

Organización orientada al aprendizaje

Angel Petriella (*)

El pensamiento organizacional y su estrecha relación con las metáforas:

Cuando se dice “más veloz que un rayo” o “es más dulce que un niño” en realidad lo que se hace es abstraer simbólicamente y evocativamente un conjunto de elementos que casi se dan por entendidos, por lo cual las metáforas tienen validez donde hay ciertas similitudes de códigos puesto que, cuando esos códigos no existen, la metáfora queda en el camino y cuando hay que explicarla deja de ser metáfora.

En materia de organizaciones el pensamiento organizacional siempre trabajó con metáforas, ya que éstas son, por un lado una cosa muy obvia y por el otro misteriosa, que cada vez que hubo que explicarlas hubo que apelar a ellas.

Haciendo un repaso en la historia, una metáfora fundacional fue la organización como *máquina*, nada más ni nada menos, vinculada al concepto histórico de cómo nacen las organizaciones, porque si bien organizaciones hubo desde que el hombre es hombre, el pensamiento y la preocupación por saber cómo funcionan y predecir su comportamiento emergen realmente por la complejización de la sociedad. Para poder comprender el significado de las metáforas, no podemos separarlas del contexto ni de la época, esta metáfora original – *la organización como máquina* – en última instancia evoca el concepto de la humanidad en un momento de su desarrollo, donde la máquina es la expresión de ese desarrollo de la especie humana (la máquina a vapor en el transporte y la máquina suprema de la modernidad que es el reloj, aquella que define la posibilidad de que el hombre pueda geometrizarse la naturaleza y cronometrar el tiempo).

Con el correr del tiempo y con los cambios significativos de cada época a esta metáfora le sucedieron otras, en algunos casos la reemplazaron directamente y en otros se complementaron. La organización como un *constructo social*, es una metáfora en la cual, además de la perfección de la máquina vinculada a una prolijidad en su diseño y a una formalización de su estructura, se le agregaron los aspectos que tenían que ver con lo social, fundamentalmente vinculado al comportamiento del hombre.

(*) Gerente de Recursos Humanos del Banco Credicoop Coop. Ltda., Profesor Titular de la UBA en la Facultad de Ciencias Sociales.

❑ *De Qué Manera Se Maneja El Pensamiento Organizacional*

Formalidad e informalidad han sido las dos polaridades en las cuales se viene manejando el pensamiento organizacional.

Algunos pensadores sociólogos dicen que “la organización es un ámbito de restricción de la actividad individual o electiva de las personas a partir de lo cual hombre y organización van a estar abrazados en el tiempo, en una especie de frontera móvil permanente. La organización por su lado, intenta reducir el campo del comportamiento a lo que ésta desea, espera y define que el hombre haga; el hombre: trata permanentemente de expandir el campo de su comportamiento en función de su gran particularidad dentro de la especie de la naturaleza, el desarrollo de su comportamiento a partir de la conciencia y de sus emociones”.

Dentro de la polaridad formalidad-informalidad fueron generándose las metáforas con el objetivo de encontrar claves, explicaciones y predicciones que hicieran a las organizaciones más habitables pero fundamentalmente más eficientes; que pudieran a través de su dinámica resolver eficazmente el objeto para el cual han sido conformadas. Este concepto de eficiencia y de eficacia fue también la búsqueda permanente de los pensadores en materia de organizaciones y, en función de eso, las metáforas.

En estas dos polaridades, podemos a su vez encontrar dos dimensiones, la del pensamiento e investigación por un lado y la práctica, del ámbito concreto de la gestión, por el otro; como consecuencia de esto las organizaciones nunca tuvieron un territorio exclusivo en ninguna disciplina científica, pero a su vez han formado parte de todas ya que parece casi obvio que todo tipo de actividad social se desenvuelve en un espacio organizacional concreto, (una organización médica, una organización educativa, una organización empresarial productiva, una fábrica de alimentos, la industria automotriz, el Estado, una Municipalidad, una cooperativa...)

