

# El Aprendizaje Organizacional y el Rol del Líder en el Nuevo Paradigma de las Organizaciones

Por: Luisa Elena Sucre, Consultora Senior **Hay Group**  
presentado en el II Foro Internacional de Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

Bogotá, 4 de Junio de 2009

## Lo que necesitan aprender las organizaciones

Todos sabemos que las organizaciones necesitan aprender cosas, no sólo para ser exitosas y rentables, sino –en tiempos de profundos cambios amenazantes del entorno- para sobrevivir y salir fortalecidas de la experiencia.

Pero ¿qué son esas cosas que ameritan ser aprendidas por la organización?

Entendemos que el foco del aprendizaje está en las brechas de conocimiento derivadas del conocimiento requerido en función de su estrategia de negocio. Estas brechas son de dos tipos: Una **brecha interna** de conocimiento, que se ubica entre lo que la organización sabe y lo que debe saber; y una **brecha externa** de conocimiento, que se ubica entre lo que la organización sabe y lo que saben los competidores<sup>1</sup>.

Si partimos de la organización inmersa en el cambio constante, vemos como la tasa de aprendizaje (A) del individuo y de la organización como un todo, debe ser mayor o igual a la tasa de cambio (C) al que se enfrentan, así<sup>2</sup>:

$$A \geq C$$

Entonces, desde el punto de vista del individuo y la organización, cabría p.e. hacerse las siguientes preguntas: ¿qué sé (sabemos)?, ¿qué saben nuestros competidores? y ¿qué debería(mos) saber? sobre: ¿este proceso?, ¿este cliente?, ¿este proveedor?, ¿este producto?, ¿este mercado?, ¿esta tecnología?, ¿este sistema?, ¿estas regulaciones?, ¿este impacto? ¿esta relación?.

Para que podamos hablar de aprendizaje organizacional es necesario que 1) nuevos conocimientos, habilidades, valores o conductas sean creadas o adquiridas a través del tiempo, que 2) lo aprendido pase a ser propiedad de alguna unidad colectiva (en forma tácita o explícita) y 3) lo aprendido permanezca dentro del grupo o la organización, más allá de la presencia física e individual de las personas.

Cabe aquí preguntarse: ¿está nuestra organización aprendiendo *realmente*? ¿cómo está aprendiendo? ¿qué podemos hacer para que el Aprendizaje Organizacional tenga lugar?

Lo que la organización pueda hacer va a depender significativamente de la manera como se esté viendo a sí misma con los lentes de viejos o nuevos paradigmas.

---

<sup>1</sup> Michael Zack. IBM Global Services

<sup>2</sup> Reg Evan, pionero del "Action Learning". en "Las Organizaciones que Aprenden" de Andrew Mayo y Elizabeth Lank. Gestión 2000, 2000

## Los paradigmas organizacionales y su impacto en las estrategias de Aprendizaje Organizacional

Thomas Khun (1962)<sup>3</sup> nos habla de la existencia de paradigmas científicos en términos de una visión completa de la realidad, también enfoca el paradigma como aquello relacionado a la utilización concreta de tipos específicos de herramientas y textos para el procesamiento de la solución de problemas. En este sentido, podemos hablar de los dos grandes paradigmas que han regido el abordaje científico en los últimos siglos:

**Un paradigma mecanicista**, derivado del pensamiento de Newton y Descartes, el cual ve el abordaje de los fenómenos, problemas y realidades enfocado en la fragmentación de los mismos en partes menores, en donde predomina la relación causa-efecto y en donde el orden es la tendencia natural. Dicha fragmentación lleva necesariamente a un enfoque de especialización, donde cada una de esas partes es examinada a su vez, por un especialista.

**Un paradigma holístico**<sup>4</sup>, derivado de la crisis intelectual de la física cuántica a principios del siglo XX y profundizado a través de las investigaciones de los complejos fenómenos climatológicos y ecológicos en la segunda mitad del mencionado siglo. Aquí la fragmentación deja de ser el foco para pasar a la complejidad inmersa en las relaciones de las partes y procesos, la relación causa-efecto pasa a convivir con el azar, y el orden no es visto como el destino final de todos los fenómenos. En este paradigma se impone un enfoque interdisciplinario por sobre la especialización y la parcela.

Estos dos grandes paradigmas definen hoy en día dos maneras de ver el mundo: si hacemos un zoom a la realidad de las organizaciones, nos encontramos con que ambos se reflejan definiendo, a su vez, dos grandes metáforas<sup>5</sup>: la organización como una máquina y la organización como un organismo vivo.

