



Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"
Repositorio Institucional

Aprendizaje organizacional y cambio

Año
2013

Autor
Lederhos, María Laura

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

CITA SUGERIDA

Lederhos, M. L. (2013). *Aprendizaje organizacional y cambio*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

II CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA REPUBLICA.

ENCUENTRO ADENAG DE LA REGIONAL CENTRO OESTE

2013

UNIVERSIDAD NACIONAL DE VILLA MARÍA

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y CAMBIO

Autora: MAG. MARÍA LAURA LEDERHOS

AÑO: 2013

Índice

INTRODUCCIÓN	1
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	2
CAMBIO ORGANIZACIONAL	7
APRENDIZAJE Y CAMBIO	9
CONCLUSIONES	11
BIBLIOGRAFÍA	11

Introducción

El objetivo del presente trabajo es analizar el aprendizaje organizacional, en sus diferentes niveles, en su relación con el cambio.

Hoy, debido a los efectos generados por la globalización, la competitividad a nivel global, los grandes y vertiginosos avances de los cambios tecnológicos y comunicacionales, han llevado a fuertes cambios en el entorno, en las relaciones sociales, económicas, entre otros. Dichos cambios han hecho que dentro de las organizaciones se generen, además de los tradicionales, nuevos desafíos, colocando a dichos entes en un contexto donde convergen el viejo paradigma y el nuevo que comienza a perfilarse. Las organizaciones y las personas vinculadas a ellas, deben aprender nuevas habilidades para adaptarse a este nuevo entorno. Es por esta razón, que resulta pertinente analizar los conceptos y posturas de diferentes autores, respecto al aprendizaje organizacional y al cambio organizacional.

El presente trabajo se estructura a través de la presentación bibliográfica realizada acerca de conceptos sobre el aprendizaje organizacional, el cambio organizacional y la postura de algunos autores respecto a su relación. Estos conceptos, son sumamente importantes para las organizaciones que tienen que desarrollar sus actividades en este marco de vertiginosos cambios, que se presentan a una velocidad nunca antes vivida, en el cual las organizaciones deben generar una cultura que permita y facilite el aprendizaje organizacional, para desarrollar estrategias que den respuesta a los problemas que hoy se les presentan.

Aprendizaje Organizacional

Daniel Vinsennau, en su tesis doctoral, *El Aprendizaje Organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio*¹, comenta que el aprendizaje individual fomenta al aprendizaje colectivo y que los grupos vinculan los conocimientos de los individuos con el de la organización. Para el citado autor, *las personas son a nivel individual creadoras de conocimiento, a nivel grupal sintetizadoras de conocimiento y a nivel organizacional amplificadoras del mismo*. Para comprender en qué consiste el aprendizaje organizacional, a continuación, se explicarán brevemente, los tres niveles mencionados, individual, grupal y organizacional, desde la óptica de distintos autores.

Respecto al **aprendizaje a nivel individual**, según Eduardo Cortese², en el capítulo 1 de su libro: *Coaching & Aprendizaje Organizacional: Mitos y realidades de una época. (1994-2005)*, explica que hay dos dimensiones de aprendizaje, la de lazo simple y la de lazo doble. En la primera, la de lazo simple, el individuo para resolver un problema puede decidir por una acción conocida por él, que está dentro de sus modelos mentales y, si el resultado le satisface, no tiene necesidad de aprender. Pero en caso de no estar satisfecho, se presenta una brecha entre el resultado esperado y el resultado obtenido, entonces, se genera la necesidad de aprender, que se desarrolla en la segunda dimensión, la de lazo doble, ésta implica expandir las competencias, realizando un cambio de modelo mental, que puede llevar al individuo a replantearse sus objetivos, su forma de interpretar el entorno o ver nuevas acciones que antes no se consideraron.

Para Garzón³, citando a Nonaka y Takeuchi, el aprendizaje es individual y se desarrolla como resultado de una experiencia de acuerdo a los hechos y la realidad de cada uno, que se fortalece al compartirlo con los demás.

Vinsennau comenta, en el mismo capítulo ya citado, que en el aprendizaje individual también se dan un aprendizaje operativo y un aprendizaje conceptual. El primero se vincula con los modos de proceder sobre la tarea, es decir, procedimientos, rutinas, reglas. El aprendizaje conceptual se relaciona con las razones por las cuales se han desarrollado esos modos de realizar las tareas. Desde esta óptica el aprendizaje individual resulta muy importante para la

¹ VINSENNAU, Daniel José: *El Aprendizaje Organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio*. Tesis doctoral UNR. Capítulo 3: Área de Estudio: Aprendizaje Organizacional, pág. 109,110.

