

Documentos de Trabajo 09

“Organizaciones que Aprenden y Administración de Recursos Humanos”

Paula Rodríguez O.



udp

facultad de
economía
y empresa

“Organizaciones que Aprenden y Administración de Recursos Humanos”

Paula Rodríguez Ossandón

Doctora (c) en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politécnica de Cataluña
Profesora, Escuela de Ingeniería Comercial, Universidad Diego Portales

El constante cambio que enfrentan las organizaciones hace que se re-planteen las formas de pensar y actuar en las firmas. En la actualidad los directivos deben visualizar fuentes de ventajas competitivas aprovechando los recursos existentes en la empresa: explotando capacidades, tecnologías y conocimientos. El presente trabajo busca relacionar el tema de las organizaciones que aprenden con el área de recursos humanos, incluyendo el proceso de formación en las empresas. Para ello, se realiza un análisis exhaustivo del programa de investigación científica que da origen al enfoque de conocimientos y se describe el estado del arte del programa de investigación científica de las organizaciones que aprenden. Finalmente se plantean algunos cuestionamientos referidos a la relación de este programa de investigación científica, con el área de recursos humanos y lo que se ha encontrado escrito e investigado sobre la organización de la formación.

1. Introducción

La administración de las firmas ha sido protagonista de profundas transformaciones; desde un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post-modernas, donde la forma de transformación de las empresas se ve reflejada en el alejamiento de una administración jerárquica tradicional a una participación completa de todos los empleados (Pereira, 2004).

En la actualidad, el incremento de la competencia internacional y los rápidos desarrollos tecnológicos hacen que las empresas se enfrenten muy frecuentemente a cambios en su entorno (Drejer y Riis, 1999). El concepto de “hiper-competición” de D’Aveni (1994, citado en Drejer y Riis, 1999) define esta situación competitiva donde el factor de éxito es la habilidad para desarrollar constantemente nuevos productos, procesos y servicios para los clientes, para así incrementar la funcionalidad y los resultados de las empresas. Por supuesto el desarrollo tecnológico también impone un incremento de presión hacia las firmas (Drejer y Riis, 1999). Las nuevas tecnologías sugieren nuevas formas de

trabajar y organizar las firmas; las “Organizaciones de la Quinta Generación” de Savage (1990) basado en las ideas del trabajo en red (“networking”) y trabajo virtual, o la noción de “cybercorp” de Martin (1997), como una nueva forma de administrar y organizar las empresas.

En una situación hiper-competitiva, las innovaciones continuas se deben alcanzar mediante una capacidad de explotar capacidades, tecnologías y conocimientos, como base en el propósito de crear y reconstruir continuamente una ventaja competitiva (Nielsen, 1997). Drejer y Riis (1999) explican que si las empresas quieren participar en un entorno hiper-competitivo deben basar sus ventajas competitivas en lo que se han denominado “plataformas tecnológicas” (Kim y Kogut, 1996) o “core competencias” (Prahalad y Hamel, 1990).

Los cambios del entorno que resultan de la competencia global y la acelerada obsolescencia de las tecnologías empresariales dan cuenta que se está entrando en una nueva era del conocimiento donde la innovación y la aplicación de nuevos conceptos serán las únicas ventajas competitivas sostenibles (Pereira, 2004). Por tanto, la tarea principal de los administradores de estas

organizaciones que aprenden será la de maximizar los flujos de inteligencia, ideas y conocimientos.

2. Enfoque de Recursos y Capacidades: Programa Antecedente Directo

En los años noventa los modelos de la economía de las organizaciones concuerdan con la nueva visión de la empresa. En el campo de la administración estratégica se ha desarrollado una importante transformación en esta última década; desde lo que concierne a la defensa de una ventaja competitiva y la posición de la firma en un mercado en constante cambio, la atención puesta en cómo las firmas desarrollan recursos, cómo la firma puede crear ventajas corporativas basadas en recursos intangibles y cómo la firma desarrolla unas competencias bases y crean una ventaja competitiva a largo plazo en un entorno dinámico (Overmeer, 1997). Los autores de la perspectiva de la economía industrial y de la perspectiva de recursos y capacidades desarrollan trabajos para ayudar a los directivos a incrementar las fuerzas económicas, tecnológicas y desarrollo competitivo para explotar las relaciones entre unidades de negocios. Ya antes, la economía de las organizaciones incorporaron supuestos más realistas sobre el comportamiento humano al análisis de las empresas y su entorno: la racionalidad limitada, asimetría de la información y el comportamiento oportunista. Aquí se encuentran los enfoques de la teoría de costes de transacción y la teoría de la agencia.