Independientemente del sector al que cada organización pertenezca, pública y/o privada, y más allá de la naturaleza de su objeto, deben cumplir si o si con una premisa “ser eficientes y eficaces” en lo que producen puesto que más allá de cualquier sistema tienen que ser competitivas frente a otras organizaciones del mismo rango o naturaleza con las cuales tienen que convivir.

Esto no quiere decir que estamos frente a un concepto de mercado, como sería para los absolutistas¹; estamos frente a un concepto relativamente nuevo como es el de la “trama organizacional-social”.

Debido a que lo teórico y lo práctico van permanentemente de la mano, nos vamos a encontrar con desarrollos teóricos que nunca se van a dar en la práctica y a su vez prácticas

¹ Un concepto de mercado es la absolutización de las transacciones económicas competitivas de las personas o las organizaciones y es una de las tantas dimensiones a partir de las cuales puede describirse la actividad social de los hombres.

concretas que nunca van a tener el 'status' de teoría. Es muy común que encontremos a aquellas personas a quienes les interesa el tema de gestión, organización y recursos humanos desilusionadas, desencantadas y hasta a veces descreídas, debido a que es muy difícil poder constatar lo que dicen los libros en la práctica real, llevándonos a pensar que todo es simplemente una "utopía".

En una mirada mas alentadora, éste podría ser un juego de permanentes desafíos para aquellos a quienes les interesa este tipo de problemas, problematizando cada vez más el campo de la teoría, generando preguntas e interrogantes de donde puedan surgir más y mejores elementos prácticos para la conducción, el gobierno, el desarrollo y la gestión en las organizaciones.

□ Organización orientada al aprendizaje

Cuando hacemos referencia a la organización orientada al aprendizaje, si bien el título nos remite a algo que parecería muy sencillo, como una organización en la cual se aprende o donde el aprendizaje está o acompaña a los individuos en sus tareas, estas premisas son apenas un aspecto de estas organizaciones que intentan trabajar de una manera no convencional, en donde los trabajadores no son tomados como empleados que tienen que obedecer órdenes.

Una organización orientada al aprendizaje es aquella que posee un sistema abierto, altamente interactivo entre sus partes y altamente interactivo con el contexto, en donde los privilegios no están dados por los elementos estructurales ni sociales desde el punto de vista del comportamiento de las personas sino que están dados por su dinámica. Lo fundamental es cómo el conjunto de los subsistemas que conforman una organización y la relación que la organización establece con su contexto, operan eficazmente.

Para poder trabajar de esta manera, hay que partir de una concepción diferente del hombre, de la que estamos acostumbrados a escuchar, a interactuar, para luego de esto, poder modificar las relaciones sociales dentro de cualquier organización, ya sea pública o privada, de trabajo o informal, siendo ésto una cadena que va en espiral y que va a tener efecto en la medida que cada uno de nosotros, sea un integrante activo, reflexivo, abierto y consiente del rol protagónico que ejerce en cualquier relación verdaderamente social.

¿A qué concepto de hombre nos estamos refiriendo? A un hombre que por naturaleza es inteligente, curioso, cuestionador, en la simbiosis Hombre – Mundo, ya que el mundo sin el hombre no se podría dar, y el hombre sin el mundo tampoco, es una relación que se complementa e interactúa permanentemente. El mundo puso históricamente los desafíos y el hombre históricamente lo quiso transformar, y en el peor de los casos "dominar."

*"Distanciándose de su mundo vivido, problematizándolo, decodificándolo críticamente, en el mismo movimiento de la conciencia, el hombre se redescubre como sujeto instaurador de ese mundo de su experiencia"*²

² Paulo Freire. "pedagogía del oprimido"

No se encontrará una organización orientada al aprendizaje 'pura' ni una organización como un constructo social puro, tampoco como una máquina pura. Se encontrarán permanentemente organizaciones donde se van a expresar en un 'mix' los supuestos; en algunos casos más formales y en otros, más novedosos. Sin dejar de lado, y más que esto contextualizando las necesidades y realidades de cada país, debido a que la receta universal para poder trabajar en organizaciones de este tipo no existe, más allá del grado de desarrollo y de las problemáticas de base en materia de gestión y de recursos humanos que cada país pueda tener.³

Si bien el desarrollo de la ciencia y de la tecnología ha colocado a las organizaciones en un gran desafío, teniendo por un lado, un conjunto de instrumentos de gestión a su disposición que posibilita un despliegue muy importante a partir del valor agregado que la técnica coloca en el proceso de gestión, afortunadamente, sigue siendo el factor humano el elemento más importante de las organizaciones.