² CORTESE, Horacio Eduardo (2007) *Coaching & Aprendizaje Organizacional: Mitos y realidades de una época. (1994-2005) Cap. 1: teoría del aprendizaje. Pág. 9 a 39*. Temas grupo Editorial S. R. L. Buenos Aires, Argentina.

³ GARZÓN CASTRILLO, Manuel Alfonso y FISHER, André Luiz. Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión. N° 24. Pág. 213, Universidad de Norte. Barranquilla. Colombia.

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

organización, pero también hay que reconocer que el individuo puede tener otros aprendizajes que no se vinculen con la organización, como así también algunos que puedan perjudicarla.

Nekane Aramburu Goya, en “*El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa*”⁴ presenta el aporte de Kim (1993a, 1993b), quien define el aprendizaje individual como “*el aprendizaje puede ser definido como el incremento de la propia capacidad para emprender una acción eficaz. El aprendizaje se produce cuando sabemos algo nuevo y sabemos cómo trasladarlo a la acción. Podemos elegir o no implantar la acción, pero sabemos cómo hacerlo. Lo mismo es cierto para el aprendizaje organizativo*”⁵ (Kim, D.H., 1993a:57)

En cuanto al **aprendizaje grupal**, siguiendo con lo expuesto por Horacio E. Cortese⁶ en el capítulo 4: Del aprendizaje individual al colectivo. De lo subjetivo a lo intersubjetivo, los individuos están en permanente interacción con otros y es en el grupo donde se produce la interacción y la sociabilización de lo aprendido. Cortese, en el mismo capítulo, desarrolla la perspectiva del aprendizaje grupal de Kurt Lewin, para quien el aprendizaje de un grupo sucede cuando éste es capaz de cambiar para responder a los desafíos del entorno, manteniendo su desempeño en el tiempo, lo que se manifiesta como un punto de equilibrio cuasiestacionario, que para lograrlo es necesario seguir con una secuencia de descongelación, desplazamiento y recongelación⁷.

Garzón y Fisher⁸, hablan de aprendizaje de equipo, el cual apunta a la creación de las condiciones y mecanismos de los equipos para la construcción del aprendizaje. Estos autores

⁴ ARAMBURU GOYA, Nekane. “*El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa*”. Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000

⁵ “learning can be defined as increasing one's capacity to take effective action. Learning occurs when we know something new and we know how to translate it into action. We may or may not choose to implement the action, but we know how to. The same will hold true for organizational learning”. En palabras de Kim, citado por ARAMBURU GOYA, Nekane en “*El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa*”. Pág. 15. Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000

⁶ CORTESE, Horacio Eduardo (2007) *Coaching & Aprendizaje Organizacional: Mitos y realidades de una época. (1994-2005) Cap. 4: del aprendizaje individual al colectivo. De lo subjetivo a lo intersubjetivo. Pág. 73 a 79.* Temas Grupo Editorial S. R. L. Buenos Aires, Argentina.

⁷ Para Kurt Lewin la secuencia de descongelación (en esta etapa se crea la motivación para el cambio), desplazamiento (consiste en descubrir nuevas formas de hacer las cosas para alcanzar nuevos estándares de desempeño) y recongelamiento (se refiere a estabilizar el cambio, a que lo aprendido sea la forma normal de hacer las cosas)

⁸ GARZÓN CASTRILLO, Manuel Alfonso y FISHER, André Luiz. Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión. Nº 24. Pág. 213, Universidad de Norte. Barranquilla. Colombia.

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

mencionan una experiencia en la que se demuestra que el cociente intelectual del pequeños equipos es mayor que el de cada individuo, cuando se busca integrar los nuevos conocimientos de cada miembro a los objetivos organizacionales.

