

**EI APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO  
EN LA EMPRESA**



**OSWALDO RAFAEL CARREAZO POLO**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CURSO DE ACTUALIZACIÓN  
CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y CULTURAL  
2014**

**EI APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO  
EN LA EMPRESA**

**OSWALDO RAFAEL CARREAZO POLO**

**ELIECER MAYORCA**  
**Asesor**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CURSO DE ACTUALIZACIÓN**  
**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y CULTURAL**  
**2014**

## DEDICATORIA

*Doy gracias a Dios por ser mi principal guía, por brindarme la sabiduría, el talento y la fuerza necesaria para salir adelante y lograr esta meta, la cual es muy valiosa y con la que pueda avanzar un escalón muy importante en mi vida.*

*A la memoria de mi señora madre, que el señor la tenga en su santa gloria, que desde donde quiera que este, siempre está conmigo dándome todo su cariño, su amor y su fuerza para seguir adelante.*

*Madre aquí está tu hijo cumpliendo tu voluntad.*

*A MI FAMILIA QUE ME HA APOYADO anímica y moralmente.*

*A MIS AMIGO que siempre estuvieron presente brindándome el soporte en cada una de las etapas por las cuales pase para llegar con éxito a la meta propuesta.*

OSWALDO RAFAEL CARREAZO POLO

## CONTENIDO

	Pág.
TITULO: EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES.....	8
1. EVOLUCION HISTORICA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL....	8
2. AMBIENTACION GENERAL SOBRE EL CAMBIO EN LAS EMPRESAS.....	17
3. FORMAS DEL CAMBIO EN LAS EMPRESAS.....	19
3.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A SU MAGNITUD.....	21
3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO AL TIEMPO REQUERIDO.....	22
3.2.1 CATEGORIAS EN QUE SE PUEDEN AGRUPAR OPCIONES DE CAMBIO.....	23
3.2.1.1 ESTRUCTURA.....	23
3.2.1.2 TECNOLOGIA.....	23
3.2.1.3 CAMBIO DEL AMBIENTE FISICO.....	24
3.2.1.4 CAMBIO EN LAS PERSONAS.....	24
4. RELACION ENTRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO.....	25
5. NIVELES DE APRENDIZAJE.....	27
5.1 NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	30
6. CONCLUSION.....	31
7. BIBLIOGRAFIA.....	33

## **JUSTIFICACION**

En razón al proceso de globalización y de integración, las empresa demandan nuevos conocimientos para relacionarse, en razón a ella requieren de procesos de aprendizaje permanente que permitan incorporar los conocimientos y aprendizajes acumulados y desplegar esos conocimientos y el potencial de todos sus miembros para garantizar el desarrollo de actividades que satisfagan las necesidades y expectativas de sus componentes.

El aprendizaje permanente permitirá a las empresas responder rápidamente a los cambios externos, pensar en una forma más imaginativa, dejar en libertad el talento y el entusiasmo natural de sus elementos, acercar y relacionar más al personal humano. Estas condiciones potencian la participación activa y el compromiso de los miembros en los procesos de mejoramiento de la calidad en la prestación de servicios, productividad. De manera confirmar la misión de la empresa y lograre el desarrollo de la visión de la misma, así como sus objetivos.

## INTRODUCCION

El aprendizaje organizacional implica incorporar nuevos conocimientos, recuperar los que ya se poseen, integrar conocimientos nuevos con otros ya existentes y archivar dichos conocimientos para su posterior utilización. El dominio de estas funciones que están a la base de cualquier tipo de aprendizaje, supone un desafío para aquellas empresas que buscan ser más competitivas y sobrevivir en un mercado global.

Desde la perspectiva de la competitividad de las empresas, un entorno global, dinámico y turbulento exige a la organización responder con rapidez a los cambios. Es aquí donde se hace evidente que el aprendizaje organizacional aparece como un factor clave para la supervivencia de las empresas.

La descripción de la evolución histórica del aprendizaje organizacional nos conlleva a que las empresas aprendan de sus propias experiencias, entender la dinámica de los procesos de sus resultados exitosos o no, mediante la documentación y análisis de los mismos.

A su vez describir las formas de cambio traduciría las diferentes transformaciones que sufre la empresa para crear o medir nuevos comportamientos estructurales y organizacionales.

El cambio es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de una transformación que va acompañado de un aprendizaje constante. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras.

Establecer la relación entre aprendizaje y cambio es de suma importancia van de la mano, cuando hay aprendizaje ocurre un cambio de carácter permanente en el comportamiento.

Para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son sus defectos, identificar problemas y errores que la organización sufre, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Por esta razón se aborda de cierta manera el estudio de las características del entorno y los criterios con que se evalúa la eficacia organizacional. Ambos aspectos llevan a entender el aprendizaje organizacional como un fenómeno emergente que pretende dar respuesta a los requerimientos del entorno, conformando así la identidad misma de la empresa.

Identificar los niveles de aprendizaje organizacional y niveles de cambios determina un grado de radicalidad y profundidad experimentado por la organización.

# **EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO EN LA EMPRESA**

## **1. EVOLUCION HISTORICA DEL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

El estudio del aprendizaje organizacional tiene ya una larga tradición, sin embargo, su aparición como concepto es relativamente reciente. La idea de las organizaciones como sistemas de aprendizaje puede ser recogida a comienzos del siglo pasado en el trabajo de Frederick Taylor, con su teoría de la Administración Científica, en efecto, el objetivo de esta teoría era el análisis científico de los procesos y de los puestos de trabajo de tal forma que dichos conocimientos revirtieran en una mayor eficiencia organizacional.

