

I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología  
del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos  
Aires, 2009.

# **Aprendizaje organizacional y recursos de conducción: una mirada desde la cognición distribuida y el modelo de dirección integrada.**

Montenegro, Gustavo y Schroeder, Ivana.

Cita:

Montenegro, Gustavo y Schroeder, Ivana (2009). *Aprendizaje organizacional y recursos de conducción: una mirada desde la cognición distribuida y el modelo de dirección integrada*. I Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XVI Jornadas de Investigación Quinto Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-020/303>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/eYG7/F7E>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y RECURSOS DE CONDUCCIÓN: UNA MIRADA DESDE LA COGNICIÓN DISTRIBUIDA Y EL MODELO DE DIRECCIÓN INTEGRADA

Montenegro, Gustavo; Schroeder, Ivana  
Universidad Católica de Córdoba. Argentina

## RESUMEN

En el presente trabajo proponemos sistematizar supuestos teóricos que sustentan la investigación llevada a cabo por el equipo sobre la mejora de procesos directivos en pequeñas y medianas organizaciones de la ciudad de Córdoba. Partiendo del supuesto que en los recursos de conducción descansa el núcleo de las capacidades de aprendizaje de la organización, el escrito presenta elementos y fundamentos para una doble ampliación del foco de observación del fenómeno de la conducción. Una, en sentido de proceso decisional en torno al abordaje de problemas, y otra, que busca integrar los diversos soportes cognitivos en juego. Se presentan elementos para el abordaje de las acciones y recursos de conducción en el marco de una unidad más amplia que denominamos procesos directivos. Finalmente, los aportes de la cognición distribuida se postulan como marco para categorizar los elementos de estos procesos desde una perspectiva integrada, que facilite el estudio de sus dinámicas de acoplamiento y relación, en términos de un sistema de cognición en desarrollo.

## Palabras clave

Aprendizaje organizacional Conducción Cognición distribuida

## ABSTRACT

LEARNING ORGANIZACIONAL AND RESOURCES OF CONDUCTION: A LOOK FROM THE DISTRIBUTED COGNITION AND THE MODEL OF INTEGRATED DIRECTION  
In this paper we propose to systematize theoretical suppositions that sustain the research carried out by the team on the improvement of managerial processes in small and medium organizations of the city of Cordoba. Departing from the supposition that in the resources of conduction rests the core of the learning capacities of the organization, the writing presents elements and foundations for a double extension of the area of observation of the phenomenon of the conduction. One, in process sense decisional concerning the boarding problems, and other one, which seeks to integrate the diverse cognitive supports interveners. They present elements for the boarding of the actions and resources of conduction in the frame of a unit more wide that we name managerial processes. Finally, the contributions of the distributed cognition are postulated as frame to categorize the elements of these processes from an integrated perspective, which facilitates the study of its dynamics of coupling and relation, in terms of a system of cognition in development.

## Key words

Organizational learning Direction Distributed cognition

## BREVE DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Desde hace doce años, el equipo de trabajo que conformamos, en el marco de programas institucionales como así también desde la práctica profesional particular, venimos desarrollando experiencias sistemáticas de asistencia técnica en pequeñas y medianas organizaciones que, hasta el momento podemos cuantificar en 60 casos en la ciudad de Córdoba y que se transforman en nuestro universo de análisis.

Estas experiencias nos han impulsado al registro y sistematización de interrogantes respecto a la evolución de conjuntos de dirección desde la perspectiva del Aprendizaje Organizacional, que, posteriormente, nos han permitido diseñar y llevar adelante el proyecto de investigación "Aspectos significativos en la mejora de procesos directivos en pequeñas y medianas organizaciones en la ciudad de Córdoba"[1] desde el año 2008.

En nuestras experiencias de intervención en organizaciones nos encontramos vivenciando frecuentemente lo que una gran variedad de autores en el campo señalan: *la insuficiencia que tienen las prácticas aisladas en la mejora del desempeño de quienes tienen funciones de conducción en la organización*. Tomando esta afirmación como punto de partida, nos interesa aquí rescatar algunos planteos y miradas de algunos autores que sentimos esenciales para enmarcar nuestro trabajo. Ernesto Gore (2006) plantea que las acciones de capacitación no se trasladan a mejoras si no se desarrollan en un marco de acuerdos de intereses y sentidos en los actores de las redes involucradas en un problema. Por parte, Horacio Cortese (2007) ha investigado la falta de resultados de trabajar sobre transformaciones personales sin abordar los factores estructurales del sistema organizacional. Fredy Kofman (2001) plantea los déficits de la implementación de herramientas de gestión y registro sin abordaje de los modelos interpretativos de los actores implicados; Rafael Echeverría (2000) señala la importancia de que las acciones de reingeniería sustituyan su énfasis en los diagramas de tareas por el énfasis en los diagramas de coordinaciones y conversaciones; y Cris Argyris (1999) advierte sobre la necesidad de incluir a los directivos superiores en los intentos de mejora y desarrollo de los mandos intermedios.

