

## CAPÍTULO 1

### EL APRENDIZAJE EN EL CONTEXTO ORGANIZACIONAL

*“Cada vez es menor la cantidad de gente que vende su fuerza física y mayor la que vende, compra o alquila sus conocimientos ó capacidad de aprendizaje” (Gore, 1996).*

#### 1. 1. INTRODUCCIÓN

*En este capítulo se resumen Los motivos por los que una organización debe invertir en la formación de sus recursos humanos, en forma imperiosa y continua.*

*Uno de los modelos actualmente recomendados, es el correspondiente a las Organizaciones Rápido Aprendizaje (ORA) como las llama Guns (1996), considerando que el éxito de las mismas está centrado velocidad de incorporación de los conocimientos nuevos al sistema y en la capacidad con la que ellas puedan dar una respuesta ante los cambios en forma más rápido que la competencia, en un entorno socio-económico en acelerados cambios.*

#### 1. 2. EL NUEVO ENTORNO SOCIO-ECONÓMICO

Los cambios que se producen en el entorno económico son la principal causa para que las organizaciones realicen transformaciones, *“sin embargo, no solamente evolucionan para adaptarse a los cambios competitivos. La elección de formas organizativas para responder a problemas cada vez más complejos conlleva elecciones y compromisos”* (Ricart, 1997)

Durante la década de los noventa, el entorno económico ha cambiado bruscamente, y ello ha producido grandes mutaciones en aquellas organizaciones que sobrevivieron a los mismos.

Como parte de dichos cambios aparecen, algunas modificaciones que afectan algunas de las ideas existentes, tales como: *“competir con calidad y costo ya no es suficiente, pero sigue siendo necesario”*. Los cambios surgen asociados a las nuevas características tales como:

- **Velocidad:** dada por un menor tiempo, diseño y desarrollo de nuevos productos, y la rápida reacción a la información de mercado para poder servir “*Just in time*”.
- **Avance tecnológico:** impulsado por las tecnologías de información y de comunicación como motores de la globalización.
- **Desmasificación de la demanda:** esto significa que cada vez más se exigen productos con valores agregados específicos dirigidos a conjuntos pequeños de compradores.
- **Globalización:** nuevos proveedores de distintas partes del mundo compiten dentro de un mercado único para la colocación de sus productos.

Según expresa Ricart (1997): “*Todos estos cambios han hecho modificar las demandas de habilidades y de conocimientos que requieren las empresas*”.

Los conocimientos y habilidades son elementos claves para competir en “*la edad del conocimiento*” Quinn (1990). Estos recursos: el conocimiento y la habilidad, son escasos como todo recurso, y es por ello que las empresas se localizarán donde tengan más facilidades de acceder a este conocimiento, y simultáneamente “*encaminarán sus políticas de recursos humanos hacia la adecuada dirección de estos recursos escasos*” Lawler (1992).

### 1.3. LA ADAPTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES AL NUEVO CONTEXTO

“*El éxito de las llamadas economías emergentes, la liberación del comercio mundial y la progresiva del modelo burocrático de las organizaciones están llevando a una revisión fundamental de los mecanismos de gestión estructuración de las empresas*”, (Ricart, 1997).

¿Cuáles son las medidas a tomar para enfrentar los cambios?. No existe una medida, ni un conjunto de medidas que aseguren la supervivencia de una organización. En el párrafo siguiente se verán algunos ejemplos de cómo ciertas organizaciones han enfrentado la crisis, dentro de las que cabe mencionar las nuevas formas organizativas y el trabajo en equipo.