Por otro lado, los estudios de Max Weber acerca de la organización burocrática orientados a profesionalizar el trabajo con el fin de prestar una atención homogénea, justa y eficaz, pueden ser conceptualizados como intentos de comprender mejor la forma que tiene una organización de aprender.

Durante los años 1930 y 1940, los experimentos Elton Mayo en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en EUA, donde se señaló la importancia de las relaciones humanas y la relevancia de los factores tecnológicos a la hora de comprender adecuadamente el comportamiento del individuo en la organización, pueden también ser conceptualizados como antecedentes previos al estudio del aprendizaje organizacional.

En la década del 50, las investigaciones socio-técnicas del Instituto Tavistock, donde se desarrolló la idea de que los sistemas de producción requieren de una organización tecnológica (equipos y procesos) y de una organización social que contemple las personas que realizan el trabajo, hacen de esta escuela otro antecedente importante para nuestro estudio.



Igualmente durante estas fechas, se comienza a prestar atención a las curvas de aprendizaje a nivel organizacional, es decir, se toma conciencia de que el tiempo invertido y la cantidad de errores cometidos decrece a medida que se adquiere habilidad y experiencia en el trabajo que se desempeña o en el producto que se fabrica. Algo similar ocurre con las investigaciones sobre desempeño y memoria realizadas en el aprendizaje a nivel individual, sin embargo, no será hasta la década del 60, posiblemente con la aparición de los libros de March y Simon (1958), de Cyert y March (1963) y Cangelosi y Dill (1965), cuando el aprendizaje organizacional comienza a ser tratado como concepto independiente por la literatura especializada.

El análisis de las organizaciones realizado por estos autores se centra en los procesos decisorios, que estarían determinados por el marco cognoscitivo de quienes las toman.

A partir de la década de los 70 y en especial durante la de los 80, se produce un creciente interés en el estudio del aprendizaje organizacional; en este período, según Shrisvastava (1983), se desarrollan diferentes perspectivas teóricas, las cuales se pueden resumir en la conceptualización del aprendizaje organizacional como:

- ✓ Proceso de adaptación
- ✓ Conjunto de significados compartidos
- ✓ Relación entre proceso y resultados
- ✓ Resultado de la experiencia institucional

Para la perspectiva teórica que considera el aprendizaje organizacional como un proceso de adaptación (Cyert y March, 1963), las organizaciones desarrollan un comportamiento de adaptación a los requerimientos del entorno y del interior mismo de la organización que permite la supervivencia y el desarrollo de la misma.

Las organizaciones eficaces serán aquellas que cuenten con la capacidad de predecir los cambios en el entorno y desarrollar las estructuras adecuadas que permitan implementar las estrategias para hacer frente a dichos cambios.

Por otro lado surge la perspectiva que considera el aprendizaje organizacional como conjunto de significados compartidos, según Argyris y Schön (1978), el mismo consistiría en la construcción y modificación de las creencias y suposiciones que llevan a los miembros de la organización a ver y compartir la realidad organizacional y a establecer las relaciones causales que se derivan de ella.

En la conceptualización del aprendizaje organizacional como la relación entre proceso y resultados, resulta importante destacar el criterio de Ahumada (2001), quien lo considera como un proceso dentro de la organización mediante el cual se desarrolla un conocimiento sobre la relación entre las acciones realizadas, los resultados obtenidos y los efectos que estos tienen en el entorno. Este conocimiento es distribuido a través de la organización, comunicado entre sus miembros, a la vez que se valida e integra en los procedimientos de trabajo.

La conceptualización del aprendizaje organizacional como resultado de la experiencia institucional (Ahumada, 2001) parte de la constatación de que las horas de trabajo directo requeridas para completar cualquier tarea productiva decrecen sustancialmente a medida que aumenta el número de horas en que el trabajo ha sido realizado.

Además la revolución del pensamiento con respecto al aprendizaje organizacional se puso de manifiesto en la década de los 90 del siglo pasado con la publicación del libro de Peter Senge, la quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje y la edición, en 1991, de un número monográfico de la revista *Organizations Science* dedicado al tema del aprendizaje organizacional, consolidándose definitivamente el estudio y la aplicación del mismo tanto a nivel

de la consultoría y práctica profesional como en el ámbito académico y de investigación.

Para Senge, el aprendizaje organizacional radica en la comprensión global de la organización y de las relaciones entre sus partes componentes; enmarca su concepción en una perspectiva sistémica. Además entiende el aprendizaje de un modo peculiar: el verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano, a través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos, a través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos, a través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él, a través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida.

Esta visión del aprendizaje organizacional, implica la creación de capacidades internas en la organización que le permite adaptarse al entorno y enfrentar tanto la situación actual como el futuro, logra además obtener una ventaja competitiva que reúne las características necesarias para garantizar la sustentabilidad en el tiempo. El aprender es un proceso lento que requiere de un período de desarrollo largo y costoso y que se sustenta en el hombre como principal eje de la organización; esta capacidad a su vez, se convierte en un factor clave de éxito para el desempeño de la organización.

Nonaka y Takeuchi (1996), También definen el aprendizaje organizacional como el proceso mediante el cual, de manera organizada, se amplifica el conocimiento creado por los individuos y se cristaliza como parte del sistema de conocimientos de la organización.