2.1 Antecedentes del Programa de Investigación Científica

Los antecedentes directos del enfoque de recursos y capacidades son la microeconomía (autores como Ricardo, 1817; Schumpeter, 1934; entre otros), la

economía de las organizaciones (costes de transacción con autores como Williamson, 1975 y enfoques evolutivos de Nelson y Winter, 1982) y la dirección estratégica (con Andrews, 1971; Ansoff, 1965 o Rumelt, 1974). Esta corriente se inicia con Wernerfelt (1984) y su trabajo “A resource-based view of the firm”. Esta nueva corriente teórica cambia la perspectiva a la unidad de análisis basada en la empresa (sus recursos), ya que antes se estudiaba el sector de la empresa. Se hace énfasis en el análisis interno y se define a la empresa en función a los productos que ofrece y mercados en que lo hace; en función de lo que es capaz de hacer.

El enfoque de recursos y capacidades o también denominado como modelo de dependencia de recursos asume que existe una distribución asimétrica de recursos dentro del entorno, lo que coloca a unas organizaciones en relación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan. En síntesis, esta aproximación defiende que las organizaciones tienen que estudiarse en relación con el resto de entidades con quienes compiten y comparten recursos escasos; para concluir resaltando el control externo al que una organización puede verse sometida por su necesidad de aprovisionarse en otras entidades y grupos de su entorno. Con ello se sustituye la preocupación por la eficiencia, objetivo del estudio de las organizaciones, por el análisis del poder; pero estudia fenómenos similares a los que interesan a la economía de los costes de transacción (Fernández, 1999).

La idea central es que las organizaciones tratan de reducir la dependencia que sufran respecto del entorno (o aumentar la que otros experimenten respecto a ellas). Para lograr este objetivo tienen, dos opciones, adaptarse o modificar la naturaleza de su relación con el medio. Este enfoque destaca el poder que unas organizaciones tienen sobre otras como consecuencia de

su control sobre los recursos que éstas últimas necesitan (Fernández, 1999).

Es posible enunciar los supuestos básicos del enfoque de recursos y capacidades:

- La empresa como un conjunto de recursos productivos heterogéneos y algunos de ellos inmóviles (difíciles de copiar o de demanda inelástica).
- Los recursos necesarios para concebir, elegir y llevar a cabo estrategias productoras de rentas están heterogéneamente distribuidos entre empresas competidoras (imperfecciones en los mercados y para algunos recursos no existen mercados).
- Heterogeneidad de las empresas sostenible a largo plazo, debido a las imperfecciones en el mercado.

Por último, es importante señalar que mediante los recursos es posible obtener una ventaja competitiva, en este caso los recursos podrían presentar características como: escasos, valiosos, no perfectamente móviles, no sustituibles y difícilmente transmisibles en los mercados.

Dentro de las principales líneas de investigación de este enfoque encontramos:

- i. Identificación de los recursos y de sus características más relevantes: recursos, recursos y capacidades y, conocimientos.
- ii. Justificación del papel de los recursos en la construcción de ventajas competitivas.
- iii. Recursos específicos que producen ventajas competitivas: rutinas, cultura, activos invisibles, aprendizaje organizativo y capacidades directivas.
- iv. Relación entre recursos y estrategias.

2.2 Enfoque basado en los conocimientos

En los últimos años ha surgido literatura que presenta soluciones organizativas

adecuadas a cualquier empresa y actividad. Sobre la base de la experiencia japonesa, se defiende la utilidad indiscutida de elementos de diseño como los equipos interfuncionales, la organización por procesos, el aplanamiento de las jerarquías y la descentralización de la toma de decisiones (Fernández, 1999).

2.2.1 *Las nuevas formas organizativas: la gestión del conocimiento*

Se propone una concepción de la empresa como un depósito de conocimiento, capaz de generar y aplicar nuevo conocimiento (Grant, 1996; Conner y Prahalad, 1996; Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; citados en Fernández, 1999); lo que otros denominan organización que aprende (*learning organization*), es decir, una organización que es capaz de generar, almacenar, recuperar, combinar y transmitir conocimientos dentro de ella (Fernández, 1999).

La importancia del conocimiento ha sido resaltada recientemente por el mundo de la práctica y por el mundo de la academia, que a su vez lo ha conectado con el enfoque de recursos y capacidades, traducibles en nuevas formas de conocimiento. La idea de que las ventajas competitivas de la empresa se sustentan sobre sus recursos y capacidades ha hecho de la adquisición y explotación de conocimientos un punto nuclear; lo que lleva a diseñar estructuras y sistemas de incentivos capaces de favorecer el flujo de conocimientos dentro y fuera de la organización, así como facilitar que las personas que posean esos conocimientos estén dispuestas a compartirlos con otras (Fernández, 1999).

3. Organizaciones que Aprenden: Programa de Investigación Científica

El aprendizaje organizativo es una clave para la innovación (Hurley, Hule, 1998,

citado en Dewett y Jones, 2001); es importante el aprendizaje organizativo frente a la incertidumbre y cambios dinámicos del entorno. La administración del conocimiento comienza a estar de moda en las grandes compañías multinacionales (Dewett y Jones, 2001), en forma paralela, las técnicas para aumentar eficacia de la organización, exigen una calidad total de los administradores ya que todo depende de las habilidades de los directivos y los trabajadores para aprender y asimilar nuevas formas de pensar y hacer las cosas.