Cuando miramos la organización como una máquina, dentro del paradigma mecanicista, el foco está en ver sus diferentes partes, sean éstas cargos, funciones, procesos, y en la manera cómo éstas partes se relacionan desde una relación causa-efecto, como un engranaje para producir productos, servicios y ganancias. Los organigramas, diagramas de procesos y flujos de trabajo constituyen las ventanas de visualización de esta “máquina”

Cuando la miramos como un organismo vivo, dentro del paradigma holístico, vemos en primera instancia un organismo que tiene un intercambio constante con el ambiente, al que se adapta, auto-regulándose a través de complejas relaciones entre sus diversos componentes. Cuando miramos a este “organismo vivo”, encontramos básicamente redes, relaciones sistémicas y sinérgicas, equipos multidisciplinarios, comportamientos azarosos.

---

<sup>3</sup> Kuhn, Thomas (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1971.

<sup>4</sup> Capra, Fritjof (1996). *The Web of Life*. Anchor Books,

<sup>5</sup> En su libro “Imágenes de la Organización”, Gareth Morgan recoge éstas dos metáforas, junto a otras no derivadas necesariamente de estos dos paradigmas.

Dependiendo de cómo veamos a la organización, así será la manera como enfoquemos la forma como aprende:

Si la vemos como una máquina, llena de “engranajes” (cargos, funciones, procesos, etc.) que son ocupados por individuos que son sus “dueños”, el foco del aprendizaje será en el individuo, en cómo proveer al mismo del conocimiento que necesita para su parcela, entendiendo que la misma es vital para la máquina. Aquí las alternativas serán aquellas como los cursos, talleres, presenciales o no, internos o externos, que reten al individuo consigo mismo a aprender algo, que generalmente vendrá de otro individuo (experto, instructor).

Si vemos la organización como un organismo vivo, lleno de relaciones, de nodos y redes sinérgicas, el foco de aprendizaje se moverá entonces hacia el aprendizaje social, hacia el poner a los individuos que comparten una misma práctica o reto de conocimiento, a interactuar y a aprender unos de otros.

Encontramos entonces la gran paradoja: “Más del 70 % de la inversión en aprendizaje de las organizaciones se realiza en actividades formales con facilitadores, mientras más del 70% del aprendizaje ocurre informalmente a través de redes “invisibles”.<sup>6</sup>

### **El Aprendizaje Social como respuesta a las Implicaciones del Nuevo Paradigma**

El aprendizaje social constituye un nuevo enfoque del aprendizaje basado en las premisas de que: 1) el ser humano es un ser social, 2) el conocimiento incluye el desarrollo de competencias relacionadas con objetivos que se valoran, 3) el saber, el conocer, están relacionados con la participación en la búsqueda de dichos objetivos, esto es, con un involucramiento activo en el mundo y 4) el aprendizaje produce significados a través de la experiencia.<sup>7</sup>

La nueva teoría social del aprendizaje nos habla de que el ser humano aprende a través de/con otros en el marco de una “comunidad” (muchas veces invisible o no consciente) y de una “práctica” común.

Este aprendizaje social se da entonces a través de la llamada “Comunidad de Práctica”, que según Wenger está conformada por “un grupo de personas unidas por una práctica común, que comparten retos similares, interactúan regularmente, aprenden unos de otros y unos con otros, mejorando así su capacidad para afrontar dichos retos.”<sup>8</sup>

Y son precisamente las Comunidades de Práctica las que dan respuesta a las implicaciones de entender a las organizaciones en el nuevo paradigma, ya que éstas constituyen esas redes invisibles a través de las cuales las organizaciones están encontrando respuestas a los nuevos retos del aprendizaje organizacional.

Las Comunidades de Práctica en las organizaciones:

---

<sup>6</sup> Cita de Anthony J. De Biella en su ponencia en el II Foro Internacional de Gerencia del Conocimiento. PDVSA, Caracas 2000.

<sup>7</sup> Wenger, Etienne, (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.

<sup>8</sup> Idem. ant.

- Son informales, no se decretan... se descubren y se nutren
- Las alimenta la pasión, la confianza y la colaboración entre sus miembros.
- Tienen líderes naturales (no necesariamente coincidentes con los líderes formales de la estructura organizacional).
- Tienen ciclos de vida que van desde un estadio potencial, donde se están generando las conexiones entre sus miembros, hasta la comunidad madura y reconocida, que puede luego morir de manera natural si su práctica pierde significado para los objetivos de la misma.