Volviendo a interpretar a Vinsennau, el grupo genera un contexto cultural y político en el cual participan los individuos y es en dicho grupo donde el conocimiento individual se legitima. Para este autor, el aprendizaje grupal es el proceso de alinear y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados previstos, lo cual supone que los individuos deben alinear sus procesos de aprendizaje a lo requerido. Para coordinar estos procesos de aprendizaje, son necesarios el diálogo y la discusión, analizándolos como conceptos complementarios, donde el diálogo se concibe como una actitud de escucha y suspensión de las perspectivas propias, mientras que la discusión es el proceso en que se presentan y defienden los distintos puntos de vista, generándose experiencias compartidas que forman conocimientos colectivos. La acumulación de estos conocimientos requieren de tres condiciones: *la comunicación, la transparencia y la integración*, de manera tal que sean accesibles a todos.

Haciendo referencia al **aprendizaje organizacional**, para Garzón Castrillo y Fisher⁹, el aprendizaje organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional, que se sitúa en la confluencia de varias disciplinas, como la psicología, la sociología, la economía y la administración, que analizará la relación entre aprendizaje y cambio organizacional. Según los autores mencionados, el aprendizaje organizacional es *“la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes¹⁰, para generar nuevo conocimiento”* este conocimiento del que hablan los autores puede ser desde un nivel individual hasta el organizacional e, incluso, interorganizacional, y de distintas tipologías:

- Conocimiento tácito, fundamentado en símbolos, metáforas, creencias, etc.
- Conocimiento explícito, que se encuentra en las políticas, procedimientos, reglas de trabajo, etc.
- Conocimiento virtual, es el que se genera por la interacciones del grupo, haciendo que el conocimiento tácito se vuelva explícito, sólo mientras el grupo se mantenga como tal.

Para Kim, autor mencionado por Aramburu Goya en su tesis doctoral, *Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y*

⁹ GARZÓN CASTRILLO, Manuel Alfonso y FISHER, André Luiz. Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión*. Nº 24. Pág. 195-224, Universidad de Norte. Barranquilla. Colombia.

¹⁰ Mencionadas en GARZÓN CASTRILLO, Manuel Alfonso y FISHER, André Luiz. Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. *Pensamiento y Gestión*. Nº 24. Pág. 206 a 208, Universidad de Norte. Barranquilla. Colombia

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

Organizativas, el aprendizaje organizacional " *depende de los individuos que mejoran sus modelos mentales; el hacer esos modelos mentales suficientemente explícitos como para ser modelos mentales compartidos, posibilita que el aprendizaje organizativo sea independiente de cualquier individuo específico. ¿Por qué ponemos tanto énfasis en los modelos mentales?. Porque en los modelo mentales en las cabezas de los individuos es donde reside una amplia mayoría del conocimiento de una organización (tanto el "saber por qué" como el "saber cómo")*¹¹" (Kim, D.H., 1993a:71)

Garzón y Fisher¹², también comentan que el aprendizaje organizacional es consecuencia del aprendizaje personal, aumentando las capacidades de cada miembro, tanto en rapidez de respuesta como así también en innovación en las distintas áreas que componen a la empresa. Finalmente, mencionan el **aprendizaje interorganizacional**, indicando que el mismo se produce en equipos de organizaciones de un corporativo.

Para Daniel Vinsennau, la creación de conocimiento organizacional constituye una interacción continua y dinámica entre el conocimiento tácito y el explícito y que la generación del conocimiento organizacional e interorganizacional es un proceso de espiral permanente, como el presentado por Nonaka y Takeuchi, en donde el rol de la organización es el de proveer el contexto que facilite las actividades y la adquisición y circularización del conocimiento.

Para Argyris y Schön, citados en Gore y Dunlap¹³, es en las organizaciones donde se producen las interacciones sociales, facilitando ciertos tipos de aprendizaje e inhibiendo otros, por lo que no es raro que las organizaciones cambien, sino que lo inusual es que no lo hagan. Gore y Dunlap, ante esta concepción de Argyris y Schön, se introducen la diferenciación entre la teoría elegida y la teoría en uso, siendo la primera lo que una persona contesta sobre por qué hace lo que hace, cuando no necesariamente es así, mientras que la teoría en uso, es la que gobierna las acciones. Entonces, así como los individuos tienen teorías elegidas que pueden no

¹¹ "Organizational learning is dependent on individuals improving their mental models; making those mental models explicit enough to be shared mental models allows organizational learning to be independent of any specific individual. Why are we putting so much emphasis on mental models?. Because the mental models in individual's heads are where a vast majority of an organization's knowledge (both know-how and know-why) lies". Citado por ARAMBURU GOYA, Nekane. "El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa". Pág. 15. Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

¹² GARZÓN CASTRILLO, Manuel Alfonso y FISHER, André Luiz. Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión. Nº 24. Pág. 213, Universidad de Norte. Barranquilla. Colombia.