#### 1.3.1. LAS NUEVAS FORMAS ORGANIZATIVAS

“*Aprendiendo de las organizaciones de empresas de servicios se puede pre-*

ver con mayor la dirección del cambio organizativo". (Ricart, 1997)

Las nuevas formas organizativas llevan a :

- **Organizaciones más planas:** con menos jerarquías, menores niveles y mayores niveles de autonomía en la organización.
- **Autonomía de decisión:** que da mayor participación a los empleados, y poder de decisión. Los problemas se resuelven en el nivel más bajo posible en la organización y de esta forma se puede dar un mejor servicio, mayor calidad y más rápido.
- **Trabajo en equipo:** es la razón fundamental de la integración interna y externa. Los equipos una base social necesaria para el desarrollo profesional y humano de los empleados. *“Los equipos son, la nueva cédula social en la empresa”* (Ricart, 1997)
- **Sistemas de información:** se han transformado en la red de seguridad necesaria para evitar el descontrol en las nuevas formas organizativas

### 1.3.2. EL TRABAJO EN EQUIPOS

Cuando se habla de trabajo en equipo, *“solemos referirnos a formas de colaboración que abarcan un espectro muy amplio desde la mutua ayuda de dos jefes de sección que colaboran en un asunto que afecta a sus unidades, pasando por un círculo de calidad, hasta el trabajo conjunto de un comité de dirección”* (Rodríguez, 1997)

También ha sido considerado *“el modo de trabajar de la alta dirección”*, (Drucker, 1974).

Para que el trabajo en equipo pueda ser realizado se deben dar un conjunto de condiciones básicas:

- *Confianza entre los integrantes:* la misma es un elemento fundamental en cualquier relación humana.
- *Comunicación espontánea:* *“Comunicar es algo más que transmitir información. Es transmitir actitudes, sentimientos, etc.”* (Rodríguez, 1997)
- *Apoyo Mutuo:* viene dado por la ley de reciprocidad, que es la expresión de justicia en las relaciones humanas.

- *Tratamiento de las diferencias:* deben ser resueltas por el equipo, ya que las mismas son diferentes puntos de vista de un mismo tema que merecen igual respeto.
- *Habilidad para trabajar en equipo*
- *Liderazgo:* una reunión de trabajo es una actividad muy compleja, por lo que el director de la misma con su conducta define el marco dentro de la cual se desarrolla.

Para poder establecer algunas de estas formas de organizativas, de manera tal de obtener buenos resultados sostenibles en el tiempo, las organizaciones recurren “*al aprendizaje organizativo y a la flexibilidad para el desarrollo de capacidades organizativas que se transformen en competencias distintivas o core competences<sup>2</sup>*” (Senge, 1992).

La forma de satisfacer este conjunto de requerimientos es mediante la capacitación continua, permanente y flexible. Lo mismo sucederá en cualquier otro modelo pensando en un futuro próximo o lejano, para lo cual será necesario convertir la organización en una ORA (Organización de Rápido Aprendizaje).

#### **1. 4. LAS ORGANIZACIONES DE RÁPIDO APRENDIZAJE (ORA)**

Una ORA, es una organización que puede aprender con mayor rapidez que su competidor, y responder a las siguientes preguntas:

*¿Cómo adaptarse a las reglas básicas que van cambiando?*

*¿Cómo informarse con mayor rapidez acerca de cuál será el próximo cambio y cómo prepararse para él?*

*¿Cómo poner en práctica en forma rápida una estrategia dinámica y competitiva que resista a los cambios de las reglas básicas?*

*¿Cómo cambiar a nuestro favor las reglas básicas y a su vez adelantarse a la competencia?*

Estas preguntas son las que plantea Guns (1996) en su obra, como introducción a la temática de las ORA.

En realidad, toda organización aprende en mayor o menor medida y la velo-

---

<sup>2</sup> core competences: competencias (incumbencias) distintivas o propias de una organización

cidad con la que aprende es fundamental. En épocas anteriores, como ya se ha mencionado, el aprendizaje se basaba en la experiencia, pero hoy muchas organizaciones lo mantienen, aunque este tipo de capacitación ya no se puede utilizar en estos tiempos. El ingresante a una actividad específica debe capacitarse en esa especialidad, y un curso de especialización puede durar desde unas semanas a un año, pero luego ya no se tiene un aprendiz, sino un inexperto, el cual avanzará alcanzando el nivel óptimo en un tiempo menor a la tercera parte del cual alcanza un aprendiz. Si la mayoría de las organizaciones consideran este concepto para los niveles más bajos. ¿Porqué a veces se pierde cuando se piensa en los niveles superiores?.