3.1 Perspectiva General de la Literatura de Organizaciones que Aprenden

El autor Örtenblad (2002) desarrolla una perspectiva radical del tema de las organizaciones que aprenden. Basado en la perspectiva con base sociológica y de la teoría organizacional de los autores Burell y Morgan (1979), realiza un análisis de la literatura sobre el tema. Burell y Morgan siguieron dos dimensiones y cuatro paradigmas: el funcionalista, el interpretativo, el radical-estructuralista y el radical humanista.

Según Örtenblad (2002) la literatura de las organizaciones que aprenden se basa en dos perspectivas:

- *Perspectiva Funcionalista:* son los individuos de la organización quienes aprenden, la estructura de la organización es flexible para satisfacer continuos cambios de la demanda de los consumidores, el conocimiento adquirido es almacenado en la memoria organizacional, es decir, no solo los individuos aprenden si no que la organización también. Sin embargo, las principales críticas a esta perspectiva es que raramente los autores discuten sobre temas del control en general o cuestiones como el poder y el control del conocimiento y el aprendizaje.

- *Perspectiva Interpretativa:* la realidad no es totalmente objetiva si no que es vista como un fenómeno subjetivo, el conocimiento está en un contexto dependiente, donde el aprendizaje está *situado*. Todo el aprendizaje está contextualizado, el aprendizaje es una práctica social; toma lugar en las relaciones entre individuos o entre sus tareas. El conocimiento no puede ser almacenado, ya que depende de la situación, incluyendo únicas situaciones entre los miembros de una comunidad de aprendizaje. En esta perspectiva tampoco se plantea el tema del poder.

El autor Örtenblad (2002) señala que ninguna de las perspectivas son muy radicales por lo que desarrolla, en base a las críticas a estas perspectivas, la perspectiva radical de las organizaciones que aprenden. Desde esta perspectiva radical la organización es vista como un instrumento de dominación o como un campo de batalla. La emancipación de los empleados, de las estructuras y/o de las ideas es un ideal. Los individuos tienen control sobre su aprendizaje así como del conocimiento, como actores libre individualmente o colectivamente. El aprendizaje no es solo para los beneficios de las organizaciones; los individuos, los colectivos y la sociedad son las primeras prioridades. Un clima de libertad en el aprendizaje caracteriza a la organización. El aprendizaje es parte de la emancipación. Los individuos son relativamente independientes de la organización; para garantizar este tipo de libertad las organizaciones necesitan tener sistemas formales de normas democráticas y reglas que faciliten el clima de libertad. Por último, los individuos no aprenden continuamente, ya que esto implica ganar un inadecuado conocimiento. Las personas tienen mucho tiempo durante su trabajo para la reflexión. El objetivo del aprendizaje no es hacer que la organización sobreviva a cualquier costo.

3.2 Principales Líneas de Investigación del Enfoque Organizaciones que Aprenden

Además de las aproximaciones a la teoría o enfoque de las organizaciones que aprenden, algunos autores han estudiado los cuestionamientos elementales de la investigación en este tema. Los autores Miner y Meziar (1996) mencionan tres cuestionamientos claves en el tema:

- 1) ¿Quién aprende? ¿Los individuos o la organización?
- 2) ¿Qué factores afectan el aprendizaje? ¿Cuáles son los elementos de las organizaciones que aprenden?
- 3) ¿Cómo se aprende? ¿Qué se sabe sobre el proceso de aprendizaje?

Los autores Lähdenmäki *et al.* (2001) realizan un análisis de estos tres cuestionamientos y los trabajos más relevantes que se han realizado. Dentro de las principales implicaciones del trabajo que realizan señalan el desarrollo de medidas válidas para medir tanto los sujetos del aprendizaje, los elementos de las organizaciones que aprenden y su proceso. Los modelos y los parámetros que han sido desarrollados no se encuentran totalmente validados, ya sea por la metodología utilizada para su definición o porque la

recopilación de la información no ha sido la adecuada.

3.3 Estado del Arte

Örtenblad (2002) señala que durante las dos décadas pasadas el aprendizaje en el contexto organizacional ha sido objeto de estudio. Algunas revistas han tratado este tema en mayor o menor cantidad, por ejemplo “The Learning Organization” o “Management Journal”. Ocasionalmente muchas otras revistas han publicado sobre el tema: “Accounting, Management and Information Technologies” (1995), “Internacional Journal of Organizational Analysis” (1995), “Journal of Management Studies” (1983 y 2000), “Journal of Organizational Change Management” (1996) y “Organization Science” (1991), entre otras. Además, el número de libros publicados es elevado: “Organizational Learning: A Theory of Action Perspective” (1978) de Chris Argyris y Donald Schön, “The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization” (1990) de Peter Senge y “The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development” (1991) de Mike Pedler, John Burgoyne y Tom Boydell.