¹³ GORE, Ernesto y DUNLAP, Diane: Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización. Pág. 95, Capítulo 5: las organizaciones como escenarios de interacción social. Buenos Aires. Granica. (2006)

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

coincidir con las teorías en uso, en las organizaciones también ocurre. Las teorías en uso modifican el aprendizaje, ya sea a nivel individual u organizacional. También comentan sobre la teoría en acción, una construcción humana, que se genera a partir de la experiencia, producto de una construcción colectiva de la interacción entre el aprendizaje individual y la conducta organizacional.

Las teorías en uso se modifican por el aprendizaje. Las teorías de acción generan expectativas entre lo que se hace y lo que se obtiene, cuando esto no coincide, se ha producido un error. Como ya se ha comentado en páginas anteriores, cuando se ha desarrollado la diferencia entre aprendizaje de bucle simple o bucle doble, el aprendizaje se produce cuando se detectan y corrigen errores a través de una modificación en la conducta. Es así como los miembros de una organización, al detectar un error no sólo modifican su propia teoría en uso, sino que también lo trasladan a la organización. Esto indica, que las teorías en uso, se modifican a través del aprendizaje del tipo de bucle doble, así es como las estrategias de una organización pueden ser corregidas.

Para Argyris y Schön, se pueden producir aprendizajes sobre los aprendizajes, esto se define como deuteroprendizaje¹⁴, Gore y Dunlap¹⁵, citan las propias palabras de Argyris y Schön, *“cuando una organización entra en deuteroprendizaje, sus miembros aprenden sobre sus contextos previos de aprendizaje, reflexionan en investigan sobre ellos..., sobre sus fracasos. Descubren que de lo que hicieron facilita o dificulta el aprendizaje, inventan nuevas estrategias para aprender... los resultados se codifican en los mapas e imágenes individuales y son reflejados en la práctica organizativa”*

Los autores mencionados anteriormente, comentan que para Argyris y Schön, las condiciones del error existen en casi todas las organizaciones, por lo que el aprendizaje es limitado y por ello es más frecuente recurrir al aprendizaje de bucle simple. Sólo por un “terremoto” organizativo es que las normas y supuestos organizacionales cambian. Y es en esta situación cuando las personas detectan las inconsistencias y reaccionan protegiéndose a sí mismos, haciendo que esas inconsistencias sean cada vez mayores. Ante esto, Gore y Dunlap, se preguntan cómo las organizaciones se convierten en sistemas de aprendizaje limitado. Para responderse, recurren a Argyris y Schön, quienes sostienen que tanto quienes diseñan la organización, cómo sus miembros, comparten un modelo de aprendizaje prevaleciente en la sociedad contemporánea, lo que impide a que se haga el aprendizaje de bucle doble. Ante esto,

¹⁴ Palabra creada en 1972 por Bateson, que significa aprender a aprender.

¹⁵ GORE, Ernesto y DUNLAP, Diane: Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización. Pág. 98, Capítulo 5: las organizaciones como escenarios de interacción social. Buenos Aires. Granica. (2006)

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

Gore y Dunlap lo vinculan con un concepto de Simon, el de la racionalidad limitada, es decir, una racionalidad que se recrea a sí misma como una estructura, recreando sus propios rasgos.

Cambio organizacional

Luis Ahumada Figueroa¹⁶, en su trabajo *“El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización”*¹⁷, habla sobre la complejidad del entorno y de la importancia del cambio en las organizaciones, como así también sobre el cuestionamiento hacia el modelo mecanicista enfocado en el control, ya que debido a la incertidumbre y los acelerados cambios en el entorno, hacen difícil mantener el control de los procesos, además mantiene una crítica hacia la planificación estratégica, dado que ante este entorno turbulento e impredecible se dificulta el análisis del medio ambiente para la fijación de objetivos y se debilita la toma de decisiones. Para este autor, los cambios en el entorno han llevado a un cambio paradigmático en las organizaciones, ya que al no existir más ese entorno estable en el que todo podía planearse, los responsables de las organizaciones deben asumir la inestabilidad en el entorno, planteando cambios en los modelos estratégicos dotándolos de mayor flexibilidad para que sea posible la adaptación, superando las amenazas y aprovechando las oportunidades que puedan surgir.

