

Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden.

Perlo, Claudia L. y De la Riestra, María del Rosario.

Cita:

Perlo, Claudia L. y De la Riestra, María del Rosario (2005). *Enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional. Acerca de las posibilidades de concebir la organización como entidades que aprenden*. XII Jornadas de Investigación y Primer Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-051/18>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ewYf/xzv>

ENFOQUES Y PERSPECTIVAS DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. ACERCA DE LAS POSIBILIDADES DE CONCEBIR LA ORGANIZACIÓN COMO ENTIDADES QUE APRENDE

Perlo, Claudia L.; De la Riestra, María del Rosario.

Instituto Rosario de Investigación en Ciencias de la Educación – IRICE – CONICET - UNR

Resumen

El presente trabajo refiere a una profundización y análisis de la noción de aprendizaje organizacional elaborada por Chris Argyris y Donald Schön (1978). A lo largo de los años se generaron diferentes perspectivas y enfoques que Argyris (2001) analiza tomando dos grandes categorías. La primera producida en el ámbito de la consultoría, está orientada a generar respuestas en la práctica en la organización que aprende. La segunda producida en los ámbitos académicos, se muestra desconfiada de las posibilidades siempre benéficas del aprendizaje en las organizaciones. Dentro de esta última perspectiva analizamos la paradoja conceptual (March 1991) que implica en sí mismo el concepto de aprendizaje organizacional en tanto aprender y organizar son dos formas de orden diferente. Además referimos a la Teoría de la Acción planteada por Argyris y Schön (1978) donde se desarrollan conceptos tales como teorías en uso, teorías declaradas, aprendizaje de circuito simple y de circuito doble. El trabajo finaliza con una diferenciación de lo que significa aprendizaje por un lado, y aprendizaje organizacional, por otro. Destacamos en este último el proceso de investigación (generación de conocimiento) para la corrección de las acciones.

Palabras Clave

Organización Aprendizaje Colectivo Cambio

Abstract

VIEWS AND PERSPECTIVES OF THE ORGANIZATIONAL LEARNING. ABOUT THE POSSIBILITIES OF CONCEIVING THE ORGANIZATION AS ENTITIES OF LEARNING
In the present work we analyze the notion of organizational learning elaborated by Argyris and Schon (1978). Throughout the years different perspectives and views were generated, these perspectives were studied by Argyris (2001) taking into account two broad categories. The first one was produced within the framework of a consultant, it focuses in the generation of answers for the practices of the organization that learns. The second one emerged in the academic field, it questions the idea of the always beneficial learning possibilities inside the organizations. In relation to this last perspective, we analyze the conceptual paradox (March, 1991) that the concept of organizational learning implies in itself, since to learn and to organize belong to different orders. Besides, in this work we refer to the Theory of Action elaborated by Argyris and Schön (1978) where concepts such as theories in use, declared theories, simple and double loop learning are developed. Finally, we make a differentiation between the meaning of learning in one hand and organizational learning on the other. In relation to this last concept, we emphasized the research process (generation of knowledge) for the correction of actions.

Key words

Organization Learning Collective Change

ORÍGENES Y RELEVANCIA ACTUAL DEL CONCEPTO

“Para los distinguidos científicos sociales que rechazaron la idea cuando la publicamos por primera vez a principios de los años '70, el aprendizaje organizacional parecía percibirse como la personificación hegeliana casi mística de la colectividad. Seguramente, ellos creyeron que sólo puede decirse que son los individuos quienes aprenden, al igual que piensan, razonan, o sostienen opiniones. A ellos les parecía paradójico, si no perverso, atribuir el aprendizaje a las organizaciones” (Argyris, 2001)

La teoría del aprendizaje organizacional elaborada por Chris Argyris y Donald Schön, toma los aportes de John Dewey (1904) acerca de la **naturaleza educativa de la acción social**, y los de Kurt Lewin (1949), sobre el cambio social a través de la generación de conocimiento, concretizado metodológicamente en la **investigación-acción**.