En cuanto a los artículos es posible mencionar a Bo Hedberg y su artículo “How organizations learn and unlearn” (1981), “Organizational learning and

Argyris (1977, p. 45)	'is a process of detecting and correcting error'.
Duncan and Weiss (1979, p.75)	'is the growth and change of organizational knowledge. The process by which organization members develop knowledge about action outcome relationships and the effect of the environment on these relationships'.
Huber (1991, p. 91)	'the processing of information resulting in a change in the range of potential behaviour'.
Pedler <i>et al.</i> (1991, p. 1)	'is an organization that facilitates the learning of all its members and continuously transforms itself'.
Mills and Friesen (1992, p. 146)	'as one able to sustain consistent internal innovation or learning; with immediate goals of improving quality, enhancing customer or supplier relationships or more effectively executing business strategy, and the ultimate objective of sustaining profitability'.
Senge (1992, p. 12)	'is a place where people are continually discovering how they create their reality. And how they can change it'.
Garvin (1993, p. 80)	'is an organization skilled at creating, acquiring and transferring, knowledge and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights'.
Thurbin (1994, p. 7)	'is one which improves its knowledge and understanding of itself and its environment over time by facilitating and making use of learning of its individual members'.
Field and Ford (1995, p. 24)	'is an organization with a well developed capacity for double-loop learning; where there is ongoing attention to learning how to learn; where the key aspects of organizational functioning support learning'.
Nevis <i>et al.</i> (1995, p. 73)	'the capacity or processes within an organization to maintain or improve performance based on experience'.
Watkins and Golembiewski (1995, p. 88)	'involves creating systems which put in place long term capacities to capture knowledge, to support creation, and empower continuous transformation'.

communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation” de John Seely Brown y Paul Duguid (1991) o “Building a learning organization” de David Garvin (1993).

Una vez que se ha podido apreciar la evolución del enfoque basado en conocimientos y cuál ha sido su objeto de estudio, con sus principales representantes, es posible entrar en la comprensión de los conceptos básicos. A pesar de que los modelos no han sido completamente validados, a continuación se presentan algunas aproximaciones en cuanto a contenido, procesos de aprendizaje y los factores que influyen en ellos.

3.4 Aprendizaje Organizativo y Organizaciones que Aprenden

Los autores Love *et al.* (2000) señalan cuatro conceptos utilizados en la literatura sobre este tema: aprendizaje organizativo, organizaciones que aprenden, entorno de aprendizaje y espacio de aprendizaje. Los autores se centran en el análisis de los conceptos de aprendizaje organizativo y organizaciones que aprenden. Algunos ejemplos de definiciones de éstos conceptos se pueden apreciar en la tabla 1. Love *et al.* (2000) citan a los autores Bennis y Nanus (1985) que definen el *aprendizaje organizativo* como una serie de procesos utilizados para obtener y aplicar nuevos conocimientos, comportamientos, herramientas y valores. El aprendizaje toma un lugar a través de los niveles de la organización, entre y en los sistemas, divisiones, departamentos y equipos de trabajo. Esencialmente, todo el sistema aprende a interpretar las señales del entorno y a planear futuros cambios.

Para que el aprendizaje tome un lugar en los niveles de la organización son necesarios procesos y estructuras para que las personas creen nuevos conocimientos, de modo que sean adquiridos

continuamente por ellos mismos y proveídos a la organización.

En contraste con el aprendizaje organizativo, sin embargo, hay un debate con respecto al significado *organizaciones que aprenden* (Love *et al.*, 2000). Love *et al.* (2000) citan a Watkins y Marsick (1993), los cuales presentan cinco afirmaciones acerca de lo que es y lo que no es una organización que aprende:

- No es solo un conjunto de individuos que aprenden.
- Se demuestra la capacidad de la organización para el cambio.
- Incrementa la capacidad individual para el aprendizaje pero también redefine la estructura organizacional, la cultura, el diseño de trabajos y los supuestos acerca de la forma de pensar.
- Implica una extensa participación de los empleados en la toma de decisiones y en la diseminación de la información.

Senge (1992, citado en Love *et al.*, 2000) adopta un amplio concepto para definir a las organizaciones que aprenden; las define como un lugar donde la gente continuamente incrementa su capacidad para crear resultados deseados por ellos, un lugar donde nuevos y amplios patrones de pensamiento son consolidados, un lugar donde las aspiraciones colectivas se fijan libremente y donde la gente está continuamente “aprendiendo a aprender”. Por otra parte Garvin (1993, citado en Love *et al.*, 2000) ve a las organizaciones que aprenden como organizaciones expertas en crear, adquirir y transferir conocimiento, como modificar sus comportamientos para reflejar nuevos conocimientos.