Verónica García Martínez, en su ensayo *“El Cambio Organizacional”*¹⁸, cita a Richard Beckhardt y Wendy Pritchard¹⁹, quienes comentan que *“la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca”*. La globalización, la competitividad, la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, han cambiado las relaciones sociales, las relaciones laborales dentro de las organizaciones y las organizaciones en sí mismas, se puede observar que hay cambios cuando la estructura organizacional es rediseñada, cuando hay fusiones, cuando se implementan nuevos procesos, así como también cuando la organización debe adaptarse ante la inestabilidad de variables económicas, políticas, sociales, medioambientales, etc. Se observa

¹⁶ Doctor en Psicología de la Escuela de Psicología de la Universidad Católica de Valparaíso.

¹⁷ Publicado en la Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XI, Nº 1

¹⁸ GARCÍA MARTÍNEZ, Verónica: *El Cambio Organizacional*. Pág. 85. Hito de Ciencias Económico Administrativas. Mayo-Agosto 2002, año 8, Número 21.

¹⁹ BECKHARD, Richard y PRITCHARD, Wendy. *“Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación”*. Grupo Editorial Norma. México. 1993. P.1

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

que hay cambios cuando “*todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes*”²⁰.

El cambio es un estado de transición de una situación en otra distinta que le sucede. El cambio sucede en una secuencia que abarca las fases de *orden, desorden, crisis y nuevo orden*.

La primera etapa, la de *orden*, supone un **estado de equilibrio**, considerando al mismo como una condición en la cual todas las influencias activas son canceladas por otras, resultando un sistema estable sin capacidad de cambio. Esta no es una circunstancia deseada por los sistemas abiertos, asociados al medio ambiente, tal como son las organizaciones. Las organizaciones buscan cambiar y crecer, es decir, buscan el desequilibrio para evitar su extinción. Es justamente por esto, que ante un cambio en el entorno, la organización busca adaptarse, para asegurar su supervivencia. La segunda etapa, la de *desorden*, se produce cuando se genera una alteración en el sistema, alejándolo del equilibrio anterior. La fase de *crisis*, indica el momento en que el sistema sufre un quiebre, un antes y un después, que provoca una inestabilidad y punto de inflexión, en el que se debe decidir la desaparición del sistema o nuevos estados de orden.

En el modelo de cambio de Kurt Lewin, se describen estas etapas para llevar adelante un proceso de cambio planeado como: *descongelamiento, cambio y recongelamiento*.

Antes de producirse la primera etapa, se supone un **estado de equilibrio**, no deseado en forma permanente por la organización, cuando se producen inestabilidades en el entorno, es por esto, que se inserta en la primera etapa de **descongelamiento**, que para Lewin, es cuando la organización rompe con sus viejas costumbres para permitir que lo nuevo ingrese. La segunda, la del **cambio**, ocurre se difunden los nuevos modelos de conducta deseables y se busca que los individuos se identifiquen con los mismos. La última etapa, la de **recongelamiento**, implica que se trabaje en para que los nuevos modelos se mantengan y no se vuelva a los hábitos anteriores, es por esto, como se decía en párrafos anteriores, que el cambio es un punto de inflexión entre lo viejo y lo nuevo.

Es muy común que existan fuerzas limitantes que inhiban al cambio, García Martínez comenta que entre estas barreras, se pueden encontrar la *pérdida*, que se puede dar cuando el individuo ve amenazada su seguridad para resolver sus tareas, con la capacidad que tiene para enfrentar el cambio, con la posibilidad de perder sus relaciones con sus compañeros si siente posibilidades de perder su empleo, etc. Otra barrera es la de *resistencia*, que es el obstáculo más común, e incluso más fuerte, en el cambio, varios autores mencionados por García Martínez

²⁰ SILICEO, GONZÁLEZ Y CASARES. “Liderazgo, Valores y Cultrua Organizacional” Editorial McGraw Hill, México 1999. P IV. También citados en GARCÍA MARTÍNEZ, Verónica: El Cambio Organizacional”. Pág. 85. Hito de Ciencias Económico Administrativas. Mayo-Agosto 2002, año 8, Número 21.