Una de las primeras cuestiones es cómo hacer para que en un momento en el cual se simplifican los procesos tecnológicos de gestión, el origen del proceso de aprendizaje que en un principio se va desarrollando de una manera hermética se pueda liberar, para luego cuando se socializa el proceso de aprendizaje este sea mucho más sencillo.

Es probable que dentro de poco para manejar un 'Word' no haya que ir a hacer un curso, sino que podamos buscar la manera de recepcionar el aprendizaje en nuestras casas. Es decir, se va a ir socializando el conocimiento y la técnica de ese procedimiento de tal manera que penetra en el conjunto social y se genera la posibilidad del aprendizaje.

El concepto de aprendizaje lo estamos tomando no solamente como una facultad propia de las personas sino que lo estamos colocando en el nivel de la interacción social posible de las personas, que potencia el conjunto del conocimiento de cualquier tipo de organización. En este sentido decimos que todos los que componen una organización constituyen un potencial de aprendizaje, las personas aprenden unas de otras, con lo cual ese potencial no es un potencial de cada uno sino de todos en la medida en que haya interacción -unas de otras-. ***“Para que esta interacción social se de como un verdadero fenómeno social, tiene que surgir necesariamente el respeto y la aceptación de uno mismo para poder aceptar y respetar al otro como un legítimo otro en la convivencia”.***⁴

Con esto decimos que el aprendizaje es un supuesto valorativo de la capacidad de los individuos, de los grupos y la organización. Un supuesto que involucra la cultura de una

³ cuando uno lee aspectos que tienen que ver con cómo supuestamente deben ser las organizaciones, debe colocar algunos pies de página para no creer que está hablando de fantasías puesto que trabajar sobre temáticas de creatividad, flexibilidad y desarrollo de las personas en contextos en los cuales existe una tasa de desocupación del 15% es muy difícil; en un país donde el 20% de la población se lleva el 53% del producto bruto y el 20% más pobre sólo el 4,2% del producto bruto es casi imposible plantearse en términos concretos la posibilidad de la realización de las personas.

⁴ Emociones y lenguaje en educación y Política. H Maturana.

organización, el sentir de los que la dirigen, el concepto de lo que las personas son dentro de ella, que es lo que se espera y que define un modelo de convivencia organizacional, un modelo de comunicación, un modelo de gestión, un modelo de decisión, un modelo de participación. Por eso decimos sobre los individuos, los grupos y la organización.

Si los que dirigen una organización, por ocupar ese rol, suponen que su función es “dirigir” a los empleados como se dirige el tránsito, sin tomar el diálogo como protagonista de toda comunicación, no hay aprendizaje posible, hay una respuesta mecánica y adiestrada, de dominación. Es más fácil dominar y manipular que abrir espacios de reflexión y participación, donde el “dirigir” se complejizaría ya que implicaría una verdadera tarea de interacción y comunicación, donde el pensar ocuparía un lugar activo, no mudo, sino lo contrario. La palabra tiene valor cuando “no” se deposita en otro como única e inamovible, como un monólogo de palabras dichas despersonalizadas.

“No hay que considerar perdido el tiempo del diálogo, que problematizando, criticando, inserta al hombre en su realidad como verdadero sujeto de transformación”⁵.