La Comunidad de Práctica tiene unos límites establecidos por su práctica específica, p.e. en una organización podría existir una Comunidad de Práctica sobre Gestión del Desempeño, cuyos miembros podrían ser líderes interesados en entender, mejorar y aprender cómo gestionar el desempeño de su equipo de manera eficiente, y adicionalmente también podría tener entre sus miembros a algunos profesionales del área funcional de Recursos Humanos interesados en el tema; otro ejemplo sería una Comunidad de Práctica sobre Gestión de Proyectos, que podría vincular a miembros de diversas unidades funcionales de la organización y de distintos niveles, que tienen en común el interés aprender a gestionar los proyectos de manera cada vez más eficiente, en ambos casos vemos una “práctica” delimitada a un saber específico (la gestión del desempeño, o la gestión de proyectos).

Los miembros de una Comunidad de Práctica tienen diferentes grados de participación: existen los miembros activos (participan con frecuencia y forman el grupo medular), los miembros ocasionales (participan con menor frecuencia que los activos), los miembros periféricos (bordean la comunidad, suelen escuchar, leer y nutrirse pasivamente de la temática compartida) y –por último- los miembros transaccionales, ( se acercan a la Comunidad con un propósito muy puntual, dan y reciben algo cambio de forma poco frecuente); la Comunidad también tiene un Coordinador o Líder, quien es el motor de la misma, estimula el intercambio y generación de conocimiento y tiene unas competencias de liderazgo muy desarrolladas.

Por otra parte, dependiendo del grado de visibilidad y apoyo que pueda tener una Comunidad de Práctica, ésta puede ser catalogada de: **Desconocida** (cuando es invisible a la organización y muchas veces a los mismos miembros), **de contrabando** (cuando sólo es visible informalmente a un círculo de gente en el área, pero crucial en el éxito de la organización), **legitimada** (cuando es reconocida como una entidad valiosa y se motiva la participación en ella), **apoyada** (cuando la organización le provee recursos directamente) e **institucionalizada** (cuando tiene estatus oficial y función en la organización).<sup>9</sup>

El gran reto de toda organización que aprende –enfocada en el Nuevo Paradigma- es identificar, reconocer y valorar la existencia de Comunidades de Práctica alineadas con la estrategia de negocio, sacar a la luz esas redes de hilos invisibles que se dibujan debajo de su organigrama formal, apoyarlas y crear los espacios para que puedan generar el aprendizaje y la innovación que requiere la organización para alcanzar sus resultados, es decir, llevarlas de un estado invisible a un estado institucionalizado, dependiendo de su impacto en el logro de los objetivos de negocio.

---

<sup>9</sup> Wenger, Etienne (2006) Taller “The Art of Learning Together”.

Tratándose de una red “orgánica” que tiene su propia identidad, que se auto-gestiona y auto-regula, que es informal y voluntaria, es fundamental que los mecanismos formales de la organización puedan generar los espacios y las iniciativas de apoyo sin vulnerar ni destruir su delicada naturaleza humano-social.

Organizaciones como el Banco Mundial, Xerox, Hewlett Packard, Microsoft, Lucent Technologies, Intel, Siemens, entre otras han entendido el importante rol que juegan las Comunidades de Práctica en el logro de sus objetivos y han realizado importantes acciones para institucionalizarlas.

Las Comunidades de Práctica aportan grandes beneficios tanto a la organización como a sus miembros, en el corto y en el largo plazo:

En el corto plazo, aportan a la organización la solución de problemas, innovación de procesos, productos o servicios y la disminución de los ciclos de aprendizaje cuando la gente nueva es acogida en una comunidad de su interés; en el corto plazo también aportan al individuo motivación por estar aprendiendo cosas que lo hacen más eficiente y relacionándose con otros, además de una experiencia de trabajo enriquecida.

En el largo plazo, las Comunidades de Práctica aportan a la organización el desarrollo sustentable de capacidades y a su vez apuntala la retención de los talentos, ya que se ha identificado el hecho de que una organización permita-con su cultura y espacios creados por los líderes- que una persona pueda hacer uso de lo mejor de su conocimiento y habilidades, como el primer factor de retención<sup>10</sup>; en el plano individual el mayor beneficio sería el desarrollo profesional.

### **El Rol del Líder ante los retos del Aprendizaje Organizacional en el Nuevo Paradigma**

En este marco del aprendizaje organizacional en donde las redes y comunidades práctica juegan un papel fundamental, aunado al hecho de que en la última década las organizaciones se han ido “achatando”, volviéndose más matriciales y menos jerárquicas (62% de los líderes entrevistados en el estudio de Hay Group “Best Companies for Leaders” indicaron que sus organizaciones se estaban volviendo matriciales)<sup>11</sup> cabe preguntarse ¿cuál es el rol del Líder?