Este concepto se abre paso a fines del siglo pasado respaldado por la convergencia de un corpus teórico que le da relevancia y sentido. Argyris y Schön (1978), conciben el aprendizaje organizacional, como un proceso que transciende el espacio de la mente individual. Estos autores reconocen una nueva dimensión en la cual se desarrolla el aprendizaje, la mente grupal según Wegner y colaboradores (1987, 1985, 1991), o como lo definen Weik, Wesley, Robert (1993), la mente colectiva.

“La mente colectiva puede ser mejor descripta como un método que como un contenido, como una estructuración que como una estructura, como un conectar que como conexiones. Las interrelaciones no están dadas sino que son construidas y reconstruidas continuamente por los individuos a través de las actividades continuas de contribuir, representar y subordinar. Aunque estas actividades son realizadas por individuos, su referente es un campo socialmente estructurado”. (Weick, 1993) En el concepto de mente colectiva que nos proporciona Weick, la inteligencia de un grupo es de un orden diferente a la de un individuo, y se materializa en las acciones interrelacionada entre éstos.

Un desempeño adecuado, desarrollado y complejo necesita un alto nivel de ajuste en las interrelaciones que constituyen la mente colectiva. Esta solo podrá darse en un contexto organizativo abierto al aprendizaje.

En el contexto actual, el concepto de **aprendizaje organizacional** adquiere relevancia, en tanto la generación de conocimiento y la capacidad de aprender se han convertido en un elemento indispensable para el desarrollo social y económico, en un ambiente organizativo paradójico, donde pareciera que lo único permanente es el cambio. Durante más de dos décadas se han producido, en torno a este prolífico concepto, numerosos trabajos, prácticas y enfoques teóricos -metodológicos que el mismo Argyris (2002) se ha dedicado a relevar y analizar.

DOS PERSPECTIVAS QUE REÚNEN DIFERENTES ENFOQUES DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Argyris (2001) realiza un análisis de la bibliografía producida durante dos décadas, en torno al concepto de aprendizaje organizacional. En dicho análisis reconoce dos grandes perspectivas, una denominada prescriptiva y la otra, especializada. La primera se focaliza en la práctica de la organización que aprende sostenida especialmente por los consultores. La segunda,

producida por los académicos, se muestra desconfiada de las posibilidades siempre benéficas del aprendizaje en las organizaciones. Asimismo en cada una de ellas podemos encontrar diferentes enfoques y abordajes metodológicos. Según Argyris, (2001:1) “*las dos tienen diferentes impulsos, atraen a diferentes auditórios y emplean diferentes formas de lenguaje*”. La perspectiva prescriptiva corresponde a aquellos enfoques relacionados con el mejoramiento continuo, la adquisición de competencias, el planeamiento estratégico, la implementación de cambio organizacional, aprovechamiento del potencial humano para experimentar, adaptar e innovar en las organizaciones. La idea central de estos enfoques, es constituir al proceso de aprendizaje en un eje indispensable e indiscutible de la cultura organizacional, proporcionando prescripciones técnicas para desarrollar estructuras organizacionales planas y descentralizadas donde el proceso de aprendizaje se constituya en el motor de cambio y desarrollo organizacional. Argyris (2001:9) sostiene que esta perspectiva “*ignora las dificultades analíticas planteadas por la idea misma del aprendizaje organizacional*”, en tanto se focaliza en los aspectos benéficos del aprendizaje organizacional descuidando los obstáculos para llevar a cabo este proceso. Obstáculos relacionados con rutinas defensivas, juegos de poder y control (Argyris 1993), en síntesis, cuerpos normativos jurídicos-culturales donde ideas, valores y leyes determinan la forma del intercambio social. (Lourau y Lapassade 1977).