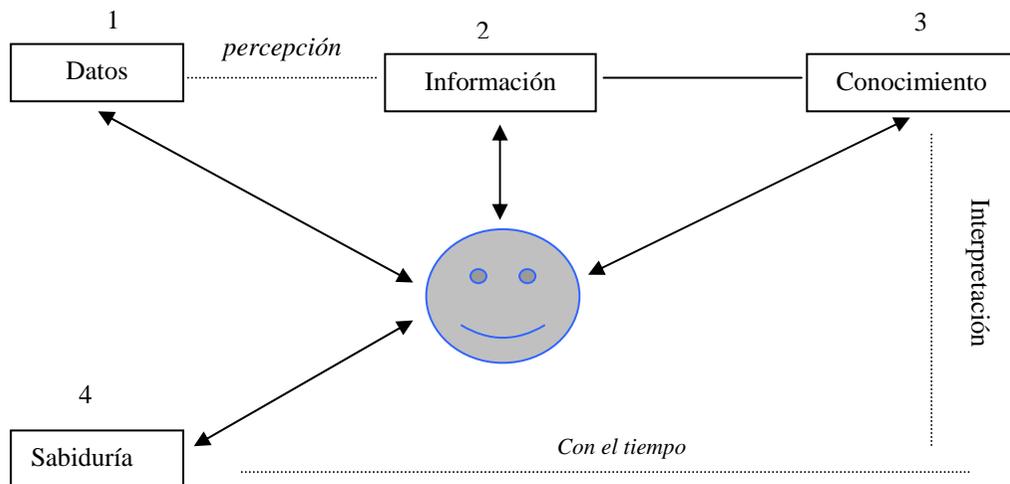
Hablar de grupos de participación en la gestión no es un tema novedoso, sin embargo la novedad la podemos encontrar si quisiéramos constatar que lo que se dice en la materia realmente se hace, puesto que el discurso y la realidad no siempre son compatibles, ya que es muy común encontrarnos con organizaciones que establecen discursos participativos pero que en la realidad el comportamiento del conjunto de sus miembros entrelazan sus acciones en modelos no participativos.

Estas contradicciones entre *discurso y realidad* tienen un estrecho vínculo con esa relación organización-contexto, es muy difícil, pero no imposible ir contra la corriente, es decir tratar de modificar esa cultura prevalente, “dominante” que está presente en el contexto y fue conformada históricamente. Y es aquí donde volvemos a las metáforas y a la necesidad de recurrir al aprendizaje como generadora de cambios “ ***el primer cambio que permite el aprendizaje como metáfora organizacional es el cambio de la cultura***”

Este es uno de los grandes desafíos que hoy tienen las organizaciones puesto que a diferencia de otras épocas, en las que el contexto no invadía al interior de las mismas, en donde simbólicamente el hombre ‘era de’ la organización ha sido dejado de lado por la realidad misma. Hoy por suerte los hombres pueden sacarse y ponerse, aunque sea simbólicamente, varias camisetas al mismo tiempo.

⁵ ¿Extensión o Comunicación? P. Freire.

Cuatro fases del proceso de aprendizaje



1. La realidad se nos representa como **datos**.
2. Esos datos luego pueden constituirse en **información** en la medida en que exista algún tipo de acción pero, en primer lugar, para que puedan constituirse en información tiene que mediar un acomodamiento de esos datos, una sistematización; y ¿qué es lo que acomoda los datos?
Es la percepción la que conforma un sentido y a partir de eso se traduce en ⁶información.
3. Entre interpretación e información está el **conocimiento**; aquello que más allá de la interpretación que se pueda haber hecho sobre un fenómeno define mejores aproximaciones para comprender ese fenómeno: se sistematiza y, a partir de ahí, es conocimiento.
4. Cuando ese conocimiento queda allí, queda sedimentado en nosotros y a lo largo del tiempo se va enriqueciendo con la experiencia es lo que se llama la **sabiduría**, aquella cuestión que luego se sabe más allá del dominio técnico que se pueda tener sobre las cuestiones de las que se habla.

⁶. Con los mismos datos la realidad puede ser representada de distintas maneras, porque la forma en que la transforma en información va a estar mediada por el aparato perceptivo, conceptual, valorativo de quien conforma los datos. No es la interpretación. La interpretación es posterior y tiene que ver con el intento de darle un sentido ya a la información

Fundamentos que requiere una organización orientada al aprendizaje

❑ Concepto de **liderazgo**:

Cuando se habla de liderazgo, siempre se piensa en características que posee una persona que se distingue del resto de los integrantes de un grupo por su capacidad de dar iniciativa, de motivar el sostenimiento de la tarea del conjunto, de poseer cierto carisma, por lo cual otros integrantes depositan en él un alto grado de identificación y respeto.

