizacional en el proceso de aprendizaje debemos recordar que ella es un conjunto de estructuras particulares y propias de una organización, con significado para las personas que la conforman y sobre las cuales se apoyan para interpretar la naturaleza de su entorno laboral y su interrelación en el trabajo.

Uno de los dilemas más importantes dentro de esta cultura particular, que debe resolver la organización para basar su éxito en el aprendizaje colectivo, es definir cómo puede establecer el entorno favorable para el aprendizaje de todos sus miembros y, de esta forma, se actualicen continuamente con el fin de satisfacer las nuevas exigencias, que constantemente genera el medio en que se desenvuelven.

El punto clave para lograr este entorno favorable es entender que el aprendizaje es parte inseparable del trabajo cotidiano, donde por la actividad natural de las personas se crean espacios para facilitar la interacción, abordar los problemas y encontrar soluciones, generando un conocimiento que ayuda a aclarar las diferencias que surjan y a crear un sentido de pertenencia con la empresa y sus compañeros.

David Stamps (1997) desarrolla el concepto que el aprendizaje organizacional, como fenómeno humano, es fundamentalmente una actividad social, enmarcada dentro del entorno de la cultura de la organización. Para lograr su desarrollo, la organización debe abrir espacios para que el conocimiento y las habilidades individuales se pongan en práctica y no se vean restringidas por sus autoridades. Es necesario permitir el análisis y la evaluación de los hechos y las situaciones por el grupo de personas que interac-



túan, y se acepte que las experiencias y saberes adquiridos se incorporan al conocimiento colectivo de la empresa como una oportunidad de enriquecerlo y generar una nueva etapa en el aprendizaje.

Soren Kaplan (2002), sostiene que para llegar a este punto de creación, incorporación y aprendizaje del conocimiento que genera la organización es necesario partir del hecho que las personas en forma rutinaria, como parte natural de su labor, inician acciones conscientes y sistemáticas a través de las cuales exploran los hechos relacionados con su trabajo y descubren – en forma conjunta y solidaria – nuevos conocimientos, en la búsqueda de respuestas y soluciones a los problemas que se presentan en su actividad diaria en la empresa.

Este hacer natural de las personas en su trabajo sólo se entiende como parte del impacto de la cultura organizacional en el desarrollo del aprendizaje grupal, cuando toda la organización, directivos y cada uno de sus miembros desarrollan una visión compartida. Es decir, sintonizan sus mentes y sus voluntades hacia un mismo ideal: aprender de sus experiencias diarias y normales para ser mejores.

Cuando este ideal penetra en lo más íntimo de las personas que conforman la organización y ella modifica su cultura para hacerla realidad, en ese momento el aprendizaje organizacional deja de ser una moda para convertirse en una realidad que los llevará al mejoramiento continuo de la organización.

Esto lo expresa muy bien Peter Senge (1996, 260) "Una visión compartida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de una persona deja de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. Pocas fuerzas son tan poderosas como una visión compartida".

Conclusión

Hasta mediados de los años 80 se consideró que lo más importante en la organización eran el capital y los medios físicos para realizar las actividades de la empresa. Sin embargo, desde esa época se ha transformado el mundo en forma drástica para demostrar que antes

que el capital y los recursos físicos está el conocimiento como punto de partida para la generación de ventajas competitivas.

Este conocimiento se puede generar por medio de acciones formales pero está comprobado por la experiencia diaria que el saber que se origina en el día a día en el trabajo es la base de un conocimiento propio de la organización que sólo se logra por medio del desarrollo de una cultura de la organización que genere en cada persona una visión nueva hacia lo que hace cada uno en su trabajo, lo motive a aprender de su actividad aplicando sus conocimientos previos y lo comprometa a compartirlo con sus compañeros, para enriquecerlos y enriquecerse con el aprendizaje conjunto, a través de la interacción de las personas en la organización.

Bibliografía

Stamps, David, "Communities of Practice: Learning Is Social. Training Is Irrelevant?", publicado en Training Magazine, February 1997.

Kaplan, Soren, "Building Communities - Strategies for Collaborative Learning", publicado en ASTD's Online Magazine - Published: August 2002.

Senge, Peter M. (1996) La Quinta Disciplina – Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente, Ediciones Granica, S.A., Barcelona

Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka, (1999) – La organización creadora de conocimiento, Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, Oxford University Press, México.

Yeung, Arthur K. et al, (1999) Las capacidades de aprendizaje en la organización – Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto, Oxford University Press, México.

Choo, Chun Wei, (1999) La organización inteligente – El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones, Oxford University Press, México.

Mayo, Andrew, Lank, Elizabeth, (2003) Las organizaciones que aprenden (The Power of Learning) – Una guía para ganar ventajas competitivas, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Gore, Ernesto, (1998) La educación en la empresa – Aprendiendo en contextos organizativos, Ediciones Granica, S.A., Barcelona