

El aprendizaje organizacional resultado del trabajo colaborativo

Silverio Cuarenta, Leopoldo Mendoza, Ofelia Santos, Jorge A. Ramírez y José A. Mares

Facultad de Comercio y Administración de Tampico

Universidad Autónoma de Tamaulipas

Tampico, Tams.; México

[scuarent, leomend, osantos, jramireg, amares] @uat.edu.mx

Abstract—The Organizational Learning is a field of academic research and professional practice that generates the capacity for learning and assessment as a multidimensional variable in which the sources, levels, culture and conditions constitute the integration of human capacities and Learning subprocesses. It conforms a process conveyed by the collaborative research of the individual members in their work as Learning Agents does not conclude until the results are recorded. The present work develops a proposal that is part of a research project in which it is determined how the organizational learning can be the product of the collaborative work and the power to obtain the competitive advantages and the development of strategies.

Keyword— *Organizational Learning, Learning Agents, Intelligent Organization*

Resumen— El Aprendizaje Organizacional es un campo de investigación académica y de práctica profesional que genera la capacidad de aprendizaje considerada y valorada como una variable multidimensional en la que las fuentes, los niveles, la cultura y las condiciones constituyen la integración de las capacidades humanas y de los subprocessos de aprendizaje. Conformar un proceso transmitido por la investigación en colaboración de los miembros individuales en donde su trabajo como Agentes de Aprendizaje no concluye hasta que se registran los resultados. El presente trabajo desarrolla una propuesta que forma parte de un proyecto de investigación en el que se determina como el aprendizaje organizacional puede ser producto del trabajo colaborativo y poder obtener las ventajas competitivas y el desarrollo de estrategias.

Palabras clave: *Aprendizaje Organizacional, Agentes de Aprendizaje, Organización Inteligente.*

I. INTRODUCCIÓN

El Aprendizaje Organizacional en las Empresas Inteligentes da nueva forma a la comprensión de la Organización Inteligente, Invita a iniciativas corporativas específicas, en lugar de “transformaciones individuales” extensas, motivando a los líderes empresariales a cambiar los modelos mentales, presentando estrategias prácticas, llevadas a cabo por empresas reales, que proporcionan medición y resultados empresariales comprobables. Respecto al Aprendizaje Organizacional (AO), Drucker, (1997) dice que este genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo cual requiere no sólo de cambios en la estructura, sino de cambios en la mentalidad, sin embargo, lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

La actividad en las Universidades se hace cada día más compleja a medida que las necesidades de cambio exigen a las mismas, la actualización de sus planes de estudio y sobre todo, sus gestiones y desempeños para que sean acordes a los estándares académicos universitarios, a las demandas de la sociedad y a la inserción en la economía globalizada que se vive actualmente. Además y de manera

relevante, es necesario tomar en cuenta al repensar la actividad que se desarrolla en la institución universitaria, la constante movilidad en el aprendizaje tanto Individual como Organizacional.

Lo anterior sugiere hacer un análisis en la Facultad de Comercio y Administración de Tampico, (FCAT) la cual es una dependencia de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), esperando que dicho análisis permita conocer el estado del conocimiento de la Institución, tanto a nivel de aprendizaje organizacional como a nivel de aprendizaje individual. Esto con el fin de conocer su repercusión en la competitividad organizacional y sobre todo, buscando aprovechar e incrementar la capacidad competitiva de su personal.

II. FUNDAMENTOS TEORICOS

Las relaciones producto de las organizaciones sistémicas y formales, se han transformado en tal medida, que es lugar común hablar de organizaciones que aprenden, como una forma de resaltar la relación existente entre el éxito organizacional y el aprendizaje compartido de sus miembros. (Senge, 1992).