¿En qué difieren los conceptos de aprendizaje organizativo y organizaciones que aprenden?

Aprendizaje organizativo es utilizado principalmente como un término descriptivo para explicar y cuantificar las

actividades y eventos de aprendizaje. Por otro lado, el término de organizaciones que aprenden se refiere al diseño organizacional para permitir el aprendizaje, esto es, la existencia de una estructura organizacional con la capacidad para facilitar el aprendizaje. Las organizaciones que aprenden se centran en administrar el caos, aplanar la jerarquía, la descentralización, el poder de las personas, los equipos de trabajo y equipos multifuncionales, las relaciones de las redes de trabajo, la adopción de nuevas tecnologías y las nuevas formas de liderazgo (Mirvis, 1996 citado en Love *et al.*, 2000). El aprendizaje organizativo se refiere al conjunto de procesos que resultan de las prácticas de la dirección y del entrenamiento, y por lo tanto puede ser utilizado para la creación de la organización que aprende.

4. Procesos y Tipos de Aprendizaje Organizativo

Cualquier modificación en la cultura organizacional es un proceso largo y difícil (Harvey *et al.*, 1998). Sin una buena estrategia para la introducción de un cambio cultural, la probabilidad de éxito puede ser nula. Los autores Harvey *et al.* (1998) señalan la necesidad de un proceso de cambio “rolling-out” (traducido como un “rodar hacia fuera”) que incluya desarrollo de nuevos productos, pruebas de marketing y el desarrollo de una plan corporativo estratégico. El proceso debe ser dirigido y bien entendido por el resto de los individuos de la organización, antes de la introducción de cambios.

4.1 El Proceso de Aprendizaje

Los continuos cambios del entorno hacen que las firmas hoy en día necesiten de una orientación clara hacia el aprendizaje. La organización moderna está basada en la premisa de que la flexibilidad facilita el aprendizaje, los cambios continuos y la

resolución de problemas a través de una efectiva interconexión, coordinación y propia organización de procesos (Daft y Lewin, 1993; Sanchez y Mahoney, 1996, citados en Harvey *et al.* 1998). Harvey *et al.* (1998) señalan que la habilidad de las organizaciones para aprender está directamente relacionada con la forma en que el entorno y la información son interpretados y direccionados por la administración.

La clave de las organizaciones que aprenden no está enfocado a saber qué es lo que la organización debe saber si no en cómo la organización aprende: el proceso de aprendizaje (McGill *et al.*, 1992, citado en Harvey *et al.*, 1998).

Según varios autores (Sinkulla, 1994; Nevis *et al.*, 1995; Slater y Narver, 1995; citados en Harvey *et al.*, 1998) el proceso de aprendizaje está compuesto por tres pasos:

- Recopilación de la Información
- Análisis de la Información
- Diseminación de la Información

Lo anterior no implica que la información se aprende, si no que la acumulación de la información es esencial para determinar el tipo de aprendizaje en una organización y fomenta el desarrollo de una cultura de aprendizaje (Harvey *et al.*, 1998).

La información puede ser recopilada mediante la memoria organizacional, experiencia directa o de experiencia de otras firmas. Es importante señalar que en la actualidad, y debido al entorno cambiante que enfrentan las empresas, hay una “sobre-acumulación” de información, por lo que es necesario que las firmas deban “olvidar” la información que ha servido para funcionar en el pasado (concepto de “unlearning”). El problema asociado con este “unlearning” de la información previa se centra a la imposibilidad de rechazar las capacidades en las cuales se ha invertido fuertemente en el pasado y las cuales han contribuido al

éxito de la organización (Slater y Narver, 1995, citado en Harvey *et al.*, 1998).

Un importante resultado de la diseminación de la información en un entorno de aprendizaje es que los mismos datos tienen distintos formatos de acuerdo a las formas de soporte, ya sea para la toma de decisiones a través de funciones individuales o áreas funcionales.

4.2 Tipos de Aprendizaje

Los autores Love et al. (2000) señalan que el aprendizaje organizacional depende de las reacciones individuales o colectivas a problemas o dificultades en la organización. También indican que el aprendizaje organizativo ocurre cuando los individuos en las organizaciones experimentan situaciones problemáticas. Estos autores citan la clasificación que realizan Argyris y Schön (1978), distinguen entre grupos de aprendizaje:

- Aprendizaje individual: los miembros de una organización responden a cambios en su entorno, detectan errores y los corrigen, pero manteniendo las normas de organización existentes. Este nivel no anima a aprender, ni resulta ninguna reflexión o investigación.
- Aprendizaje doble (“double-loop learning”): este aprendizaje ocurre cuando los errores son detectados y corregidos de una manera que modifica las normas implícitas de la organización y los objetivos. Este aprendizaje promueve el desarrollo de la creatividad para el proceso de resolución de problemas.
- Aprendizaje triple (“triple-loop learning”): este aprendizaje aparece cuando se comienza a analizar a la competencia, se comienza a mirar al entorno; se realizan preguntas como ¿qué es lo que mejor hacemos? ¿en qué

negocio estamos? ¿quiénes son nuestros clientes?.