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

consideran que esta resistencia se puede deber a la predilección de lo conocido sobre lo desconocido a una expectativa de resultados en el corto plazo, a la falta de comunicación, a los hábitos, etc.

Figueroa²¹ menciona la perspectiva de Hannan y Freeman (1978) quienes señalaban, frente a los cambios en el entorno, ya no es posible pensar en una organización, sino en un conjunto de organizaciones que mantienen relaciones recíprocas, pasando así de una unidad de análisis aislada (una organización) a una población a la que pertenece esa organización que se adapta a las condiciones del entorno, a través de las etapas analizadas con anterioridad. Este mismo autor, comenta que Glass (1996), entre otros autores, lleva la *teoría del caos*, a la organización al asumir que las organizaciones son sistemas complejos influenciados por un entorno que cambia rápidamente, lo que hace que los modelos lineales de causa-efecto sean reemplazados por modelos no lineales.

APRENDIZAJE Y CAMBIO

Nekane Aramburu Goya, en *Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio*²², fragmento extraído de su tesis doctoral, hace una síntesis de las conclusiones de distintos autores que estudiaron el aprendizaje organizacional desde la perspectiva del cambio, en dicho artículo, se incorporan los conceptos de aprendizaje organizativo y organización que aprende, a través de dos enfoques, un *enfoque adaptativo*, en el que el aprendizaje organizativo se vincula a comportamientos adaptativos de la organización y un *enfoque proactivo* que interpreta que la organización tiene la capacidad de transformarse y cambiar. Aramburu Goya comenta que, dentro de este enfoque proactivo, hay autores que reconocen que la organización que aprende es capaz de promover su propia transformación y cambio.

Esta autora, también hace un análisis de la perspectiva de otros autores acerca de dos tipos de aportes, un primer grupo, concerniente a los niveles de aprendizaje y tipos de cambio, y otro que se refieren al aprendizaje organizativo con modelos de cambio. Dentro del primer grupo, Aramburu Goya menciona a Garrat (1987) quien habla de un cambio de primer orden y otro de segundo orden, la autora explica que los cambios de primer orden se corresponderían con el aprendizaje de bucle simple, y los de segundo orden, se refieren al aprendizaje de bucle

²¹ AHUMADA FIGUEROA, Luis. "El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización". Pág. 145. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XI, Nº 1

²² ARAMBURU GOYA, Nekane. "*Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio*". Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

doble, ambos conceptos ya analizados en párrafos anteriores. También, expresa que los autores Miller y Friessen (1984) afirman que las organizaciones, frente a los cambios, evolucionan, pasando por períodos de aprendizaje de bucle simple, para luego producirse lo que ellos denominan “salto cuántico”, a través del aprendizaje del tipo de bucle doble. En el segundo grupo de autores, aquellos que se refieren al aprendizaje vinculado con modelos de cambio, Aramburu Goya, menciona a Andreu, Ricart y Valor (1995) quienes analizan el tipo de aprendizaje que tuvo la organización con el nivel de cambio organizativo generado por dicho aprendizaje; para estos autores el aprendizaje está vinculado a las prácticas de trabajos y capacidades entre otras cosas, distinguiendo cambios que van desde el aprendizaje de prácticas de trabajo hasta la modificación de las "capacidades distintivas" de la organización. Dentro de este segundo grupo, también menciona a Dixon (1994) quien diferencia dos modelos de cambio, uno planificado y otro continuo, este último se genera a partir de la capacidad de aprendizaje de la organización, ya que se considera al mismo como continuo. Con relación a esto Nekane Aramburu Goya, en *“El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa”*²³, comenta que para Swieringa y Wierdsma, la organización que decide cambiar modifica su comportamiento y aprende. El aprendizaje no sigue al cambio, sino que cambio y aprendizaje van unidos y se nutren mutuamente.

Figuroa, reflexiona sobre la postura de Colarelli (1998) para quien el cambio organizacional está marcado por períodos de estabilidad en los que se desarrollan las habilidades de aprendizaje. La habilidad para cambiar y la capacidad de aprendizaje organizacional son claves para superar los sucesivos cambios organizacionales.

DeGeus (1988) y Stata (1989), citados por Figuroa²⁴, consideran que la planificación no es sólo la formulación de los objetivos y estrategias, sino también del aprendizaje derivado de la planificación.