Esta última, podría decirse que es la definición tradicional, en donde todas las cualidades están recortadas en una sola persona.

En una organización orientada al aprendizaje, donde el concepto de hombre con el que se trabaja está ligado a un ser pensante y autónomo, partimos de la base que todas aquellas cualidades descritas anteriormente, en realidad son funciones que los grupos necesitan y que muchas veces estas funciones están repartidas. Un buen líder lo que hace en ese proceso es hacer que todos potencien más su capacidad de liderazgo.

Entonces, al hablarse de “el liderazgo como proceso internalizado”, no se habla del liderazgo de las personas sino de la posibilidad y potencialidad de liderazgo de todas las personas, lo que implica reconocer en el conjunto de las personas una posibilidad de ejercicio de poder y de autonomía. Esto implica definir al liderazgo no como un proceso de mando o de conducción sino de interacción y en esa interacción una conducción, pero una interacción en la cual se le da mucho valor al sujeto, a la persona, como decimos, pensante. Pensante no en el sentido del pensamiento que se abstrae del contexto sino como que fundamentalmente puede, a través de su conciencia, pensar y anticiparse a los hechos y por ende tener un comportamiento proactivo; ‘pensante’ precisamente como una metáfora que contrapone el concepto de sujeto objeto, recipiente, receptor, pensante como sujeto proactivo, retroalimentador, con capacidad de devolverme permanentemente con valor agregado lo que yo le doy.

“El sujeto pensante no puede pensar solo, no puede pensar sin la coparticipación de otros sujetos, en el acto de pensar, sobre el objeto. No hay un pienso sino un “pensamos”. Es el pensamos el que establece el pienso, y no al contrario.

❑ Considerar a la **experiencia** como relativa dentro de una propensión al conservadurismo y/o a la innovación.

Muchas veces se plantea que estamos en un mundo de cambio y que lo que hay que hacer es ponerse a la vanguardia de esos cambios, pero esto no implica no conservar aquellos elementos que tienen que ver con lo que yo hago, que en primera instancia es lo que me da seguridad.

La posibilidad incluso de innovar, de atreverse, de ser audaz está también basada en mi posibilidad de saber conservar aquello que me sirve, que me fortalece y que me permite lo otro; no hablamos del conservadurismo desde el punto de vista de lo que significa el

no-cambio sino del conservadurismo que significa conservar precisamente aquello que permite el cambio, que lo posibilita. Y la innovación, no es invención, es innovar: colocar dentro de lo nuevo algo nuevo más “En una concepción no mecanicista lo nuevo nace de lo viejo, a través de la transformación creadora”.

- Otro fundamento que se requeriría de una organización orientada al aprendizaje es que haya una clara orientación a la **grupalidad**, que fuera una organización que tuviera dentro de su cultura organizacional el concepto del valor de lo grupal, de las personas trabajando como *grupos de trabajo*.

Hablamos de la grupalidad en la organización de acuerdo a aquello que la une desde el punto de vista organizacional y que está definido en términos que lo que ese grupo hace va a contactar con lo que otros grupos esperan que ese grupo haga para poder hacer cosas que otros grupos esperan que otros grupos hagan. Con lo dicho podemos imaginar a la organización como un gran racimo de uvas donde cada una de las uvas son un grupo que interactúa y que conforma ese racimo.

- El último fundamento es el **rol de conducción**

Hacemos referencia a la conducción gerencial, porque el modelo de conducción de toda organización está profundamente sesgado por los modelos que impregnan los que tienen a cargo niveles decisorios.

El rol de la conducción está ligado a ser un facilitador de los fundamentos que hemos descrito antes; de la orientación a la grupalidad organizacional, de que la experiencia sea un valor relativo, que se pueda premiar y estimular la innovación, de que el sujeto sea considerado un sujeto pensante y no recipiente –recibidor-.⁷

Las organizaciones y el cambio

Los primeros cambios que se asumen con mayor facilidad y como si sólo con estos fuera suficiente, son aquellos que están relacionados con la dimensión estructural, con aquello que por naturaleza ‘dura’ y que a simple vista se hace notar. De esta manera lo fundamental pasa a un segundo plano. ¿Qué pasa con el factor humano, con las personas que luego tienen que estar arriba de ese cambio, generando modelos de gestión y de aprendizaje permanente en función del cambio?