Desde la preocupación por la mirada sistémica y articulada de las acciones de apoyo al fortalecimiento de las capacidades de aprendizaje de pequeñas y medianas organizaciones, este artículo pretende dar aproximaciones a la relación y naturaleza de los diversos aspectos que participan en el desarrollo de los recursos de conducción organizacional. Es por ello que, en la primera parte, enunciamos los supuestos que caracterizan nuestro sentido de la noción de procesos directivos. Luego, incluimos la focalización de algunos principios del aprendizaje organizacional que orientan nuestro abordaje además de la explicitar nuestro enfoque diagnóstico. Finalmente, realizamos aproximaciones a la noción de dirección integrada.

En la segunda parte, presentamos aportes de la cognición distribuida que consideramos pertinentes como marco para el abordaje de nuestros interrogantes, así como también nos posibilitan la apertura de nuevas líneas y nuevas puertas de entrada para pensar la temática que nos ocupa.

## I. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LOS RECURSOS DE CONDUCCIÓN

Reconocemos en el campo del aprendizaje organizacional una línea de desarrollos teóricos que enfatizan la necesidad de congruencia entre los actores y elementos cognitivos de la organización, con principal atención a los procesos de resolución de problemas, a los sujetos solucionadores y sus interacciones (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1996; Argyris y Schon, 1978; Weick, 1979; Sweringa, 1995; Schein, 1982). Este enfoque sostiene que para atender al desarrollo de las capacidades de aprendizaje de la organización es necesario observar el quehacer directivo en términos interaccionales focalizando en los *problemas que derivan de la manera de resolver problemas* (Gore, 2003; Argyris, 2000). En función de ello, nuestras observaciones se basan en un conjunto de desarrollos con foco común en la representación y tratamiento de problemas e interacciones, conjuntamente con el diálogo como eje articulador del aprendizaje y el cambio (Argyris, 1999; Kofman, 2001; Flores, 1997; Echeverría, 2000; Gore, 2003).

### **La concepción de dirección integrada y el circuito problema- decisión como marco de nuestras intervenciones**

Un modo de enfocar las capacidades de aprendizaje en los problemas que se originan en la manera de resolver problemas (Gore, 2003), es poder reconstruir y observar qué hace la organización con los problemas. Esto requiere necesariamente focalizar en la dirección, entendida como un dispositivo interaccional para la

comprensión, formulación y solución de problemas.

En nuestra experiencia, la implementación de nuevas habilidades y la mejora interaccional en los conjuntos directivos ha requerido, en muchos casos, el trabajo de clarificación y acuerdos entre diversas áreas o niveles que trascienden al sector donde fue manifestada la dificultad originaria. Frecuentemente, el seguimiento sistémico de esa dificultad, muestra la necesidad de alinear las modalidades de coordinación tanto en sentido horizontal como en sentido vertical.

La concepción de dirección integrada nos aporta un marco en el que el concepto de dirección se amplía desde una perspectiva procesual sistémica. Este concepto considera como *dirección* a la suma de todas las acciones necesarias para manejar un sistema social productivo, en el que se enfatizan los nexos que ligan los distintos niveles, y se incluyen en un mismo circuito los niveles de decisión sobre metas, medios y procedimientos como partes de un sistema total e integrados entre sí. En este sistema son incluidos como miembros de dirección no sólo la alta dirección sino todos aquellos colaboradores que tienen confiadas tareas de conducción (Ulrich, 1983).

En función de ello, y apoyándonos en el modelo de San Gall, presentado por Ulrich (1983), nos referimos con *procesos directivos* al conjunto de interacciones que involucran al sistema que identifica, define y transforma problemas (información de entrada - input) en decisiones (información de salida - output); y en el que se discriminan y articulan tres niveles de dirección: el nivel de dirección estratégica, el nivel de gestión y planeamiento, y el nivel de dirección operativa (Ulrich, 1983).

Todo lo anteriormente expuesto nos permite expresar aquí que asumimos que para mejorar la calidad de abordaje de problemas, y por lo tanto, de los procesos directivos, es necesario ampliar el foco de las interacciones puntuales y el foco de las capacidades individuales, a fin de analizar los incidentes o fallos en el marco del proceso de todos los actores que participan de la definición, afectación o solución de los problemas.