La perspectiva especializada se replantea qué significa el aprendizaje organizacional, cómo es posible que este ocurra realmente. Su reticencia plantea tres cuestiones. La primera considera que el aprendizaje es paradójico, contradictorio y carece de significado. La segunda si bien lo acepta como un concepto teórico significativo, sospecha que este pueda darse siempre de manera benéfica para los actores implicados, poniendo en cuestión los intereses y objetivos de quienes lo promueven, y preguntándose quiénes son realmente los beneficiarios. Y por último, la tercera, en estrecha relación con la segunda, considera a las organizaciones como sistemas políticos atravesados ideológicamente y con pocas posibilidades de llevar a cabo acciones coherentes, eficaces y válidas para aprender en forma productiva. Dentro de la perspectiva especializada y en la cual, como investigadores nos sentimos representados, desecharíamos detenernos a analizar la primer cuestión que considera al aprendizaje organizacional una paradoja conceptual.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO PARADOJA CONCEPTUAL

Weick y Westley (1996) sostienen que organizar y aprender, son procesos esencialmente antitéticos. Consideran al “aprendizaje organizacional” como una expresión paradójica a la que denominan un oxímoron. En tanto “Organizar” significa reducir la variedad, y “Aprender” implica incrementar la variedad.

“La relación entre aprendizaje y organización es incómoda por definición, pone de manifiesto tensiones más que compatibilidades. Tal tensión está representada en la literatura como una elección entre dos formas estructurales. Algunas formas son particularmente buenas para adaptarse al entorno cambiante. Otras formas están dedicadas a la búsqueda de la eficiencia a través de una mecánica división del trabajo, una cadena de mandos rígida, racionalidad técnica y otras cualidades que permiten reprimir u olvidar características del entorno confusas o contradictorias. Esta dicotomía sugiere que mientras los sistemas que se autodiseñan aprenden, las burocracias organizan.” (Weick y Westley 1996:440-458)

Según March (1991), aprender y organizar son dos formas de orden diferente. Aprender implica explorar, organizar explotar. Ambas son necesarias, y el reto se encuentra en articularlas, alcanzando un equilibrio entre ellas. El desequilibrio implica el entumecimiento de la estructura organizacional y su imposibilidad de desarrollo y cambio.

El aprendizaje organizacional debe considerar tanto conductas basadas en rutinas como conductas disruptivas de éstas, para responder adaptativa y creativamente en su contexto.

“El punto óptimo consiste en yuxtaponer orden y desorden simultáneamente”...“Afirmar el oxímoron del aprendizaje organizacional es mantener el organizar y el aprendizaje juntos a pesar de que parezcan empujar hacia direcciones opuestas”... (Weick y Westley 1996)

Este punto óptimo representaría en Argyris y Schon (1977), la intersección entre lo que ellos denominan *aprendizaje de circuito simple* (explotación, adaptación, evolución) y *aprendizaje de circuito doble* (descubrimiento, exploración, ruptura, revolución).

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DE ARGYRIS Y SCHÖN

En el esquema conceptual de Argyris y Schön el aprendizaje de circuito simple se produce cuando los miembros de una organización responden cooperativamente a los cambios en el contexto interno y externo de la misma, detectando errores que pueden corregir, evaluando y generalizando los resultados mientras mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Este tipo de aprendizaje permite mantener sin cambio las normas de la organización. El segundo tipo, aprendizaje de lazo doble, es capaz de cuestionarse a sí mismo como sistema de aprendizaje, es un proceso de indagación acerca de la detección y corrección de errores basados en la incongruencia entre las teorías declaradas y las teorías en uso. Este es un proceso dinámico y de cambio, tendiente a la transformación del status quo de la organización. Argyris y Schön sostienen que en las organizaciones existen dos tipos de teorías. Una de ellas es la llamada *teoría declarada u oficial* y la otra *teoría en uso*. La primera la constituyen las reglas explícitas de la organización que suele materializarse en reglamentos y organigramas. Mientras que la otra, es aquella que puede deducirse a partir de la observación de lo que realmente se hace, es decir de la acción. Suelen existir incongruencias entre ambos tipos. Disminuir esta distancia, buscando la coherencia entre ambas, es el cometido del aprendizaje organizacional.

“El aprendizaje organizacional tiene lugar cuando los individuos dentro de una organización experimentan una situación problemática e investigan dentro de ella en nombre de la organización”... “Con el fin de convertirse en organizacional, el aprendizaje que resulta de la indagación debe incorporarse a las imágenes de la organización retenidas en las mentes de sus miembros y/o en los elementos epistemológicos (los mapas, la memoria, los programas) en el entorno organizacional”... (Argyris, 2001)\I_msocom_1” [C1]

Cuando los individuos en la organización experimentan un proceso de investigación organizacional, recorren un camino donde articulan el pensamiento con la acción. Este camino, posibilitado por la investigación, es el proceso del aprendizaje organizacional.