Las transformaciones del mundo globalizado trajeron a la par, la aparición de una nueva cultura en la que las personas cada vez se alejan más y sienten una creciente indiferencia por las instituciones de la sociedad, la interculturalidad ha llevado a los habitantes de países usualmente tradicionalistas a cambiar sus valores y tradiciones, los cuales tienden a desmoronarse, creando una conciencia individualista, que alcanza su trabajo y sus vidas, dejándolos en ciertos sentidos indiferentes a las actividades colectivas y grupales. (Sandoval, 2000).

Ante este panorama, la sociedad tal y como se conocía en América Latina antes de la globalización se ha ido diluyendo. Hoy es necesario asumir un nuevo tipo de sociedad en la que la principal vertiente orientadora es la mercadotecnia y el comercio. Surgen diferentes (y nuevos) panoramas de desigualdad, pobreza y marginación. Se está dando un nuevo sujeto sin derecho que no reconoce el derecho del otro y atenta contra él, porque es negado por la sociedad. (Diez, 2005).

Están surgiendo nuevos actores sociales que solo se guían por el presente, no importa el pasado ni el futuro. Así, el hombre ha ido conformando el mundo más y más en un campo de fuerzas a su servicio, donde las estructuras se violentan. En este contexto se atribuye un papel fundamental a los intelectuales como agentes sociales del mundo, desde la perspectiva de los intereses de clase. Diez, (2005).

Los aspectos relativos a la teoría y desarrollo del aprendizaje organizacional han sido temas de gran relevancia y significado un gran interés para las organizaciones modernas con intenciones y deseos de crecimiento. El aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un extenso número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas. En múltiples ocasiones las conclusiones de dichos estudios no han concordado, y en muchos aspectos incluso han presentado multitud e divergencias. Todos los estudiosos de la disciplina del aprendizaje Organizacional presentan diferentes puntos de vista pero han llegado a conclusiones similares, entre ellas la más importante: El Aprendizaje Organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

De acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española, la inteligencia se integra en las siguientes capacidades, sentidos y habilidades:

- Capacidad de entender o comprender.
- Capacidad de resolver problemas.
- Conocimiento, comprensión, acto de entender.
- Sentido en que se puede tomar una sentencia, un dicho o una expresión.
- Habilidad, destreza y experiencia.
- Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.
- Sustancia puramente espiritual.

De ahí que pueda comprenderse a la inteligencia como una medida, que indica la facilidad con que un sujeto o sistema logra sus objetivos. En este sentido se explica, que para que un sistema logre ser inteligente es necesario que vaya acumulando capacidades, sentidos y habilidades, esto es implica almacenar experiencias. Mientras mayor sea el cúmulo de experiencias de individuos, sistemas u organizaciones, mayor inteligencia generará, por tanto puede decirse que es acumulando experiencias como los sistemas aprenden qué acciones son las que mejor le permitieron alcanzar sus objetivos. Rodríguez (2007).

Con respecto a “Sistema inteligente” Walter Fritz (2006), lo define como aquel sistema que aprende a partir de sus experiencias, la manera en que debe de actuar para poder alcanzar sus objetivos.

Las organizaciones de cualquier tipo- no existen como entes individuales sino que como Seiler (1967) lo indica, están compuestas por un conjunto de personas y de grupos, íntimamente interrelacionadas entre sí, que interactúan todo el tiempo, buscando alcanzar determinados objetivos.

De ahí que para estudiar una organización deba hacerse en forma integral, es decir, el funcionamiento organizacional se debe estudiar en relación con las interacciones que lleva a cabo con el ambiente que rodea a la organización misma, incluyendo en ese estudio al factor humano que lo compone. Esa relación conlleva en su esencia los conceptos de sistemas, subsistemas y supersistemas. Desde el punto de vista de la sociedad, la organización es un subsistema de uno o más sistemas mayores y su vinculación o integración con ellos afecta su modo de operación y su nivel de actividad. (Von Bertalanffy, 1976).