Para Fiol y Lyles (1985), el aprendizaje organizacional es el proceso que emplea el conocimiento y el entendimiento orientado al mejoramiento de las acciones.

De acuerdo con el criterio del autor, se entiende el aprendizaje organizacional como la actividad social donde el conocimiento y las habilidades se desarrollan como parte de la organización, se ponen en práctica y son integrados como oportunidades para optimizar el aprendizaje; requiere un aporte activo de las personas en el desarrollo de las actividades a partir del quehacer cotidiano, a través de las cuales exploran y descubren nuevos conocimientos en la búsqueda de respuestas y soluciones, logrando un sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos organizacionales.

Desde esta concepción, el aprendizaje no sólo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino, fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones, y permite recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad, donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se abren espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias y fomentar una concepción de sentimiento mutuo con la organización; situación que implica canalizar las acciones individuales, grupales y organizacionales en ambientes de trabajo flexibles, adaptables y exitosos, elevando la calidad del trabajo de las personas y equipos, manteniendo un proceso continuo de desarrollo organizacional.

Desde esta perspectiva se puede considerar que el aprendizaje organizacional en el ambiente organizativo no es educativamente neutro, las personas aprenden por el solo hecho de estar en él y cualquier acción que se realice tiene una capacidad formativa, en tanto genera hábitos y estilos que supera al mejor de los cursos.

Según Stacey, 1993 y Gore, 1996 no es una técnica, sino que surge de una actitud, una predisposición para analizar críticamente las acciones y darles sentido. Aprender a usar el potencial educativo de las organizaciones es buscar vías para darle sentido a la experiencia y entender mejor las demandas del entorno para responder a ellas, evitar la formación improductiva y las frustraciones

a las que inevitablemente llevan los enfoques tradicionalistas y asumir la responsabilidad junto con el autoperfeccionamiento y el autodesarrollo.

Por otro lado cuando desde la academia y el ejercicio de consultoría se abordan las organizaciones, es sorprendente confirmar todo el potencial y experiencia acumulados con que ellas cuentan, pero aún es más sorprendente confirmar que es necesario que alguien desde afuera facilite el apropiarse dicha experiencia y la revierta en la organización.

Por ello es común encontrar que al interior de las empresas se generan procesos de cambio, se desarrollan estrategias, se asumen riesgos y toman decisiones en forma permanente, sin que sobre ello se sistematice o se reflexione. Esto se vuelve parte del día a día de las empresas, perdiéndose en el quehacer cotidiano los espacios para comprender y aprender de su propia experiencia.

El aprendizaje organizacional supone procesos de cambio que permiten ir más allá del resultado, independientemente de si éste ha sido exitoso o no. Las personas y las organizaciones capitalizan como experiencia aquello que viven, y por ello esperan haber aprendido. Pero esto no implica que el nivel de aprendizaje alcanzado individualmente se transfiera a toda la organización; en el mejor de los casos se logra que los involucrados pongan en común la experiencia y puedan llegar a concretizar los aprendizajes para sí mismos.

De esta manera la naturaleza del aprendizaje organizacional implica construir sobre la base de la experiencia colectiva, a partir de lo que ocurre en tiempo real en la empresa. En donde aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende.

Los procesos de transformación cultural y de cambio en las organizaciones no ocurren de la noche a la mañana, se van dando en pasos silenciosos al interior de

las personas y los equipos, a través de la gestión que responde a los cambios en el entorno, a los nuevos requerimientos de estrategia, etc., no siendo siempre perceptibles, ni planeados; la gerencia y los equipos responsables van generando dinámicas sin que al final de dichos esfuerzos se logre visualizar con claridad el qué y el cómo de las acciones que se llevaron a cabo. Por lo tanto, estos esfuerzos no se logran consolidar en procesos de aprendizaje.

Alrededor de este tema surgen inquietudes respecto al por qué las organizaciones no aprenden de sus propias experiencias, por qué son incapaces de replicar el éxito y por qué se repiten los errores.

Una primera aproximación a responder por qué no se consolidan los procesos de cambio estaría en función del aprendizaje organizacional, cuyo objetivo es permitir que la organización sea consciente de sus esfuerzos de transformación, desarrolle las condiciones necesarias para facilitar y promover los cambios requeridos y sea capaz de aprender de sí misma a partir de su propia experiencia, y generar procesos que involucren a todos sus miembros.

La ausencia de reflexión y conocimiento extendida en toda la organización conlleva a que muchos de los esfuerzos de cambio, liderados la mayoría de las veces por la alta gerencia, no trasciendan a todos los niveles de la organización y por ende no sean plenamente asumidos en la cultura de la misma, reduciéndose a modas, estilos gerenciales o momentos muy puntuales de la organización que responden a una situación específica y de corto plazo.

Lo anterior va ratificando la necesidad de generar al interior de las organizaciones estructuras y formas de relación capaces de responder a los requerimientos de aprendizaje que tienen que ver con aspectos tales como:

- ✓ El día a día impone un ritmo que no permite los espacios de reflexión, no hay mucho tiempo para reunirse, para conversar, para intercambiar puntos

de vista, limitándose de esta manera el desarrollo de habilidades para el aprendizaje en equipo, que garantice una clara comprensión de la dinámica que se está generando, de los cambios que se están promoviendo, del marco estratégico y de decisión de la compañía en el mediano y largo plazo.