El cambio como un proceso global, no puede limitarse a la acción unilateral en el dominio de la tecnología, sino por el contrario debe unir este indispensable esfuerzo a otro igualmente imprescindible: la transformación cultural de dicha organización, sistematizada, programada. El cambio realmente se va a ir dando en la medida en que no haya necesidad de convencer sino que haya posibilidad de conectar un compromiso de los individuos y los grupos con el cambio que una organización opera en función del sentido de ese cambio. Pero para que se puedan dar estas cuestiones, tenemos que trabajar con el concepto de hombre que venimos describiendo y dejar a un lado el concepto de “resistencia al cambio” que genera una estrategia que parte de la base de que los otros son sujetos recipientes del cambio y que tienen que adecuarse a este, para lo cual ofrecen resistencia que es muy común encontrar cuando se quiere trabajar en función al cambio.

⁷ Ver teoría bancaria, que profundiza Paulo Freire en Pedagogía del oprimido.

Como consecuencia de este concepto surgen las capacitaciones, el entrenamiento, la motivación, las políticas de recursos humanos; los consultores que se presentan frente a las organizaciones con la estrategia fundamental para que el cambio sea exitoso, “*convencer a la gente, para que se sumen al cambio*”.

Otro supuesto, que es con el que se debería trabajar, parte de la base en la cual los sujetos somos *nosotros*, y debemos involucrarnos en el proceso de cambio como parte del él, siendo nosotros parte del cambio tenemos que asumirlo en conjunto. A partir de ahí yo soy parte de una responsabilidad colectiva de que el cambio se produzca.

¿Cuándo va a ser más conservadora, más resistente al cambio una organización?. Cuando crea que el cambio es una amenaza y no una oportunidad. Si el cambio es una amenaza (quedarse sin trabajo) va a haber resistencia y si es una oportunidad, ¿cuál es la oportunidad y cómo la comparto?.

El otro supuesto en una organización orientada al aprendizaje es lo que llamamos ‘**benchmarks**’ externos, “aprender de los éxitos y fracasos de las empresas”. A partir de la explosión científica, tecnológica y comunicacional, las empresas para poder seguir manteniendo algunos secretos han tenido que revelar otros. Con la revolución comunicacional el concepto de organización ‘blindada se puso en crisis y la manera de transformarlo en oportunidad ha sido plantearse que ‘ si todos competimos con todos, en última instancia el esfuerzo de compartir todos con todos ‘suma cero’ y es así como se fortalece la competencia. De esta manera surge la ideología del ‘benchmarking’, donde las empresas presentan casos en convenciones, compartiendo las mejores prácticas suponiendo que del compartir permanentemente las mejores prácticas todo el mundo va ir creciendo.

Objetivos de una organización orientada al aprendizaje:

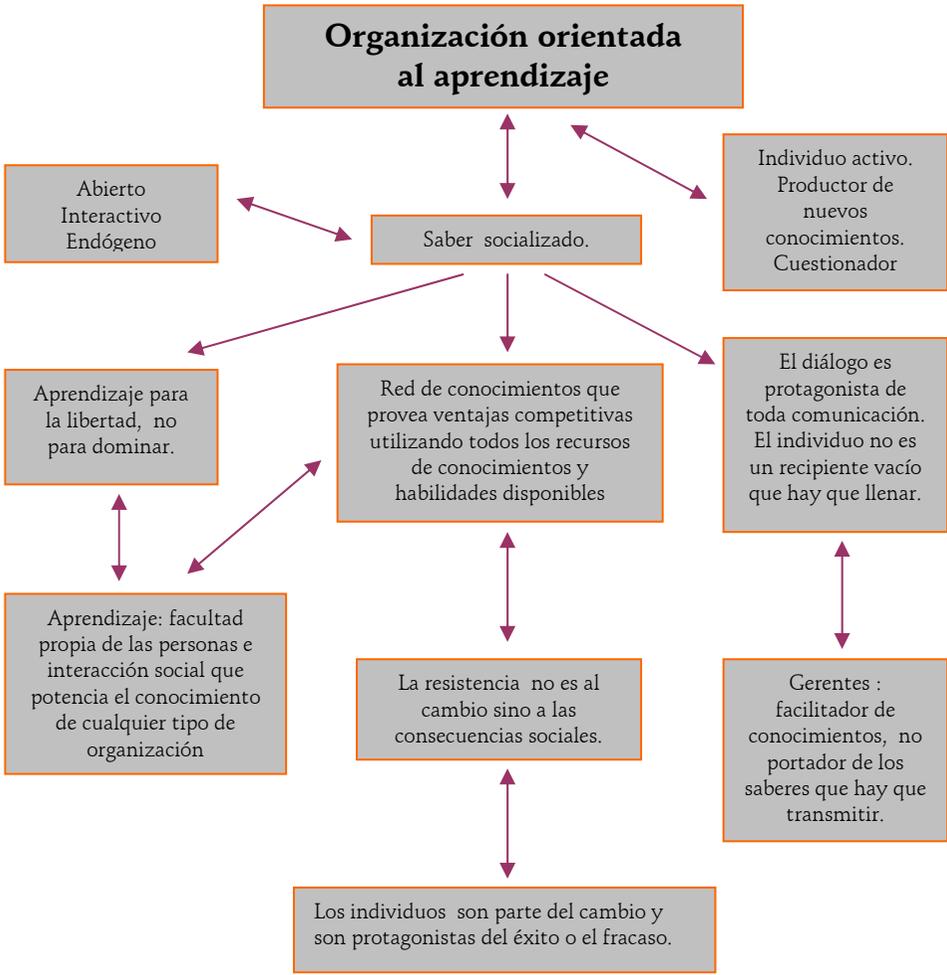
Lograr que la organización tenga una *red de conocimientos permanente* que provea de ventajas competitivas utilizando todos los recursos de conocimientos y habilidades disponibles. Una red de conocimiento es una red especial que hay que construir, no es cualquier red; realmente el conocimiento está almacenado y se ‘desalmacena’ por actividades individuales o grupales, en la medida en que haga falta, cuando, supuestamente lo que tengo no me alcanza.

Permanente, en el sentido que pueda ser utilizada, no solamente si hay un cambio de rol, sino, que el énfasis esté puesto en una buena conducción que facilite el acercamiento de los integrantes de la organización a una búsqueda de nuevos conocimientos.

Para poder realizar esta red, es imprescindible disponer en la organización una **cultura** diferente, que lleve conocimiento, y que las personas puedan interactuar a través de él. Este concepto desarticula la articulación tradicional de los modelos de gestión de recursos humanos y capacitación que generalmente están replicando el modelo de la sociedad de formación escolar.

Para poder armar esta red de conocimiento, es importante no olvidarse de las cuatro fases del aprendizaje, y pensar en que es lo que puede proveer cada integrante de la organización para la construcción de esta red, valorando a cada individuo como un ser pensante y portador de muchos conocimientos.

Cuando se habla de aprendizajes y herramientas la pregunta es si en la organización existen mecanismos por los cuales se estimula el aprendizaje y existen herramientas que simulen nuevos aprendizajes. Si es así, la gente de recursos humanos y de capacitación ya no solamente tiene que trabajar en el taller sino en la línea, trabajando permanentemente en la vida cotidiana como parte de la optimización para aprender de las mejores maneras como se hacen las cosas.



Estamos hablando de un modelo que es altamente subversivo en materia organizacional ya que altera las principales fuentes de poder de los conceptos tradicionales en organización, trabajando a fondo en la problemática, si todo el mundo tiene el potencial, hay que generar los mecanismos que posibiliten la interacción de ese potencial. Al hablar de red de conocimientos y recursos para construirla, estamos poniendo nombre y apellido a estas cuestiones y va a requerir trabajar con personas concretas, con facilitadores concretos y en proyectos concretos, dejando de lado la utopía.