

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional engloba a toda una organización, pero para iniciar y comprender mejor el tema comencemos por conocer el significado de aprendizaje.

El diccionario enciclopédico Reader's Digest (1972) define el aprendizaje como "adquirir conocimientos por medio del estudio o experiencia; conjeturar, tomar algo en la memoria."

De acuerdo con dicha definición, el aprendizaje es "el proceso en el que se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación" así como el tiempo que se tarde en aprender, GRIJALBO (1986) quien también define el aprendizaje como "el proceso de adquisición de nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia".

A partir de estas definiciones sabemos que el aprendizaje es tomar algo nuevo que nos ayudará en alguna situación.

Flores (2002) define a la organización que aprende como aquella que de manera constante y sistemática se introduce en un proceso con el fin de obtener el máximo provecho de sus experiencias, aprendiendo de las mismas.

Este mismo autor da un ejemplo para una mejor comprensión de su definición donde existe una organización que no aprende y una que aprende.

Una organización que no aprende es una de tipo tradicional, donde sus procesos y funciones se sustentan en una base de métodos y conocimientos que se han

Aprendizaje Organizacional

adquirido con el paso del tiempo mediante experiencias personales o en su intento por hacer lo que hacen las demás, tomando como ejemplo aquellas de mayor tamaño y que son exitosas. Y por otro lado, está la organización que aprende y viene a ser aquella donde sus colaboradores son tomados en cuenta, considerándolos valiosos, dando esto como resultado el compromiso de estos hacia la visión de la organización, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad. Al sentirse apreciados, los colaboradores se creen y son capaces de tomar decisiones enriqueciendo la visión de la organización al hacer uso de su creatividad, reconociendo sus habilidades y limitaciones, asumiendo compromisos y responsabilidades, buscando siempre el autoconocimiento y creando equipos de trabajo.

Senge (1992) brinda una excelente definición de cómo ve el aprendizaje organizacional, donde nos dice que la organización que aprende es un sitio en el que la gente amplía de forma continua su capacidad de crear resultados que verdaderamente desean, donde se nutren de las nuevas y amplias formas de pensar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde las personas continuamente están aprendiendo cómo aprender en conjunto.

El **aprendizaje organizacional** está basado en la aplicación del conocimiento para un propósito y aprender del proceso y del resultado. Brown y Duguid (1991) describieron el **aprendizaje organizacional** como “el puente entre el trabajo y la innovación”.

Dos autores considerados de los más destacados en cuanto al tema se refiere, son **Chris Argyris y Donald Schon**, quienes coinciden en que es producto de una investigación organizacional. Esto quiere decir que cada vez que el resultado

Aprendizaje Organizacional

esperado difiere del resultado real, un individuo o grupo se dedicarán a la investigación para comprender y resolver esta inconsistencia. Durante el proceso de investigación, los individuos van a interactuar con otros colaboradores de la organización y el aprendizaje se llevará a cabo, dando como resultado que el aprendizaje sea un producto directo de esta interacción.



Los dos hemisferios del cerebro que activa el aprendizaje: la creatividad y la lógica.

El aprendizaje organizacional viene a ser un factor que debe ser considerado en toda organización, algunos autores consideran que representa el factor por el cual las organizaciones tienen o no el éxito esperado. El reto para las empresas es ser aprendientes, que logren responder al entorno siempre cambiante en el cual se encuentran inmersas, tomando en consideración que lo primero que deben hacer es administrar su conocimiento y habilidades, esto quiere decir que deben conocerse bien, lo cual dará como resultado estar bien desde el interior; posterior a esto lograr que los colaboradores saquen su creatividad y capacidades al máximo.

Aprendizaje Organizacional

Existen siete síntomas que indican que una organización necesita aprender:

1. Yo soy mi puesto. Es muy común y lo podemos ejemplificar como cuando los empleados no se involucran en otras áreas, cuando se sienten solo capaces de realizar una determinada función sin saber que lo que ellos hacen tiene influencia en otras áreas.
2. Enemigo externo. Este síntoma es un producto de “yo soy mi puesto”, ya que al no sentirse parte de un sistema abierto, las personas ven como enemigo, no solo a la competencia siendo este un factor externo, sino que también consideran amenaza a los otros departamentos, el equipo, los jefes, los compañeros, y puede ser cualquier otro aspecto.
3. La ilusión de hacerse cargo. Esto es también muy común verlo al pensar que todo lo podemos resolver antes de que se agraven las cosas, pero estamos siendo más reactivos que proactivos. Queremos solucionar, pero no bajo los principios de la proactividad.
4. La fijación de los hechos. En muchas ocasiones pensamos que para cada hecho existe una causa obvia e inmediata, sin darnos cuenta que las principales amenazas que determinan nuestra supervivencia provienen de procesos lentos y graduales. Es normal que cuando algo sucede, se reaccione de manera rápida e inmediata sin pensar en lo que antecedió a esa situación y las consecuencias que puede traer.
5. La rana hervida. Una rana que se pone en agua hirviendo salta intentando salir, esto no sucede si se pone en agua fría y gradualmente se va aumentando la temperatura. Así las organizaciones cuando no están acostumbradas a percibir