Con el fin de esclarecer el concepto de Organización Inteligente se fueron en primer lugar estableciendo algunos significados, sin embargo es necesario también, encontrar términos que no dejen lugar a dudas al respecto, para ello se citan algunos autores que con sus trabajos establecieron términos precisos:

Peter Senge (1992) apunta que una Organización Inteligente es aquella en la que los individuos son capaces de expandir su capacidad y de crear los resultados que realmente desean. En la organización inteligente se aplican las formas y patrones que fueron surgiendo a través de pruebas, errores y repeticiones, es decir se experimentó una y otra vez, de modo que gracias a eso, las personas aprenden continuamente y en conjunto, formando parte de un todo.

Garrat, (1994) define a las organizaciones inteligentes como aquellas que crean un clima de trabajo idóneo para que los procesos permitan a todos los integrantes aprender de forma consciente de su trabajo. Lo que a su vez permite mover ese aprendizaje adquirido al lugar que sea necesario de manera tal que pueda ser utilizado por la organización y que este conocimiento pueda ser transformado constantemente.

Si se define a las organizaciones inteligentes de una manera sencilla, puede decirse que son aquellas que aprenden. Sin embargo, haciéndolo de una manera más correcta, se concluye que, las organizaciones inteligentes son aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, siendo capaces de modificar sus normas de desempeño, escritas o no, con la frecuencia que sea necesaria para satisfacer las exigencias del medio.

Peter Senge (2003) reflexiona sobre los recursos que posee la organización, y en referencia al recurso humano, explica que "...las personas no son un recurso, las personas son la organización", de ahí que si no se toman en cuenta las reglas primordiales del comportamiento humano fracasarán los intentos por administrar el conocimiento en el seno institucional.

Este conocimiento hace que la organización crezca e innove, hasta llegar a convertirse en una organización inteligente. Para lograrlo, es necesario que la organización reconozca que necesidades de aprendizaje tiene que satisfacer y que ambiente y técnicas apropiados deben implementarse. Esto también significa reconocer el hecho de que los períodos muy largos de retroalimentación positiva o la falta de buena comunicación pueden bloquear el aprendizaje (Argyris, 1996).

Si se asume que las organizaciones pueden aprender, es necesario preguntarse cuáles son las condiciones que facilitan el aprendizaje, además es importante conocer las causas por las cuales algunas organizaciones aprenden y otras no, ya que el conocer las causas por las cuales no aprenden puede llegar a favorecer el aprendizaje.

Así las cosas, aparecen en las organizaciones una serie de elementos aportados por los individuos que influyen para que la organización se transforme en una organización viva (humana). Bolívar (2000). Además del clima y la cultura coexisten en la organización otros elementos producto de la modernidad y postmodernidad que pueden influir de manera negativa o positiva en el desarrollo y aprendizaje organizacional. Anteriormente, las organizaciones estaban diseñadas para utilizar tecnología basada en maquinaria, su necesidad primaria era estable y si las máquinas trabajan de manera eficiente la empresa podía considerarse exitosa, ya que ello le permitía producir en masa. Sin embargo, las organizaciones modernas requieren de otras tecnologías y técnicas para completar de manera eficiente sus procesos, actualmente el desarrollo empresarial se basa principalmente en el conocimiento, lo que significa que están diseñadas para manejar ideas e información y donde cada empleado se convierte en un experto en una o varias tareas. Actualmente el proceso organizacional implica alcanzar la eficiencia, cada empleado de la organización que se distingue por basar su proceso en el conocimiento debe aprender y evolucionar continuamente y ser capaz de identificar y resolver problemas en su área de desempeño. (Fritz, 2006)

El aprendizaje organizacional influye en el proceso del cambio en la organización. Cuando ésta logra ser inteligente, los intangibles son gestionados eficientemente y la organización es considerada como un sistema vivo muy complejo, en el cual la información y el conocimiento son los recursos que ayudan al desarrollo del cambio hacia el aprendizaje individual y organizacional.