Por otra parte, los autores Drejer y Riis (1999) señalan cuatro tipos de aprendizaje, cada uno de los cuales representa una perspectiva específica (Neergaard, 1994): perspectiva de comportamiento individual, perspectiva de decisiones, perspectiva de sistema administrativo y estructura organizacional, y la perspectiva de cultura corporativa.

	<i>Individual dimension</i>	<i>Collective dimension</i>
<i>Formal dimension</i>	The decision-support perspective	The management systems and organisational structure perspective
<i>Informal dimension</i>	The individual behavior perspective	The corporate culture perspective

Figura 1. Aspectos del aprendizaje
(Fuente: Drejer y Riis, 1999, pág. 638)

Estos cuatro grupos representan los diferentes aspectos del aprendizaje, que pueden ser ordenados a través de dos líneas: aprendizaje formal versus aprendizaje informal, y aprendizaje individual versus aprendizaje colectivo.

El aprendizaje en las organizaciones puede estar directamente relacionado con el uso de estrategias para la identificación y desarrollo de competencias, ya que se indica qué es lo que la firma debe aprender. También es demostrado, según los autores Drejer y Riis (1999) que las competencias se perciben como más que tecnología en el sentido de hardware y software, si no que también incluye a la organización (“org-ware”).

4.3 Competencia y Organizaciones que Aprenden

Prahalad y Hamel (1990) definen a las competencias base (o “core competencies”)

como el aprendizaje colectivo de la organización, principalmente en cómo coordinar las diversas habilidades de producción e integrarlas a las múltiples tecnologías.

Los autores Drejer y Riis (1999) han definido las competencias como un sistema de seres humanos, que usando tecnología de una forma organizada y bajo de la influencia de la cultura organizacional, crean resultados que producen una ventaja competitiva para la firma (Drejer, 1996b). Esta definición hace énfasis en las características internas de las competencias: tecnología, seres humanos (empleados), organización formal (estructura organizacional y sistemas administrativos) y cultura organizacional (aspectos informales de la organización).

Esta definición provee un contexto en el cual la tecnología específica puede ser vista y discutida en términos de su importancia para la firma. También la definición enfatiza en la formal e informal forma que los seres humanos interactúan como un elemento que constituye la competencia; de cómo el aprendizaje organizacional es una parte relevante en el desarrollo de competencias (Drejer y Riis, 1999).

Por otra parte los autores Drejer y Riis (1999) identifican diferentes tipos de competencias, representados en tres puntos en una escala continua: una tecnología simple y poca gente, interconectada tecnología y una gran unidad organizacional y un sistema complejo que conecta a muchas personas de diferentes departamentos y unidades organizativas.

Por otra parte, las firmas industriales están enfrentadas a dos elementos externos dinámicos; desarrollo del mercado y la tecnología. Cada uno de estos elementos pueden representar una oportunidad para la firma; para comprender su entorno y quizá para anticipar futuros desarrollos. Pero es importante destacar, que no es suficiente estudiar el desarrollo del mercado o el desarrollo de la tecnología en

forma separada; es la combinación de estos dos elementos el punto importante (Drejer y Riis, 1999).

Asimismo, Drejer y Riis (1999) ven el desarrollo de competencias como una unión entre el desarrollo del mercado y de la tecnología. Precisan además, que el desarrollo de competencias relacionadas con la tecnología son logradas mediante el aprendizaje organizativo. Al mismo tiempo, las competencias pueden ser usadas como fuerzas competitivas. Plantean, que es posible desarrollar un modelo que relacione el desarrollo del mercado y la tecnología con el aprendizaje organizativo y el desarrollo de competencias.

Drejer y Riis (1999) concluyen en su artículo que existen tres factores que ejercen la mayor influencia en el desarrollo de competencias:

- Tecnología
- Requisitos funcionales
- Aprendizaje organizativo

El rol de estos factores para el desarrollo de competencias dependerá del tipo de competencia que se quiera lograr. Por ejemplo, en el caso de competencias a desarrollar por firmas con tecnología simple y pocas personas, el factor tecnología es de suma importancia. Por el contrario, para empresas de sistemas complejos que conectan muchas personas en diferentes departamentos y unidades organizativas, la clave para su desarrollo de competencias es el factor de aprendizaje.

5. Factores que Determinan el Impacto del Aprendizaje en las Organizaciones: Definición del Problema a Investigar

Según los autores Lähteenmäki *et al.* (2001) poco se ha escrito al respecto de estos factores, como ratios de aprendizaje o del nivel de retorno de este proceso de aprendizaje. Según la teoría las principales

prácticas que se proponen en los modelos de organizaciones que aprenden, tienen base en elementos que pueden ser manejados para la creación de condiciones favorables para el aprendizaje organizacional. Estos elementos han sido denominados factores contextuales del aprendizaje.