- ✓ Los programas de capacitación y entrenamiento son los medios formales a través de los cuales se espera haya generación de aprendizaje; sin embargo, los nuevos conocimientos adquiridos en estos programas no siempre responden a las expectativas y requerimientos de la organización.
- ✓ La formalización excesiva de las relaciones y los niveles de especialización y compromiso de las áreas de trabajo, hacen que el acceso a información, al conocimiento y al desarrollo de estrategias sea limitado a ciertos niveles de la organización, lo cual supone la fragmentación del conocimiento y limita las posibilidades de desarrollo integral de la compañía y de su gente.
- ✓ En la actual cultura organizacional prevalece el reconocimiento del cumplimiento de metas individuales, de resultados por áreas funcionales, generalmente vinculadas a unos objetivos estratégicos, siendo tal la presión por el resultado y la meta que se desestiman procesos reales de participación hacia el logro de una visión compartida. Se pierde el sentido de la estrategia global de la compañía, reduciéndose la posibilidad de empoderamiento del personal.

En razón a lo anterior la creciente importancia por el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones, y al interés explícito en el aprendizaje como ventaja competitiva, aún no se logran generar procesos continuos de comunicación e información, que contribuyan a la construcción de significados compartidos, capaces de generar una dinámica continua de aprendizaje, que

valide y confronte la propia experiencia como eje de transformación y desarrollo organizacional. Los investigadores del aprendizaje organizacional, conscientes de las dificultades que a este respecto viven las compañías, y valorando de manera especial la experiencia tanto de las organizaciones como de las personas que hacen posible el desarrollo de las mismas, han diseñado herramientas que faciliten la generación de procesos de aprendizaje enmarcados en la propia experiencia, como por ejemplo las Historias de Aprendizaje.

En palabras de Kleiner y Roth (1999), una historia de aprendizaje es un documento que cuenta unos hechos críticos de la organización en las palabras de muchas de las personas involucradas y en donde se respeta la perspectiva del por qué y el cómo de cada una de ellas. La historia ayuda a empezar conversaciones abiertas a lo largo del resto de la organización

Una historia de aprendizaje es una narrativa escrita de un conjunto de episodios críticos recientes en una organización: un cambio corporativo, una nueva iniciativa, una propuesta de innovación, un nuevo producto o un evento traumático como una fuerte reducción en la fuerza de trabajo entre otros hechos.

## **2. AMBIENTACION GENERAL SOBRE EL CAMBIO EN LA EMPRESA**

Beckhardt Richard (1993). El cambio organizacional es una signatura obligada en nuestros tiempos, lo exige el nuevo esquema mundial globalizador; las empresas se vienen enfrentando desde hace algún tiempo a situaciones que nunca nos hubiéramos imaginado. La desventajas en este nuevo modelo son para los países en desarrollo como el nuestro; es difícil competir con las economías del primer mundo, donde priva una cultura distinta y más apegada a los requerimientos económicos actuales; quienes están al frente de las empresas tienen ahora la obligación de prepararse más y mejor para dar batalla en la guerra de la supervivencia; es una prioridad la toma de conciencia respecto a la necesidad de un cambio en las organizaciones, un cambio que apunte hacia el eje fundamental:



el capital humano. Es importante adoptar nuestra filosofía considerando que lo único que debe permanecer inmutable en el universo es el cambio

El mundo en que vivimos se vivirá impersonal y el ambiente en el cual operarán las organizaciones no tiene precedentes. Aun cuando los elementos sean los mismos, el ritmo y la complejidad del cambio hacia nuevas formas, nuevas maneras de vivir, nuevos valores, son de una magnitud que no se había experimentado nunca. Cambios en el panorama político y nuevas relaciones entre el primer mundo y el tercer mundo están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y la ubicación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos”. Esta idea resume las opiniones de muchos pensadores, científicos o profesionistas respecto el futuro que como mundo nos espera, sobre todo en el aspecto económico, y la necesidad de instrumentar cambios en las estructuras se patentiza con mucha urgencia en los escritos sobre economía, debido al nuevo esquema globalizador que se pretende implantar en todo el orbe.

Aun cuando ya se ha hablado sobre las desigualdades entre los países que no posibilitan la incursión inmediata de algunas economías en este nuevo panorama, es necesario que se tome conciencia de que el mundo cada vez está más presionado por los avances que en materia tecnológica se presentan, y que debe existir un esfuerzo, especialmente de quienes manejan los medios de producción para incorporar el mercado local al mercado internacional, ya que “todo indica que lo nuevo no podrá ser acomodado en los viejos moldes.

La globalización y la competitividad, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que experimenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo”. Esta nueva cultura requiere de un movimiento que lleve a la configuración de los soportes del nuevo

modelo, movimiento que se antoja rápido en virtud de lo acelerado de los cambios en el entorno.

Los tratados de comercio libre entre los diferentes países que no poseen la misma sanidad en la economía obviamente traerán desventajas para aquellas débiles que no podrán competir como iguales con las fuertes, con las presupuestas consecuencias desastrosas para los países del tercer mundo. A pesar de todo, parece existir un intento por mejorar la calidad de los productos y servicios por parte de las empresas y así poder llegar a ser de clase mundial. El proceso de cambio es importante para poner en movimiento a las empresas, para sacarlas del letargo que puede estar llevándolas a la catástrofe financiera, y a la extinción. Quienes han escrito a este tenor,

Comúnmente mencionan el modelo descrito por Kurt Lewin, donde se describen las etapas por las que va pasando la organización que decide instrumentar el proceso de cambio planeado.