Básicamente, una ORA es una organización que en un determinado momento se plantea la siguiente pregunta a causa de un desequilibrio externo:

*¿Aprendizaje o Rendimiento?*

Esta oposición de conceptos es válida en un corto plazo, no así a largo plazo. Toda organización que realmente desee competir en este milenio que comienza, debe tener en claro las siguientes afirmaciones:

- El rendimiento de hoy es el resultado del aprendizaje del ayer
- Una organización que invierte constantemente en aprendizaje, su rendimiento mejora constantemente.
- En una organización que se basa en el rendimiento y no en el aprendizaje, su rendimiento a el largo plazo baja.

La última afirmación tiene en forma subrepticia un virus, que es aún peor que la afirmación en sí misma. Si se baja el rendimiento, lo más probable es que aparezcan problemas económicos y financieros, lo cual conduce a realizar mayores esfuerzos sobre el rendimiento actual, dejando las cosas menos fundamentales como la *“capacitación”* para un futuro más venturoso, pero el rendimiento medido a largo plazo va a seguir cayendo, y si aparece un período transitorio de buen rendimiento las organizaciones de este tipo suelen tomar la postura de *“... si solucionamos el problema sin necesidad de capacitación porque vamos a “gastar” ahora en capacitarnos”*. Generalmente, luego de estos períodos sobrevienen grandes derrumbes y en muchos casos la organización desaparece o es absorbida por otra organización con un mejor nivel de competitividad.

Un aprendizaje más rápido puede implicar un pensamiento más lento y más reflexivo, con el fin focalizar lo que es importante. Esta idea, muchas veces, conlleva problemas en la organización, ya que algunos ejecutivos piensan que si se capacitó en todos los niveles, la respuesta debe ser en forma inmediata. Por ejemplo, si se capacita a un empleado como chofer, luego de un período de uno o dos meses el empleado debe saber conducir, se piensa que a una causa se obtiene un efecto en forma inmediata. En muchas capacitaciones el efecto se ve con el tiempo y no como un efecto instantáneo sino como una suma de pequeños efectos a veces imperceptibles, que se van acumulando hasta obtener el fin deseado. La visión, no debería ser en la mayoría de los casos como la de la línea de ensamble donde ingresan una serie de partes al comienzo de la línea y sale un aparato funcionando al final de ella. Esto es válido en algunos y escasos ejemplos, y en muchos de ellos sólo se está evaluando lo superficial. Los procesos educativos, en general, deben ser vistos desde la óptica de un granjero: cuando se planta un árbol no se espera tener frutos y/o sombra de él a la mañana siguiente, es más, el árbol crecerá en forma silenciosa y con sutiles cambios durante toda su vida, y en algún momento, el granjero se concientizará que ya da frutos y sombras. Así, será la capacitación en la organización, al otro día nadie producirá ningún salto tecnológico o de relación pero con el pasar del tiempo se podrá notar que la organización cambió.

Una organización que desea convertirse en una ORA deberá tener presente los siguientes conceptos según define Guns (1996):

**Visión:** para obtener y conservar la ventaja competitiva mediante el rápido aprendizaje

**Estrategia:** para impulsar, cultivar y transformar, la organización

**Capacidades y Tácticas:** para poner en práctica dichas estrategias y acelerar el aprendizaje.

**Tecnología:** como acceso al aprendizaje, su captura y su transferencia. No debe olvidarse que la tecnología es un auxiliar en la comunicación docente-alumno, no la fuerza impulsora detrás de él. Este efecto se puede resumir citando a Allen (1999): *“Aristóteles no tenía Power-Point para sus clases”*.

**Medición y Refuerzo:** para que sobrevivan la motivación, el compromiso y el mejoramiento. Hay que recordar que el aprendizaje en la organización es una tarea permanente y cuando se pierde la organización declina.

Una ORA debe tener siempre como una de sus metas elevar el nivel de los integrantes en un escalón.