Del análisis realizado por Lähteenmäki *et al.* (2001) de los principales modelos desarrollados por autores (como el modelo de Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; Fiol y Lyles, 1985; Senge, 1990; Garvin, 1993; Cummings y Worley, 1997; entre otros) que han estudiado el tema de las organizaciones que aprenden, es posible señalar los principales factores contextuales:

- Sistemas de información, contabilidad y sistemas de control, intercambio de información y flexibilidad son elementos que pueden ayudar u obstaculizar el aprendizaje.
- Permitir estructuras con roles estructurados libremente y departamentos temporales, entre otras características organizativas que crean oportunidades para el desarrollo individual o de negocios.
- El clima de aprendizaje y la cultura ofrecen oportunidades de aprendizaje para todos.
- Rol del líder para dirigir el proceso de aprendizaje y según las diferentes situaciones adoptar determinados roles.
- El desarrollo individual es crucial, se debe dar más libertad para que cada empleado modifique su contexto de trabajo.
- Por último, la administración de recursos humanos.

A pesar de que los factores han sido identificados por muchos autores, solo pocos han desarrollado medidas concretas y las han validado usando pruebas de tipo empíricas. Los autores no han descrito los datos en los cuales han basado sus

percepciones, mucho menos como han determinado sus características específicas. Muchos de los modelos se han basado en entrevistas calificadas como “raras”.

Solo existe un intento desarrollado por Tannenbaum (1997), quién estudió a 500 personas en siete compañías, donde midió las condiciones de aprendizaje y los resultados del aprendizaje.

El problema de estos intentos que se acercan un poco más a fortalecer el enfoque de las organizaciones que aprenden, tienen elementos abstractos que solo son descritos de forma general.

Por todo lo descrito es urgente desarrollar estudios empíricos para validar los modelos de organizaciones que aprenden. Además es de suma importancia el desarrollo de estudios que demuestren cómo estas variables implican determinados resultados en una de las áreas clave de la empresa: el área de recursos humanos. Lo que interesa en el presente artículo es plantear algunas interrogantes de la relación entre al área de recursos humanos y las organizaciones que aprenden, como una nueva práctica administrativa.

5.1 Organizaciones que Aprenden y la Administración de Recursos Humanos

Los autores Wright *et al.* (2001) señalan que los conceptos tales como el conocimiento, las capacidades, organizaciones que aprenden y el liderazgo, son fuentes de ventajas competitivas poniendo atención a la intersección de la estrategia y los recursos humanos de la empresa. Se sustentan en la teoría de recursos y capacidades; los recursos humanos como una fuente de ventajas competitivas.

Dentro de estudios que centran su atención en la relación entre recursos humanos y organizaciones que aprenden no se encuentra un gran número, y de los que se pueden destacar son más bien descriptivos.

Es posible señalar el estudio de Leme (1996), quien realiza un estudio de la influencia de las tecnologías en el área de recursos humanos, enfatizando en el aprendizaje y el desarrollo de los empleados. Para ello compara compañías de telecomunicaciones en tres países (Brasil, Korea y Japón) y concluye que a pesar de las distintas condiciones competitivas de los tres países, las firmas presentan la característica común de necesidad de aprendizaje y de innovación. Señala que para comenzar a ser organizaciones que aprenden es necesario un cambio mental individual para así cambiar la organización, siendo las políticas de administración de recursos humanos claves para alcanzar tales propósitos.

Otro estudio desarrollado por Smith *et al.* (2003) investiga el impacto de cinco nuevas prácticas de administración de la organización de la formación en las empresas: trabajo de equipos, calidad total en administración, “lean production”, reingeniería de los procesos de negocios y la organización que aprende. Realizaron un estudio de tipo empírico, con una muestra de empresas, y mediante un análisis estadístico. En forma general, el estudio muestra que la implementación de estas nuevas prácticas de administración tienen efectos significativos en la organización de la formación en las empresas. Señalan que la calidad total administrativa tiene más impacto que el resto en la organización de la formación. Esta práctica está fuertemente asociada a la descentralización de la responsabilidad de la formación y a la ausencia de un departamento especialista en formación.

La otra nueva práctica administrativa asociada con la descentralización de la responsabilidad de la formación es la organización que aprende. Los autores obtuvieron significación estadística solamente del efecto asociado a la descentralización con el concepto de organización que aprende. Señalan que es

consistente con otros trabajos que han estudiado el impacto de la filosofía de las organizaciones que aprenden. Los autores Smith *et al.* (2003) citan el trabajo de Raper *et al.* (1997) que concluye que la característica más consistente del área de recursos humanos de organizaciones que aprenden es la descentralización de los recursos humanos de la línea directiva, incluyendo la responsabilidad de la formación; el estudio confirma la descentralización como característica de las organizaciones que aprenden.