CONCLUSIONES

El abordaje de los diferentes enfoques y perspectivas del aprendizaje organizacional, se basa en la necesidad de precisar su naturaleza y particularidad. Ésta última expresada en la cita de Argyris (2001) que encabeza el inicio de esta trabajo.

Dentro del aprendizaje organizacional se han señalado dos grandes enfoques. Nuestra postura respecto a los mismos, se alinea más a la perspectiva crítica, denominada por Argyris especializada, que a la perspectiva prescriptiva, orientada a la práctica de la organización que aprende. Desde la perspectiva crítica, el concepto de aprendizaje organizacional se diferencia claramente del concepto de aprender colectivamente.

... “Las personas en las organizaciones pueden aprender a responder a un error usando un chivo expiatorio, juegos de control unilateral y control evitado, patrones sistemáticos de decepción, camuflaje de intenciones, a evitar discutir temas,

etc. Estos aprendizaje, aprendidos a través de la diaria experiencia organizacional son improductivos en términos de cambio organizacional. Hasta algunos miembros pueden manifestar: ¡Nos llevó años aprender a vivir en este mundo loco, no hagan olas!... (Gore 1988: 74)

Las organizaciones aprenden cuando adquieren conocimientos, rutinas y estrategias de cualquier tipo y a través de cualquier medio. Las organizaciones aprenden independientemente de que estos aprendizajes potencien o inhiban su desarrollo. Ahora bien, el aprendizaje organizacional no es cualquier tipo de aprendizaje, sino que se diferencia de éstos, en tanto implica una corrección y consecuentemente una mejora en el desempeño de sus tareas.

...“En consecuencia el aprendizaje organizacional es definido como el proceso interno de la organización a través del cual se crea conocimiento sobre las relaciones entre las acciones y sus resultados, así como sobre los efectos del ambiente en la organización” ... (Gore 1988:90)

La acción efectiva en las organizaciones requiere hoy que aprendamos de ellas mismas. (Gore 1998). Si bien el conocimiento profesional previo nos permite acercarnos a ellas y desarrollar un determinado puesto o función, para producir los cambios deseados en la acción organizacional será necesario describir, explicar y comprender en profundidad la misma, para lo cual la implementación de un proceso de aprendizaje organizacional se constituye en una esencial herramienta.

BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, C. & SCHÖN, D.: *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Reading MA, Addison Wesley, 1978.
- ARGYRIS, C.(1999). Sobre el aprendizaje organizacional. Oxford university Press.México.
- ARGYRIS, C.(1999). Conocimiento para la acción. Granica. Buenos Aires.
- DICKENS, L; WATKINS, K.(1999) Action Research: Rethinking Lewin en Management Learning. Vol 30(2) Sage Londres.
- GORE, E; DUNLAP, D.(1988) *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de las teorías de la educación*. Tesis. Buenos Aires.
- GORE, E. (2003). Aprendizaje colectivo. La Formación en el Trabajo y la Generación de Capacidades Colectivas. Granica. Buenos Aires.
- KLIMECKI, R.; LASSLEBEN, H. (1998) Modes of Organizational Learning. Indications from an Empirical Study, en Management Learning Vol. 29 (4): 405-430. Sage, London.
- March, J.G. (1991): “Exploration and exploitation in organizational learning”, Organization Science, Stanford.
- SAGASTIZÁBAL M.A.; PERLO, C. (2002). La investigación-acción como estrategia de cambio en las organizaciones. LaCruz. Buenos Aires.
- WEICK, K.: *The Social Psychology of Organizing*. USA, Mc Graw-Hill, 1979.
- WEICK, K. E. and WESLEY, F., (1996) ‘Organizational Learning: Affirming an Oximoron’, in: Stewart R. Clegg et al. (ed.), *Handbook of Organization Studies*. London:Sage Publications, , p. 440-458.
- Weick, K; Roberts, K.; Collective Mind in Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks, *Administrative Science Quarterly*, 38 (1993): 357,381.
- \l “_msoanchor_1” [C1]