

Cuadro 10.1

Cinco incorporaciones del aprendizaje organizacional al SBC

No sólo es importante el aprendizaje individual sino el organizacional. Autores como P. Senge (1998), C. Argyris y D. Schon (1996), han señalado que aprender como organización implica ser capaz de adoptar nuevas prácticas, aunque hayan surgido de uno solo de sus individuos. Asimismo, involucra no solamente cambiar procesos y métodos sino también los aspectos estructurales y profundos de la cultura y el poder, niveles profundos que son en definitiva los que sustentan las prácticas.

Es conveniente estimular procesos dialécticos y conformar espacios de reflexión colectiva. Dado que el aprendizaje tiene su origen en las dialécticas organizacionales que se generan entre el individuo y la organización, la inercia de la estructura y la respuesta a las demandas del contexto, no sólo se debe estar preparado para realizar cambios sino que la misma organización debería estimular en forma permanente un cierto nivel de tensión entre estos polos. Ello implicará conformar lo que suele denominarse “colectivos de trabajo”, es decir, espacios de aprendizaje que involucren a todos los miembros y gestionen las redes internas.

Es conveniente combinar distintos tipos de experiencias, disciplinas y fuentes de información. Algunos autores, como D. Garvin (1993), señalan que la solución de problemas sistémicos debe incluir distintas actividades como el análisis de datos y la utilización de herramientas estadísticas para reemplazar los prejuicios; la experimentación mediante la generación de programas de aprendizaje o proyectos piloto; el aprendizaje de la experiencia propia; el aprendizaje de experiencias ajenas y la transferencia de conocimientos rápida y efectivamente a través de la organización.

El aprendizaje organizacional debería incorporar el nivel estratégico. Como se dijo, tomar en serio la idea de aprendizaje no sólo debería afectar las conductas a nivel de las operaciones en la organización sino también su estrategia en general. A partir de las ideas de P. Senge (1990), C. K. Prahalad y G. Hamel (1994), I. Nonaka y H. Takeuchi (1996) surgieron líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia. H. Mintzberg, por ejemplo, señala que mientras una estrategia deliberada se concentra en el control (y es objeto de las escuelas prescriptivas), existen también “estrategias emergentes” que son el fruto del aprendizaje, la interacción y el conflicto (Mintzberg, H. y Quinn, J., 1993). En ese sentido, la estrategia no sólo equivale a la planificación racional y su ejecución obediente, sino a un “fenómeno emergente” que busca equilibrar lo deseado y lo posible, lo esperado y lo inesperado. Por tanto, no se trata de buscar la estrategia exacta sino de alentar un “pensamiento estratégico” o, como señalan otros autores, una “reflexión estratégica” (Robert, M. y Días, C., 2000). “Emergente”, por tanto, no debería ser sinónimo de “reactiva”, sino el producto de un genuino proceso de aprendizaje.

El aprendizaje organizacional debería incluir a la gestión. Los teóricos de la administración han revisado y evaluado nuevas formas de traducir la clásica secuencia de “planificación, dirección, coordinación y control” y han cuestionado también los supuestos

tradicionales acerca del diseño, la cultura organizacional y la estrategia en función de lograr un aprendizaje compartido. Ya no hay una única y mejor manera de hacer las cosas, sino múltiples buenas respuestas que deben escogerse en el momento oportuno, a partir del conocimiento como recurso estratégico y el aprendizaje colectivo como proceso fundamental. Imitando lo que ha sucedido con estrategias hoy extendidas mundialmente como la “calidad total” la gestión debe procurar que la organización mire no sólo los problemas que plantea la realidad sino sus causas mismas como modo más eficiente y eficaz de responder a su misión.