Por último, Love *et al.* (2000) analizan la relación entre calidad total administrativa y las organizaciones que aprenden. Se trata de un estudio de tipo descriptivo, basado en la literatura existente. Elaboran un modelo de organización que aprende en construcción; consideran la relación de las organizaciones que aprenden con la calidad total administrativa. Señalan que esta relación ha sido sugerida por otros autores y citan a Garvin (1993) quien señala claramente la relación entre la resolución sistemática de problemas de las organizaciones que aprenden y la calidad total administrativa. Este autor establece además que si la calidad total administrativa es practicada como filosofía (por ejemplo la mejora continua) mediante una serie de técnicas de aprendizaje, entonces permite un aprendizaje organizacional, en niveles individuales o grupos.

Como es posible apreciar, no existen estudios empíricos que hagan referencia a la relación de organizaciones que aprenden y administración de recursos humanos, específicamente en el tema de la formación.

6. Conclusiones y Comentarios

Una conclusión, que ya se ha mencionado previamente, indica la necesidad de una mayor investigación en esta área (recursos humanos y su relación con las nuevas prácticas de administración). Desde el punto de vista académico la importancia se

desprende de los pocos estudios empíricos realizados, lo que provee sustento a las nuevas teorías que actualmente se estudian; conceptos de conocimiento, aprendizaje organizativo, entre otros. Es decir, proveer de una base teórica robusta.

Desde el punto de vista de las empresas y su funcionamiento en la práctica, es de suma importancia proveer de información que pueda ser utilizada para facilitar el trabajo de los directivos; que éstas nuevas formas de administrar no sean instauradas por “modas”. Aquí nos encontramos con otra teoría económica, la institucional, que indica que las empresas imitan a empresas más grandes o exitosas, como una especie de “moda” del mundo empresarial. Es relevante que los administradores sepan reconocer qué es lo que deben hacer y las herramientas para llevarlo a cabo; evaluar qué estrategias deberían adoptar, qué estructura organizativa es necesaria para llevar a cabo la estrategia, entre muchas otras decisiones.

7. Bibliografía

- Dewett, T. y Jones, G. (2001), “The role information technology in the organization: a review, model, and assessment”, *Journal of Management*, 27, 313-346.
- Drejer, A. y Riis, J. (1999), “Competente development and technology How learning and technology can be meaningfully integrated”, *Technovation*, 19, 631-644.
- Fernández, Z. (1999), “El estudio de las organizaciones (la jungla dominada)”, *Papeles de Economía Española*, 78, 56-77.
- Harvey, M., Palmer, J. y Speier, Ch. (1998), “Implementing intra-organizational learning: a phased-model approach supported by intranet technology”, *European Management Journal*, 16 (3), 341-354.
- Holmberg, R. (2000), “Organizational learning and participation: some critical reflections from a relational perspective”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9 (2), 177-188.
- Jones, M.L. (2001), “Sustainable organizational capacity building: is organizational learning a key?”, *International Journal of Human Resource Management*, 12 (1), 91-98.
- Lähteenmäki, S., Toivonen, J. y Matilla, M. (2001), “Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement”, *British Journal of Management*, 12, 113-129.
- Leme, M. (1996), “Managing human resources for learning and innovation: a comparative study of Brazilian, Japanese and Korean firms”, *The International Journal of Human Resource Management*, 7 (4), 797-812.
- Lim, L.L.K. y Chan, C.C.A. (2004), “The development and application of an organisational learning matrix”, *International Journal of Management*, 21 (1), 100-107.
- Love, P., Li, H., Irani, Z. y Faniran, O. (2000), “Total quality management and the learning organization: a dialogue for change in construction”, *Construction Management and Economics*, 18, 321-331.
- McKeown, I., Philip, G. (2003), “Business transformation, information technology and competitive strategies: learning to fly”, *International Journal of Information Management*, 23, 3-24.
- Örtenblad, A. (2002), “Organizational learning: a radical perspective”, *International Journal of Management Reviews*, 4 (1), 87-100.
- Overmeer, W. (1997), “Business integration in a learning organization: the role of management development”, *Journal of Management*, 16, 245-261.
- Pereira, L.M. (2004), “Organizaciones que aprenden, el paradigma complejo en la

- gerencia del conocimiento”, Revista Digital UMBRAL 2000, 14.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990), “The core competence of the corporation”, Harvard Business Review.
- Smith, A., Ocskowski, E., Macklin, R. y Noble, C. (2003), “Organisational change and the management of training in Australian enterprises”, International Journal of Training and Development, 7 (1), 2-15.
- Wright, P., Dunford, B. y Snell, S. (2001), “Human resources and the resource based view of the firm”, Journal of Management, 27, 701-721.