Una organización en aprendizaje es la que se basa en la idea de que hay que aprender a ver la realidad con bajo otros enfoques nuevos y diferentes. Este enfoque considera que todos los miembros de la organización son elementos valiosos, capaces de aportar mucho más de lo que comúnmente pudiera pensarse, es decir, darán más de lo que se espera de ellos. Son capaces de comprometerse al 100% con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Por lo tanto, son capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones y aprendiendo a crecer a partir de ellas. Son capaces de trabajar en equipo con una eficiencia y una creatividad renovadas. Una organización que puede ver

más allá de lo que se espera de las personas que colaboran con ella es una organización en proceso de aprendizaje.

La Organización en Aprendizaje busca asegurar constantemente que todos los miembros del personal estén aprendiendo y poniendo en práctica todo el potencial de sus capacidades. Esto es, la capacidad de comprender la complejidad, de adquirir compromisos, de asumir su responsabilidad, de buscar el continuo auto-crecimiento, de crear sinergias a través del trabajo en equipo.

Peter Senge, (1992) propone que deben considerarse 5 Disciplinas para que una organización se encuentre en aprendizaje continuo:

1. **Desarrollar la Maestría Personal:** consiste aprender a reconocer nuestras verdaderas capacidades y las de la gente que nos rodea. Solo si conocemos quiénes somos en realidad, que queremos y que es lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, y de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.
2. **Identificar y Desarrollar nuestros Modelos Mentales:** Nuestras formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. Para descubrirlos debemos voltear el espejo hacia nuestro interior y descubrir todos esos conceptos que nos gobiernan desde dentro.

Respecto a esto puede decirse que conocer y manejar los propios modelos o paradigmas permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento y no un obstáculo.

3. **Impulsar la Visión Compartida:** La clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que de sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder. Todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, y cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.
4. **Fomentar el Trabajo en Equipo:** El crear y fortalecer a los equipos de trabajo se centra fundamentalmente en el diálogo, en pensar juntos para tener mejores ideas. En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de auto-defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que debemos aprender a reconocer y manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.
5. **Generar el Pensamiento Sistémico:** Esta quinta disciplina nos ayuda a pensar en términos de sistemas, ya que la realidad funciona en base a sistemas globales; Para ello es necesario que comprendamos cómo funciona el mundo que nos rodea.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa - efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

Las organizaciones con más capacidad de adaptación a las modernidades tendrán la posibilidad de obtener continuamente éxito y poder superarse y no decaer, es decir adquirir la capacidad de obtener un éxito sustentable.

En dichas organizaciones con capacidad de aprendizaje, el aprendizaje adaptativo debe complementarse con el generador que es la capacidad de innovar y crear. Su principal objetivo es crear un ambiente interno que permita a los colaboradores adaptarse y desarrollarse mejor en las competencias de sus funciones, así como adquirir éxitos en un entorno cambiante.

Existen siete capacidades del individuo para alterar el modelo mental estas son: la capacidad de suspender, la capacidad de redireccionar la atención hacia el origen, la capacidad de abandonar y aceptar, la capacidad para entender la realidad, cristalizar y crear un prototipo.

Una organización de rápido aprendizaje no significa apresurado; si no que requiere métodos más sencillos y eficaces en menos pasos para poder aprender investiga con mayor rapidez que su competencia, para conseguir una ventaja competitiva y no solo dar buenos resultados si no que da los mejores resultados.

El aprendizaje más rápido empuja a una organización hacia enfrente de las industrias, ya que incrementa la capacidad de estrategia, fortalece las aptitudes de la organización para cambiar el rendimiento y mejorar a la organización a largo plazo.