## II. LOS APORTES DE LA COGNICIÓN DISTRIBUIDA

En nuestros registros, previos al proyecto de investigación en el cual se sustenta este trabajo, encontramos en más de sesenta casos de asistencia técnica en organizaciones pequeñas y medianas locales, antecedentes de acciones muy diversas identificadas como necesarias a la hora de acompañar procesos de cambio y mejora. Entre ellas aparecen como más destacadas: el desarrollo de agendas de gestión, el diseño de tableros de control y seguimiento, clarificaciones interpersonales respecto a estilos decisionales y expectativas de rol, provisión de herramientas de ordenamiento conversacional, desarrollo de pautas para el análisis y tratamiento de problemas, clarificación de organigramas o representaciones de estructura, sensibilización y movilización anímica, apoyo para la regulación anímica personal, graficación de procesos y procedimientos, clarificación de objetivos y planes, apoyo para la incorporación de instrumentos de información, apoyo al desarrollo de roles de gestión, implementación de herramientas y procedimientos de evaluación, elaboración de conflictos interpersonales e inter-áreas; capacitación para sistematización de reuniones, elaboración de políticas, entre otros.

Toda esta variedad de acciones posibles, nos da elementos para pensar que la observación de la mejora de los procesos directivos en términos de aprendizaje organizacional tal como lo venimos desarrollando, requiere la visualización articulada de elementos de diversa naturaleza ontológica y disciplinar, en el que se incluyen condiciones y procesos personales e interaccionales al mismo tiempo que herramientas de diseño y gestión organizativa.

Nuestros interrogantes iniciales se concentran entonces en la posible categorización articulada de los aspectos intervinientes y sus diversos papeles y relaciones en la evolución y mejora de los procesos directivos.

A los fines del abordaje de estas cuestiones, tomamos algunos aportes de los desarrollos teóricos y discusiones actuales desde la cognición distribuida y los enfoques histórico-culturales.

### **El proceso directivo en términos de sistema de cognición en desarrollo**

Con la creciente aceptación del enfoque constructivista de la cognición humana y, contrariamente a lo que tradicionalmente la in-

vestigación psicológica y educativa dominante han desatendido, existe en la actualidad una tendencia cada vez mayor a considerar seriamente la naturaleza distribuida del comportamiento y las cogniciones del individuo, entendiendo que existe la posibilidad de que las cogniciones sean herramientas y productos situados y distribuidos de la mente, y no elementos descontextualizados (Salomon, 2001). Estos enfoques, comparten críticas a la consideración de que la cognición sea un fenómeno que se da "dentro de la cabeza de un sujeto", ampliando la unidad de análisis del sujeto aislado al sujeto en su entorno.

Entre los principales referentes, Resnick (1991) plantea que los procesos sociales deberían ser tratados como cogniciones, y Perkins (2003), que el entorno y los recursos físicos, simbólicos y sociales que se hallan fuera de la persona, participan en la cognición no sólo como fuentes y receptores de suministros y productos, sino como vehículos del pensamiento. La cognición está distribuida física, social y simbólicamente, las personas piensan y recuerdan con ayuda de toda clase de instrumentos físicos y por medio del intercambio con otros, compartiendo información, puntos de vista e ideas (Salomon, 2001).

Desde la aproximación cognitiva de Hutchins y Klausen (en Salomon, 2001) la cognición es aprehendida como un sistema funcional, compuesto de hombres, artefactos y relaciones, y los criterios de caracterización de estos componentes se definen en relación con su capacidad de vehicular estados representacionales. Por su parte, Beguin y Clot (2008) sostienen que el sujeto es considerado una unidad de análisis hacia la consideración del sistema cognitivo como unidad, y en este marco los sujetos tanto como los artefactos son soportes del proceso de cognición. Asimismo, Cole y Engestrom (1993, en Salomon, 2001), tomando de Leontiev la noción de sistemas de actividad, suministran un mapa conceptual de los principales lugares en que está distribuida la cognición humana, incluyendo en él al sujeto, artefactos, objetos, reglas, comunidad y división del trabajo.

A los objetivos de nuestro estudio, nos resultan particularmente significativas las discusiones respecto al lugar del sujeto y del locus de organización de la acción. En ese sentido, Salomon señala que, a diferencia de lo que propone una línea de estudios dentro de las cogniciones distribuidas representadas por Cole, Pea, Moll, Tapia y Whitmore, que sostiene que habría que examinar la cognición en general y concebirla fundamentalmente como distribuida, Perkins, Hatch y Gardner, Brown y el mismo Salomon, adhieren a una segunda concepción que sostiene que es posible distinguir entre cogniciones solistas y cogniciones distribuidas. La cognición distribuida entonces, no niega la cognición individual, sino que ambas se encuentran en una dinámica de interacción interdependiente (Salomon, 2001).