### 1. 5. ¿CÓMO APRENDE UNA ORGANIZACIÓN?

En todo tipo de aprendizaje se han definido cinco niveles que son:

**Adquisición:** se adquieren actitudes, creencias, información, conocimiento, oficio y valores.

**Utilización:** consiste en el uso de lo adquirido y si bien es sólo actividad, la misma sirve para retroalimentar la adquisición de nuevos conocimientos.

**Reflexión:** si la utilización es el árbol, la reflexión es el bosque, hay que alejarse temporariamente de una, para tener más clara la otra. La reflexión puede implicar la construcción de nuevos paradigmas y estos paradigmas pueden llevar a cambiar la forma en que opera la organización.

**Cambio:** emerge de la combinación de los dos puntos anteriores, es poner en ejecución lo reflexionado.

**Flujo:** está descrito en detalle en el libro “Flow” de Mihaly Csikszentmihalyi. (1992). En este nivel, los aprendizajes se refuerzan unos a otros sin esfuerzo consciente.

### 1. 6. UNA ORA COMO MODELO DE CALIDAD

*¿Qué es una ORA sino un modelo de calidad?.* En este caso se hace referencia a la calidad en la capacitación de una organización y como tal debe cumplir con las mismas pautas de cualquier proceso que desea obtener un nivel de calidad estandarizado. La única diferencia es que la medición de la calidad no puede ser cuantificada como en la producción de cualquier otro producto, ya que su medición no se hace a través de resultados directos e inmediatos, sino por medio de

mediciones a largo plazo que pueden afectar a distintos sectores de la organización.

Por lo tanto, para lograr transformar una organización en una ORA, se deberá tener un proyecto que deberá cumplir con las siguientes pautas básicas:

1. Decisión de la dirección en forma unánime y firme
2. Responsabilidades
3. Recursos
4. Estructura
5. Controles

De los puntos citados, el primero es fundamental, debido a que el proyecto no tendrá una respuesta de fácil medición, y además será un proyecto a largo plazo,

Los primeros pasos a realizar en este tipo de proyectos son:

- Hacer un buen diagnóstico de la organización
- Formar un comité o equipo del proyecto.

Este comité debe estar conformado por parte de la alta dirección, gerentes y es conveniente la presencia de consultores externos. El mismo deberá tener un plazo para expedirse sobre el tema.

En un comienzo, este proyecto puede no alcanzar a todos los estamentos de la organización, pero en un tiempo breve toda la organización deberá estar afectada al proyecto.

### **1. 7. ¿QUÉ SE DEBE ENSEÑAR EN UNA ORA?**

Como paso previo hay que definir qué es alfabetismo en el ambiente de trabajo. Este concepto, se encuentra actualmente en un proceso de redefinición. Hasta hace unos años, se consideraba que el alfabetismo funcional (Freire, 1973) se relacionaba solamente con la capacidad de un individuo para emplear los conocimientos de lectura, escritura y cálculo en situaciones cotidianas. En la actualidad, se considera que un alfabeto en el ambiente de trabajo, no sólo es capaz de cumplir con las condiciones antes mencionadas, sino que además, debe incluir condiciones relacionadas con toma de decisiones, el pensamiento crítico, la solución de problemas.



Además, se debe tener en cuenta que para que un aprendizaje sea continuo el aprendiz debe aprender a: **interrogar, escuchar y reflexionar**.

**Interrogar**, ya que cuando un aprendiz aprende la forma de hacer la pregunta apropiada en las circunstancias adecuadas, su aprendizaje se acelerará.

**Escuchar**, es uno de los puntos más críticos en un proceso de enseñanza dentro de las organizaciones, ya que para escuchar se requiere una mentalidad abierta y reflexiva, no de una mentalidad cerrada y rígida. Se enfoca, en comprender con claridad, no sólo las palabras, sino del propósito del que se habla. Es muy complejo ya que requiere una fuerte atenuación de los filtros que se colocan siempre en nuestras comunicaciones.