- A) El descongelamiento.
- B) El cambio o movimiento.
- C) El recongelamiento.

En la primera etapa se descongela el statu quo, el cual puede ser considerado como un estado de equilibrio, esto se logra por medio de la motivación del individuo para que acepte el cambio; comienza la ruptura de hábitos y costumbres para abrir paso a nuevos modelos de conducta.

La segunda fase sucede cuando una vez motivado el individuo se difunden los modelos de conducta deseables, y se promueven los incentivos necesarios para que se identifiquen y adopten dichos modelos. Por último, en el recongelamiento se trabaja para que el nuevo esquema perdure, si tuvo el éxito deseado, de lo contrario, su duración será efímera y se readaptarán los viejos hábitos.

### 3. FORMAS DEL CAMBIO EN LA EMPRESA

El cambio organizacional se puede decir que es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Otra definición sería: el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas

- ✓ **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural; es ejemplo de ellas las adecuaciones tecnológicas, cambio de estrategias metodológicas, cambios de directivas, etc.
  
- ✓ **Externas:** son aquellas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físico como económico.

Los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial. La vida de las corporaciones es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

En estos tiempos de cambios rápidos, los nuevos desafíos atentan seriamente sobre la supervivencia de las organizaciones, nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes son elementos que obligan a las personas que llevan las riendas de las firmas a estar preparadas para el cambio y no solo a eso sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. Richard Pascale recomienda hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos, Pascale sugiere que las compañías deben convertirse en "motores de indagación" si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

### **3.1 CAMBIO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO A SU MAGNITUD**

Se han tipificado los cambios de acuerdo a diversos aspectos de su naturaleza, sin embargo, hay una coincidencia en los rasgos que son más trascendentes, como en este caso el tamaño del cambio, lo cual se refiere al número de áreas de la organización que sufrirán modificaciones. Beckhard y Pritchard señalan que los líderes tienen que escoger entre tratar el cambio en forma incremental y lineal o en forma fundamental y diagnóstica. En la incremental se atiende primero a lo primero y los cambios necesarios se van haciendo en cierto orden establecido. En la fundamental todas las partes y relaciones cambian en forma simultánea.

En este tipo de cambio se efectúa primero un diagnóstico adecuado de la organización, llevado a cabo tanto desde el interior de la misma como desde el

exterior, para constatar la realidad existente y así establecer la visión a la que se aspira a llegar una vez que se hallan hecho los cambios. Tanto una forma como la otra tienen sus ventajas y desventajas; en la incremental se toman menos riesgos pero se invierte más tiempo, ya que se supervisa cada uno de las acciones que se van realizando; esto permite encauzar el rumbo, pero obviamente en más cantidad de horas.

En el fundamental aumentan los riesgos por la sincronización paralela de los eventos, aunque se gana en tiempo. Robbins (1996), identifica también dos tipos de cambio de acuerdo a su magnitud, al primero lo denomina como de primer nivel y sus características son precisamente la linealidad y continuidad y al último como de segundo nivel y se distingue por su multidimensionalidad. En el de primer nivel no se identifican cambios en los supuestos básicos de la gente que forma la organización respecto a las mejoras que puede lograr su empresa, no hay una conciencia profunda respecto a los logros que pudieran ayudar a obtener; en cambio en el multinivel se hace una transformación radical de la esencia que prevalece entre los empleados respecto a lo que la organización representa, se replantea el ser y el deber ser de la entidad así como del mundo en que está inmersa.

En el primer formato las modificaciones se van aplicando de manera gradual y casi imperceptible, sin que esto signifique un verdadero cambio conceptual o cognoscitivo del individuo, quizá la mera adopción de hábitos. En el segundo formato se puede pensar en una revolución, pues las acciones se efectúan a un tiempo y con medidas que nada tienen que ver con la paciencia. Como puede apreciarse, ambos planteamientos son muy similares en su esencia, en el sentido que describen el cambio en cuanto a su magnitud, aunque con planteamientos sustanciales distintos.

## **3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL DE ACUERDO AL TIEMPO REQUERIDO**

¿Cuál es el tiempo que se requiere para la estrategia de cambio? En realidad no es una pregunta que pueda responderse de manera concreta, ya que depende de muchos factores; puede haber cambios que se den muy rápidamente dada la disposición de los involucrados y otros tardarse mucho precisamente por la enorme resistencia que se presenta a su paso. Bell y Burnham citan a John Kotter, quien desarrolló una descripción de las alternativas posibles, en la que contrasta tres tipos de variables:

La cantidad de tiempo que se requiere,

- El grado de planeación
- El tipo de participación
- El uso del poder;

Todas tienen que ver con el tiempo que se toma la instrumentación del proceso de cambio. Estas tres variables se representan en dos esquemas: uno revolucionario y el otro evolutivo. La cantidad de tiempo requerido se relaciona con el ritmo, que es la velocidad que se le imprime al cambio; en el esquema revolucionario será muy rápido, mientras que en el evolutivo será lento. Algunas organizaciones pueden requerir de un esquema lento, pausado; mientras otras, demandarán transformaciones urgentes o apenas de perecer en el intento.