Ante el entorno que hoy en día se está visualizando en las organizaciones, resulta que el aprendizaje es un factor clave para la competitividad. En la introducción se comentó que es necesario que las organizaciones generen una cultura de aprendizaje. Una ventaja competitiva se presenta cuando hay capacidad para generar valor, permitiendo a la empresa sobrevivir en un ambiente competitivo.

²³ ARAMBURU GOYA, Nekane. *“El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa”*. Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

²⁴ AHUMADA FIGUEROA, Luis. “El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización”. Pág. 141. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XI, Nº

Conclusiones

En la introducción se había planteado como objetivo analizar las posturas de diferentes autores respecto al aprendizaje y el cambio organizacional, dado el entorno tan variable en el que hoy se desenvuelven las organizaciones.

De lo analizado, se puede ver la importancia que tiene de que en una organización se fomente una cultura y comunicación vinculadas al aprendizaje organizacional, creando un clima en el que se favorezca al mismo para permitir la adaptación de la organización al entorno, una cultura que permita la aplicación de un modelo de aprendizaje continuo, como el que menciona Dixon. Es primordial que las organizaciones promuevan, a través de sus culturas, ya sea a nivel individual, organizacional e interorganizacional, el aprendizaje del tipo bucle doble, dado que ya no es necesario que sólo se recurra al aprendizaje de bucle simple, hoy, se presenta la necesidad de la aplicación de un aprendizaje más profundo, un aprendizaje que, como dicen Argyris y Schön, permita modificar la teoría en uso. Es necesario que esta cultura de aprendizaje que los responsables deben promover, permitan a la organización entrar en un *deuteroaprendizaje*.

Tal como lo analizó Aramburu Goya, en los aportes de Garrat, Miller y Friessen, las organizaciones deben dar ese “salto cuántico” deben evolucionar frente a los cambios que se les presenten, por lo que es necesario que desaprendan para incorporar nuevos aprendizajes. Concordando con Swieringa y Wierdsma, como es la organización la que decide cambiar, porque de lo contrario, parece, más aún hoy en día, cambio y aprendizaje deben darse juntos; es necesario que la organización tome conciencia de esto, para que mejoren los procesos de cambio organizacional, dado que el conocimiento y el aprendizaje son parte de un entramado social al que pertenece la organización, es que los hace indispensables para adaptarse al entorno.

Bibliografía

AHUMADA FIGUEROA, Luis. “El aprendizaje Organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructivista de la organización”. Pág. 139 a 148. Revista de Psicología de la Universidad de Chile, Vol. XI, N° 1

ARAMBURU GOYA, Nekane. “El Estudio del Aprendizaje Organizativo en la década de los años noventa”. Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

Aprendizaje Organizacional y Cambio: algunos conceptos vinculados

ARAMBURU GOYA, Nekane. "Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio". Fragmento extraído de su tesis doctoral: Un Estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y Organizativas. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2000.

ARGYRIS, Cris (1999) *Sobre el aprendizaje organizacional*. México D.F. Oxford. Introducción: el campo en evolución del aprendizaje organizacional. Pág. 1 a 22.

CORTESE, Horacio Eduardo. *Coaching & Aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época*. (Argentina 1994 – 2005) Buenos Aires. Temas Grupo Editorial S.R.L. Capítulo 1: Teoría del aprendizaje (pag. 9 a 39) Capítulo 4: Del aprendizaje individual al colectivo, de lo subjetivo a lo intersubjetivo. (pag. 73 a 79)

GAIRÍN SALLAN, Joaquín. *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*. Revista Educar 27. Universidad Autónoma de Barcelona. Barcelona. (27: pág. 54-56)

GARCÍA MARTÍNEZ, Verónica: "El Cambio Organizacional". Pág. 85. Hito de Ciencias Económico Administrativas. Mayo-Agosto 2002, año 8, Número 21

GARZÓN CASTRILLO, Manuel Alonso y FISHER André Luiz (2008) *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Pensamiento y Gestión, N° 24. Pág. 195-224. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia.

GORE, Ernesto y DUNLAP, Diane (2006) *Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires. Granica. Capítulo 5: las organizaciones como escenarios de interacción social. Pág. 67 a 104.

VINSENNAU, Daniel José (2010) *El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares del nivel medio*. Tesis doctoral UNR. Capítulo 3. Área de estudio. Aprendizaje Organizacional. Pág. 87 a 145.