El aprendizaje rápido puede conllevar a un pensamiento lento y reflexivo, con la finalidad de enfocarse en lo importante. Una Organización de Rápido Aprendizaje cierra la abertura que existe entre el rendimiento y la organización y sus competidores en cambio se encuentran enfocados en el rendimiento. Los competidores que se basan en el rendimiento, al pasar el tiempo obtienen una dificultad al ponerse al día dentro de la organización sea en aprendizaje o rendimiento.

Los altos ejecutivos al ver que existe un aprendizaje con respuestas favorables a largo plazo, aceptarán el aprendizaje más rápido, comprendiendo que la reducción en el rendimiento es corta. (Wick y Ulrich, 1995)

El trabajo Colaborativo puede definirse como un proceso intencional de un grupo para alcanzar objetivos específicos y utilizar herramientas necesarias y diseñadas para poder dar un buen soporte al trabajo que se desempeña además de existir una persona más importante que la otra, más bien las ideas de cada persona son igual de importantes y tiene el mismo valor dentro de las realización de las actividades de la organización, donde lo que importa realmente es lograr la cooperación de cada persona para poder lograr mejores resultados.

III.CONCLUSIONES

Los resultados de esta revisión documental permiten conocer que en lo que respecta al aprendizaje organizacional, una gran parte de las personas como organización son capaces de romper con los conceptos tradicionales para ver las cosas de forma nueva y distinta.

En consecuencia de acuerdo a los autores estudiados en este marco referencial, el aprendizaje se logra por medio de la difusión de la información, de un desarrollo personal individual y de una organización que aprende y acepta ideas de sus colaboradores.

Lo que nos permite elaborar una propuesta que permita que la organización este abierta al aprendizaje, que se reconozcan las necesidades que tiene que satisfacer y que ambiente y técnicas

apropiadas pueden implementarse para poder establecer estructuras que permitan aumentar la capacidad de respuesta para la mejora de sus entornos mediante cambios mentales y estructurales, en donde el trabajo colaborativo puede ser producto del aprendizaje organizacional.

REFERENCIAS

- [1] Argyris, C. &. (1996). *Organizational Learning*, . Boston, Mass: Addison Wesley.
- [2] Bolívar, A. (2000). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: promesas y realidades*. Madrid: La Muralla.
- [3] Diez, V. O. (Mayo de 2005). *Retos y Desafíos de las Universidades Latinoamericanas Frente a la Globalización*. Recuperado el 18 de Febrero de 2011, de AHU Latinoamérica : <http://www.bibliociencias.cu/gsd/collect/revistas/index/assoc/HASH0147/228da921.dir/doc.pdf>
- [4] Fritz, W. (2006). *Sistemas Inteligentes y sus Sociedades*. Recuperado el 19 de Mayo de 2011, de <http://www.intelligent-systems.com.ar/intsys/indexSp.htm>
- [5] Gairín, J. (1996). *La Organización Escolar: contexto y texto de actuación*. Madrid: La Muralla.
- [6] Garratt, B. (1994). *The Learning Organisation*. USA: Harper-Collins.
- [7] Rodríguez, R. R. (2007). *¿Qué son las organizaciones inteligentes?* Recuperado el 17 de Mayo de 2011, de EGCTI: <http://witecaegcti.wetpaint.com/page/%C2%BFQu%C3%A9+son+las+organizaciones+inteligentes%3F>
- [8] Sandoval, A. A. (22-26 de Noviembre de 2000). *Política e Ideología en las Ciencias Sociales*. Recuperado el 27 de Marzo de 2011
- [9] Seiler, J. (1967). *Sistems Analysis in Organizational Behavior* . USA: Homewood.
- [10] Senge, P. (June, 2003. de 2003). "Creating Desired Futures in a Global Society." Presented at SoL's first Global Forum in Helsinki, Finland. Recuperado el 18 de junio de 2011, de Reflections: http://www.solonline.org/repository/download/Reflections5-1.pdf?item_id=481839
- [11] Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina: Como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. España: Juan Granica.
- [12] Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Petrópolis: Vozes.