### **3.2.1 CATEGORIAS EN QUE SE PUEDE AGRUPAR OPCIONES DE CAMBIO**

**3.2.1.1 Estructura:** Robbins (1996), define a la estructura de una organización como la forma en que están divididas, agrupadas y coordinadas formalmente las tareas; el cambio en esta categoría significa modificar las variables estructurales, influyendo en las relaciones de autoridad. El rediseño de una organización en un cambio macro, se traduce en la conversión de la estructura en su totalidad, pasar de una forma de trabajo a otra; aunque también puede haber cambios de menor

proporción, en el sistema de incentivos por ejemplo, o en la redistribución de puestos, o en los procesos de producción, en las políticas y procedimientos, en fin, aun cuando el cambio no sea total, sino parcial, habrán de hacerse por lo general modificaciones en la estructura que respondan al tipo de estrategias que se planea instrumentar.

**3.2.1.2 Tecnología:** La tecnología ha sido considerada por muchos empresarios como una prioridad dentro del proceso de cambio; la automatización y robotización en la producción de bienes ha disminuido los costos y agilizado la fabricación, lo que representa una competencia más cerrada entre los productores quienes demandan el uso de dicha tecnología; por otro lado, en otros sectores de la economía la computarización de las actividades administrativas ha provocado una urgencia por la adquisición de equipo de cómputo para optimizar las técnicas de recopilación y procesamiento de sus datos en su administración. La sustitución de la mano de obra humana por tecnología es una tendencia que viene desde la revolución industrial y que cada vez crece más, pero muchas veces la adquisición de equipo se hace sin la asesoría pertinente o sin considerar las necesidades y posibilidades de la empresa, lo que produce la obsolescencia del equipo adquirido. Lo que sí es un hecho, es que, si no es lo más importante, si se requiere la constante actualización de las organizaciones en esta categoría, y muchas veces resulta la más cara.

**3.2.1.3 Cambio del ambiente físico:** Gerald M. Goldhaber (1994), habla del ambiente físico como un factor de trascendencia para el desempeño dentro de las empresas; aunque no todos los consultores estarían de acuerdo con esta idea, lo que sí es evidente es que, de la óptima distribución de los espacios depende la buena circulación física o comunicacional del personal. Es muy probable que un ambiente de hacinamiento o precarias condiciones físicas influya en el ánimo de los que ahí se encuentran mientras que una cabal distribución de los objetos, aunados a la higiene y comodidad hará más placentera la estancia en el trabajo.

Las organizaciones al modificar esta categoría piensan más en la funcionalidad y el óptimo rendimiento en el tráfico que en la satisfacción del empleado, pero si se logran ambas cosas con el cambio, la respuesta será mejor.

**3.2.1.4 Cambio en las personas.** Dicen Bell y Burnham (1996), que el cambio organizacional está basado en la gente, no en la tecnología, y algunos consultores piensan que la gente es el elemento más importante con el que cuenta una organización; es en esta categoría donde los consultores organizacionales concentran su trabajo, ya que deben trabajar para el cambio de actitudes y comportamiento, a través de procesos de comunicación y de solución de problemas. Hoy en día se requiere de trabajadores, que no sólo posean un cúmulo de habilidades, sino una actitud positiva hacia el aprendizaje. “Para prosperar hoy en día las personas tienen que dominar la manera de aprender con rapidez una amplia gama de habilidades. Deben estar dispuestas a modificar las viejas maneras de hacer las cosas con objeto de aprender a realizar nuevas tareas y adaptarse a nuevos conocimientos.

#### **4. RELACION ENTRE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO**

Se puede considerar que si los cambio originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opción de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- ✓ El aprendizaje involucra cambio
- ✓ Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conducta



- ✓ Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad romper con el equilibrio existente para transformarlo en uno más provechoso. Dentro de las perspectivas del cambio existen dos corrientes; La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito de adaptarse a su entorno. La segunda como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno.

Las empresas del primer tipo están preocupadas por sobrevivir y sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado .Las del segundo están interesados en intervenir en su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia.

Un componente crítico para un plan de mejoramiento es un proceso estructurado y disciplinario para mejorar e implementar el cambio. La adaptación de una filosofía de cambio creara una gran transformación organizacional que tendrá un mayor impacto en las convicciones, comportamientos, conocimientos y expectativas actuales de sus miembros. Se debe tener claro la afirmación de que las organizaciones que no cambien tienden a desaparecer.

Algunas organizaciones no logran subsistir a los nuevos desafíos que el mundo les presenta, no están competitivamente preparados para tal suceso, y una de las grandes razones para que esto ocurra son los problemas e aprendizaje que presentan. Peter Senge considera que la causa más grande del problema es la falta de aprendizaje especialmente por parte de los directivos y la falta de compromiso de estos para con la organización, en la mayoría de las compañías que fracasan, las pruebas de que la compañía está en un atolladero abundan de antemano. Sin embargo, nadie presta atención a estas señales aunque los directivos sepan que existen.

El éxito de las empresas en el contexto del cambio, depende en gran medida a la forma como se les enseña a interactuar y a pensar. Senge considera que para aprender de una manera correcta se debe desaprender muchas cosas que obstaculizan el proceso de aprendizaje dentro de las empresas.

El aprendizaje organizacional influye en el proceso del cambio en la organización. Cuando ésta logra ser inteligente, los intangibles son gestionados eficientemente y la organización es considerada como un sistema vivo muy complejo, en el cual la información y el conocimiento son los recursos que ayudan al desarrollo del cambio hacia el aprendizaje individual y organizacional.

La gestión en la organización moderna se ha tornado muy compleja. El carácter sistémico de sus funciones y procesos, el Capital Humano, las tecnologías, la información y otros elementos han influido en que la organización necesite constantemente de un proceso de cambio; el cual ha sido tratado desde épocas pasadas. Este nuevo siglo ha revolucionado grandemente el proceso del cambio a nivel global y dentro de la organización.