Aprendizaje Organizacional

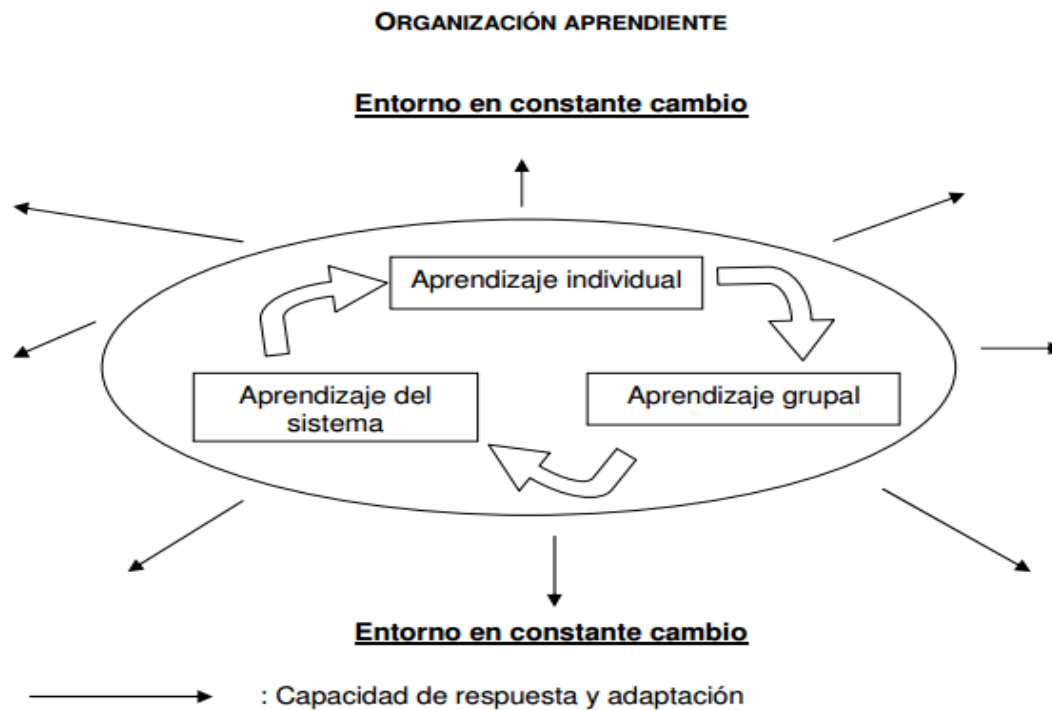
las sutilezas de las amenazas con las cuales pueden estar lidiando día a día, pueden terminar por hervirse en un montón de amenazas.

6. La ilusión de que “se aprende con la experiencia”. La experiencia directa es un fuerte medio de aprendizaje para cualquier organización. Pero el problema es que en muchas ocasiones no se visualizan las consecuencias de los actos; es decir, no se contempla la repercusión que tendrán las decisiones tomadas en el largo plazo, solo se intenta resolver de forma inmediata el problema.
7. El mito del equipo administrativo. Este surge cuando la organización se encuentra en problemas y crea este equipo para darle solución, conformado por colaboradores expertos de diferentes áreas, pero estos se la pasan defendiendo sus áreas evitando quedar mal ante los demás y fingen aprobar la estrategia de colectividad. Esto frena el aprendizaje ya que la información no fluye, sino todo lo contrario, se omite.

Cuando se detecta alguno de estos síntomas, se debe actuar y empezar con el proceso de aprendizaje.

A continuación se presenta un modelo de aprendizaje organizacional que está diseñado con base en las propuestas de los autores que se han citado anteriormente.

Aprendizaje Organizacional



REFERENCIAS:

Universidad de las Américas Puebla. Aprendizaje organizacional. Recuperado el día 2 de diciembre de 2016, a partir de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/sandoval_t_mj/capitulo1.pdf

Los recursos humanos (2015) Aprendizaje organizacional. Recuperado el día 3 de diciembre de 2016, a partir de <http://www.losrecursoshumanos.com/aprendizaje-organizacional/>