La **reflexión**, es algo más que una aptitud; también es uno de los cinco niveles del aprendizaje. La reflexión requiere que el aprendiz seleccione y clasifique las ideas, deduzca las cosas, vea la perspectiva más amplia, busque la oportunidad que ofrezca una mayor ventaja, determine qué aprendizaje significativo se puede derivar de la situación y aclare cuál debe ser la siguiente pregunta.

Estos deberían ser los elementos a transmitir a los aprendices, para decir que se encuentran dentro de una ORA.

## 1. 8. LA CALIDAD EN UNA ORA

Cuando se habla de calidad en un sistema educativo, se empieza a diversificar la clasificación según se tengan en cuenta distintos aspectos. Se habla de la medición desde el punto de vista de la institución, se trata de hablar desde el punto de vista del educador, y desde el punto de vista del educando. A partir cada visión se trata de fijar parámetros para poder definir y medir la calidad. “*Calidad*” dicen algunos autores como von Vught (1995) es un concepto polisémico y multi-dimensional.

En este trabajo se presentará un punto de vista particular que es el propio. Sin educandos, los educadores no tienen sentido de existencia, y por lo tanto las instituciones educativas tampoco. Por lo tanto, aparentemente lo que vale es tratar de evaluar a nuestro educando. (Rivera Quijano, 1999)

Si se toma como punto de vista, el concepto de calidad que manejan los ingenieros, en general se considera, que una pieza tiene un nivel de calidad cuando

ella cumple con las especificaciones para la que fue creada, y a partir de esto se deberá saber primero para qué se creará la pieza, luego se fijarán sus especificaciones, paso seguido se definirá una metodología de desarrollo, crearla y por último medir si cumple con las especificaciones previstas.

Si se siguen los mismos conceptos para la formación de aprendices, primero se debe determinar, *¿Cuál es la función que se desea que el aprendiz cumpla?* En ella se trata de definir los conjuntos de necesidades para que el aprendiz pueda evolucionar dentro de la organización, y en función de lo anterior se determinarán las pautas a seguir. En una ORA no se prepara a todos los aprendices para cumplir con todas las tareas, porque esto derivaría en una formación enciclopedista, la cual ya ha perdido el sentido hasta en la educación del común de los ciudadanos.

Lo siguiente a definir es: *¿Cómo se hace para capacitar este aprendiz?*.

A partir de aquí aparece la noción de cuantificar el producto (el aprendiz capacitado). En realidad, la organización ha capacitado a una persona para cumplir con determinada tarea (ser soldador, supervisor, o gerente), si puede cumplir con eficiencia la tarea para la cual fue preparado, el sistema de capacitación es bueno sino no. Se podrán buscar las causas y los porqué si no se alcanzó las metas, pero la realidad dice que habrá que modificar algunos procesos en el sistema para que sus productos, los educandos cumplan con las expectativas previstas.

## **1. 9. CONCLUSIONES**

En su libro *“La quinta disciplina”* Senge (1992) ha incorporado el concepto de *“Organización de Rápido Aprendizaje”* que ha sido tomado por muchas empresas que se esforzaron en incrementar su capacidad de aprendizaje.

Se debe tener en cuenta, que la clave del éxito de una ORA reside en la velocidad de este aprendizaje para obtener ventajas competitivas (Guns, 1996).

Esta rapidez consiste en incorporar los cambios necesarios más rápidos que la competencia y para ello se necesita de un recurso humano altamente capacitado y de un aprendizaje organizacional orientado a incrementar su capacidad estratégica.

Se utilizan los términos *“aprendizaje rápido”* considerándolo como un pensamiento lento y a la vez reflexivo, focalizando sólo lo que es realmente importante.

Es una apertura visionaria hacia nuevos niveles que bien pueden llamarse paradigmas, procesos ó procedimientos (Nayak et al. 1998) y para que ante éstos no se provoque una *“parálisis paradigmática”*.

Por último, habría que citar a Peters (1998) quien señala que una organización que no tiene memoria, es decir un modo rápido de almacenar y de recuperar no sólo información sino experiencias, no estará en condiciones de aprender.