La Gestión de la Información, del Conocimiento y el Aprendizaje Organizacional son disciplinas o enfoques que se encuentran en desarrollo y aportan resultados significativos en la competitividad de la organización frente a los cambios del entorno y en su gestión eficiente y eficaz, utilizando recursos intangibles. Muchos han sido los prestigiosos autores que han augurado un futuro de grandiosos cambios para las organizaciones. Unos defienden y atesoran la información, otros administran el conocimiento, y se habla de lograr aprendizaje no solo personal sino organizacional, muy pocas organizaciones, verdaderamente lo han alcanzado, se necesita afrontar un proceso de cambio total dentro del modo de pensar una organización.

## 5.1 NIVELES DE APRENDIZAJE

Otro aspecto del aprendizaje importante que resulta la literatura los siguientes niveles de aprendizaje:

Según Argyris y Schon (1978), distingue entre aprendizaje en bucle simple, (single loop learning) y en bucle doble (doble loop learning), estos autores consideran que aprendizaje organizativo implica una reestructuración de la teoría de la acción significativa. Dicha reestructuración puede ser más o menos profunda y radical, dando como resultado un nivel de aprendizaje diferente.

En términos el bucle simple se produce cuando los miembros de la organización responden a cambios en el entorno interno y externo de la organización mediante la detección de errores que entonces corrigen, para mantener los rasgos centrales de la teoría en uso organizativa.

El bucle simple comporta la adopción de medidas correctoras de los errores y la reorientación de la acción organizativa en base a las mismas, pero sin modificar esencialmente la teoría en uso organizativa, esta es revisada pero no es radicalmente transformada.

Por otra parte el aprendizaje bucle doble son autocríticas organizativas que resuelven incompatibilidades normativas mediante el establecimiento de nuevas prioridades y ponderaciones de las normas, o mediante la reestructuración de las normas mismas junto con las estrategias y asunciones asociadas, es decir el aprendizaje bucle doble o se limita a la simple adopción de medidas para corregir los errores, sino que supone, además una transformación profunda de la teoría en uso organizativa.

Existe un tercer nivel aprendizaje el de aprender aprender. Para Argyris y Schon consiste en la capacidad de la organización para cuestionarse sobre su propia capacidad de aprendizaje, tanto en bucle simple y bucle doble. Una organización que aprende a aprender, es capaz de aumentar su potencial de aprendizaje continuamente.

Fiol y Lyles (1985) distinguen entre aprendizaje bajo nivel, corresponde con un aprendizaje de bucle simple, es aquel que no altera los rasgos centrales, únicamente la incorporación de cambios en la acción organizativa para corregir los errores cometidos. El aprendizaje de alto nivel se identifica con el de bucle doble, implica modificaciones profundas.

McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian entre aprendizaje adaptativo y generativo, El aprendizaje adaptativo focaliza su esfuerzo en la organización el logro de mejoras incrementales de su actitud pero dentro del marco de acción global y el aprendizaje generativo radica en el origen de comportamiento proactivos, transformación por iniciativa propia.

Por otro lado Probst y Buchei añaden un aprendizaje de procesos que es la capacidad de aprender aprender de modo que el objeto central es la mejora de la capacidad de aprendizaje.

Swieringa y Wierdsma (1995), añade el aprendizaje ciclo sencillo que implica cambios en las reglas y procedimientos que rigen la acción organizativa, el aprendizaje doble ciclo supone el replanteamiento de las visiones o asunciones básicas en que se fundamenta la actividad de la organización y el aprendizaje triple ciclo comporta el cuestionamiento y reformulación de los principios esenciales sobre los que se construye la organización.

### **Cuadro N.1 Clasificación de los niveles de aprendizaje**

<b>AUTOR</b>	<b>NIVEL DE APRENDIZAJE</b>
ARGYRIS Y SCHON (1978)	“Bucle simple”, “Bucle Doble”, capacidad de aprender a aprender”
FIOL T LYLES (1985)	Bajo nivel y Alto nivel
MCGILL, SLOCUM Y LEI (1992)	Aprendizaje adaptativo y generativo
PROBST Y BUCHEL (1995)	Aprendizaje de procesos
SWEIRINGA Y WIERDSMA (1995)	Ciclo sencillo, Doble ciclo y Triple ciclo

Fuente: Swieringa, J. y Wierdsma, A. (1995)

### **5.2 NIVELES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

Los individuos y las organizaciones, en sus múltiples interacciones cotidianas, internas y externas, con otras personas, empresas, clientes, proveedores y, en general, con el medio ambiente, tienen la posibilidad de lograr una serie de aprendizajes, con distinta significación y profundidad. Estos aprendizajes afectan el comportamiento del individuo o de la organización, y dan origen a un abanico de niveles de cambio.

A este respecto, se diferencian dos niveles: los cambios de primer y de segundo orden. El primer orden implica mejorar la eficiencia y la efectividad de lo que se hace actualmente, sin alterar las características básicas de la organización y sin modificar la forma en que las personas desempeñan sus funciones. El segundo orden busca alterar las formas esenciales o básicas en que se encuentra ordenada la organización incluyendo nuevos objetivos, estructuras, procesos y la cultura de trabajo en equipo.