Desde otro enfoque, Beguin y Clot (2008) se suman al cuestionamiento hacia la equivalencia resultante entre sujetos y objetos, atribuida frecuentemente al enfoque de cognición distribuida, señalando como "reduccionismo poco heurístico y difícil de sostener en una perspectiva investigativa". Este tópico será motivo de un trabajo próximo.

En los párrafos anteriores, hemos focalizado en los aportes del enfoque de la cognición distribuida que nos permiten categorizar - desde una perspectiva integrada -, los elementos que intervienen en los procesos directivos, y estudiar sus dinámicas de acoplamiento y relación, en términos de un sistema de cognición en desarrollo.

### **A MODO DE CIERRE**

Hemos pretendido en este artículo mostrar supuestos y fundamentos que enmarcan y dan foco a nuestra investigación. Partiendo de la base de que en la naturaleza de los recursos de conducción descansa el núcleo de las capacidades de aprendizaje organizacional, hemos planteado una doble ampliación del foco de análisis de los recursos de conducción.

Por un lado, una ampliación longitudinal de los recursos de conducción que las ubica en el marco de un sistema-proceso más amplio que denominamos procesos directivos. Este sistema -proceso se define en torno a todas las acciones e interacciones que participan en la definición, tratamiento y resolución de un problema, e incluyendo a los diversos niveles y sectores de conducción organizacional involucrados en la reconstrucción del proceso.

Por otro lado, un segundo sentido de esta ampliación de foco de los recursos de conducción, se esfuerza en una mirada integrada de elementos que involucran diversas tradiciones y lenguajes disciplinares, provenientes de la administración, la psicología individual e interaccional, los sistemas, la ingeniería, entre otras. Los aportes de la cognición distribuida nos permiten categorizar los elementos de estos procesos desde una perspectiva integrada, que permite estudiar sus dinámicas de acoplamiento y relación, en términos de un sistema de cognición en desarrollo.

---

## NOTAS

[1] El Proyecto está dirigido por el Lic. Gustavo Montenegro, ha sido acreditado por la Universidad Católica de Córdoba, y está presentado para ser acreditado por el Ministerio de Ciencia y Técnica de la Provincia de Córdoba, 2008.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARGYRIS, C. Conocimiento para la acción. Granica. Buenos Aires. 1999.
- ARGYRIS, C. Un enfoque clave para el aprendizaje de los directivos. Harvard Business Review. Bilbao. Deusto. 2000.
- ARGYRIS, C. y SCHON, D. Organizacional Learning. A theory of action perspectiva. Addison Wesley. Massachussets, USA. 1978.
- BEGUIN, P. y CLOT, Y. La acción situada en el desarrollo de la actividad. Revista Electrónica Activités, Volumen 1, Número 2, París. Traducción del francés de Andrea Pujol para la Cátedra de psicología Laboral de la Universidad Nacional de Córdoba. 2008.
- CORTESE, H. Coaching y Aprendizaje Organizacional. Temas. Buenos Aires. 2007.
- ECHEVERRÍA, R. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación. Granica. Buenos Aires. 2000.
- FLORES, F. Creando organizaciones para el futuro. Dolmen / Granica. Chile. 1997.
- GORE, E. Conocimiento Colectivo. Granica. Buenos Aires. 2003.
- MATURANA, H. Biología de la Cognición y Epistemología. Ediciones Universidad de La Frontera. Temuco. 1990.
- MEDINA SALGADO, C. y ESPINOSA ESPÍNDOLA, M. El Aprendizaje Organizacional: estado del arte hacia el tercer milenio. Revista Gestión y Estrategia N° 10. UAM-A. 1996. Disponible en <http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num10/doc6.htm>
- RODRÍGUEZ, D. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega. México. 1999.
- SALOMON, G. Cogniciones Distribuidas. Amorrortu Editores. Buenos Aires. 2001.
- SCHIEN, E. Psicología de la organización. Prentice Hall. 1982.
- SWIERINGA J. y WIERDSMA A. La Organización que Aprende. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana. EEUU. 1995.
- ULRICH, H. Principios de estrategia empresarial. Buenos Aires. El Ateneo. 1983.
- WEICK, K. Psicología social del proceso de organización. Versión en español de Mari Luz Castro. Fondo Educativo Interamericano. 1982. Disponible en [http://platon.serbi.ula.ve/librum/librum\\_ula/ver.php?ndoc=44058](http://platon.serbi.ula.ve/librum/librum_ula/ver.php?ndoc=44058)