Esta clasificación es compartida por Huff y Huff, quienes consideran que un modesto cambio de primer orden tiene lugar cuando los individuos y la organización adaptan sus esquemas existentes mediante el uso eficiente de la experiencia. Según ellos, un drástico cambio de segundo orden en el saber individual ocurre cuando el esquema hasta entonces prevaleciente se rechaza o se desarrollan nuevas opciones.

En concordancia con el razonamiento anterior, Fresco y Álvarez diferencian tres niveles y los relacionan con los tipos de cambios, a saber: el nivel adaptativo, el transformador y el de aprendizaje continuo. En este orden, el nivel adaptativo tiene como propósito los cambios pequeños y graduales en la organización, y está asociado con la reacción adaptativa. El nivel transformador conlleva el desarrollo de procesos, productos y mercados nuevos, y se refiere a la intención estratégica. El nivel de aprendizaje continuo caracteriza a la organización que posee la capacidad de aprender a aprender y de explorar y resolver problemas; se asimila al cambio anticipado.

## 5. CONCLUSION

La capacidad de aprendizaje de las personas es una condición fundamental para el crecimiento y desarrollo de la empresa. En toda entidad existen procesos de aprendizaje, tanto formales como informales; ahora bien, la diferencia entre empresas radica en el lugar que se le asigna a los procesos de aprendizaje en las políticas de crecimiento y desarrollo individual y organizacional

El aprendizaje organizacional es de gran importancia en las empresas pues con esto se da a reconocer conforme al aprendizaje que tienen, además que es un recurso indispensable para adaptarse al cambio, ya que es un elemento que debe contar para mejorar la estructura

Se aplica a cualquier empresa que requiera del mismo, ya sea para mejorar o desarrollar de una mejor manera las funciones de la organización y se ha desarrollado como respuesta a la sociedad empresarial actual, en constante cambio y funciona como mecanismo previsor a situaciones que pueden afectar de manera peligrosa a la empresa. Además se enfoca en que la gente que trabaja este consciente de su realidad tanto individual, grupal y organizacional, es decir que cada empleado reconozca su propio sus propios modelos mentales que logre tener la capacidad de trabajo en equipo, de sentirse seguro de si mismo y con iniciativa al aprendizaje

Creemos firmemente que este proceso puede desarrollarse conscientemente, aunque es muy difícil anticipar los efectos de los cambios; es posible elegir con claridad la dirección que lo facilite, así esperamos haberlo expresado en este trabajo. Un proceso bien conducido de cambio implica lograr una transformación personal, que hace que el hombre este más alerta, más flexible y por eso muchas veces tiene que iniciar un análisis de revisión interior y de autoconocimiento. En este cambio, como proceso de aprendizaje permanente, deben involucrarse la alta gerencia de la organización y también todos sus trabajadores. Los cambios fundamentales no son materia de decreto y tal vez hoy se nos presenta la

oportunidad de utilizar estos turbulentos tiempos para que nuestros valores y principios que representan nuestros equilibrios tengan un lugar en la persona y en la empresa.

Es bueno estar alerta, y aunque no es posible detener el vertiginoso ritmo del cambio, al menos debemos estar conscientes del equilibrio inestable en que se transforma constantemente, siendo imprescindible detenerse cuantas veces sea necesario para escuchar, para tratar de entender, reenfocando los objetivos, logros y metas hacia una dirección común. No olvidemos nuestra coexistencia con la empresa, de no ser así, tal vez el cambio supere nuestra capacidad de respuesta. Un aspecto importante a considerar es la tendencia natural de las personas de resistirse al cambio.

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios, una cultura, que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, ni a la inercia de la costumbre, menos a la improvisación, deben planificarse adecuadamente. Para concluir, podemos decir que el proceso de cambio juega un papel importante en las organizaciones.

En la actualidad, el contexto que rodea a las empresas es dinámico y exige de ellas una gran capacidad de adaptación como condición primordial para sobrevivir. El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de producir transformaciones en una o varias unidades de la empresa. En este sentido, todo cambio implica un proceso de aprendizaje organizacional que apunte al cambio tanto actitudes y valores de los sujetos, como procesos y estructuras organizacionales. El eje de giro consiste en una labor de comunicación, cautelosa y a veces lenta, para preparar la apertura y entrada hacia el cambio, a efectos que la organización sea más inteligente.

Llegar a desarrollar el aprendizaje organizacional es una forma de trabajar en la empresa a favor de una adaptación constante a los cambios.



## 6. BIBLIOGRAFIA

- Acta colombiana de psicología 11.23-33, 04 Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002, Delio Ignacio Castañeda zapata – Universidad Católica de Colombia.
- Argyris, C , Schon, S, (1978), Organizacional Learning: A theory in Action Perspective Addison - Wesley.
- Cyert, Richard, James March (1993) (en ingles). A Behavioral theory of Firm. Prentice – Hall.
- Fiol, M.C Y Lyles, M.A. (1985), Organizacional Leaning.
- El aprendizaje como modo de adaptación y evolución, Javier Tuñas, Psicólogo y coordinador de oposiciones de centro de estudios Adams 12/12/2005.
- La quinta disciplina de (Peter Senge), el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Segunda edición, Granica editores 2005.
- Revista escuela de administración de negocios N° 50 Enero – Abril de 2004, (Nofal Nagel Garcia). Una estrategia para direccionar el cambio y el aprendizaje organizacional.
- Ensayo - García-Martínez V. El Cambio organizacional. Hitos de Ciencias Económico Administrativas 2002; 21:85-96.