Para entender este rol, es preciso ubicarnos en sus retos como impulsores de resultados a través de la gente; en la era del conocimiento, donde el valor de las empresas viene dado en última instancia por el valor de sus intangibles como el conocimiento, el know-how y las relaciones, uno de los retos más importantes del líder es desarrollar a su gente y crear los espacios y condiciones para que pueda tener lugar la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional; así mismo el líder se enfrenta a al

---

<sup>10</sup> Hay Group. Dawn Sherman, William Alper y Alan Wolfson ( 2001) *El Dilema de la retención*. (estudio realizado con una muestra más de 1 millón de empleados en 330 empresas en 50 países y datos tomados de las bases de datos Hay Insight).

<sup>11</sup> Hay Group. Rick Lash y Chris Huber. (2008) *Best Companies for Leaders* (investigación en conjunto con la revista *Chief Executive* con una muestra de 1.140 empresas globales y un ranqueo de las 20 primeras).

nuevo reto de manejar adecuadamente la confusión que se pueda generar entre los diversos roles matriciales o de redes y comunidades, sin perder de vista sus implicaciones en la responsabilidad sobre la toma de decisiones.

Esto requiere de los líderes habilidades y competencias clave como la capacidad de reconocer lo no-escrito en la organización, así como las redes informales y sus focos de poder, capacidad para adaptarse a los cambios, capacidad para influir en otros, capacidad para construir relaciones, habilidades interpersonales y habilidades colaborativas.

En cuanto al uso de sus estilos de liderazgo como conjunto de conductas de relación con su equipo que impactan directamente el clima de éste y -por ende- sus resultados, un líder que quiera manejar con éxito estos retos, deberá usar más frecuentemente su estilo Directivo (dando claridad y dirección sobre la misión y objetivos y sobre lo que éste espera de su equipo, de manera de éstos puedan conocer su brecha de conocimiento interno), su estilo Afiliativo (relacionándose con empatía fortaleciendo las relaciones con su equipo), su estilo Coaching o Tutorial (enfocándose en el desarrollo en el mediano y largo plazo de su equipo, y exponiéndolo a situaciones de aprendizaje, entre las cuales están las comunidades y redes) y su Estilo Democrático (escuchando a su equipo y estimulando la incorporación de nuevas ideas producto del aprendizaje).

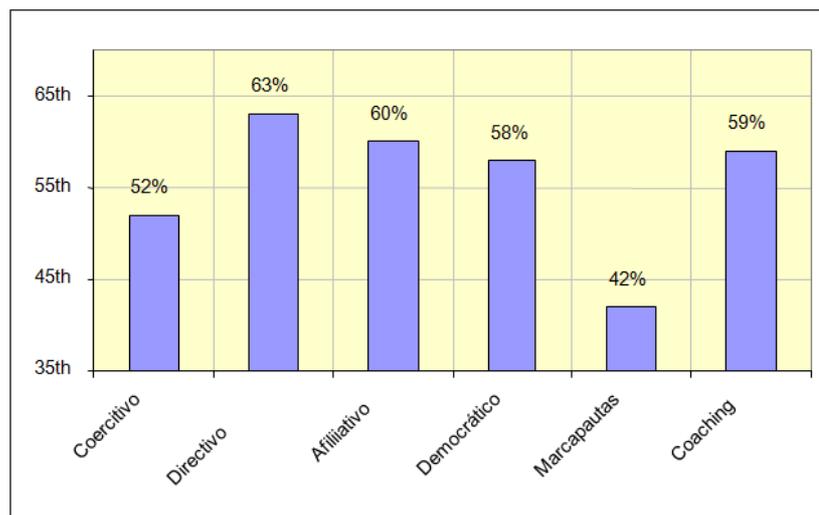


Fig. 1

Combinación de estilos de Liderazgo en empresas innovadoras<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Hay Group- Fortune. (2005). Eighth Annual Analysis of Most Admired Companies in FORTUNE magazine Ranking. N° 7. Marzo 2005.

En un impactante estudio realizado por la APQC (American Productivity & Quality Center)<sup>13</sup> a más de 700 miembros de Comunidades de Práctica exitosas, encontramos que: 1) 88% dijo que la gerencia media apoya el tiempo invertido en la CP, 2) 88% dijo que la gerencia media reconoce el valor de los resultados de la CP, 3) 84% dijo que su CP tiene un patrocinante senior. Vemos entonces cómo el rol del líder en el aprendizaje social derivado de las Comunidades de Práctica cobra una importancia capital.

El uso descrito de los estilos de aprendizaje dominantes, y el uso poco frecuente del estilo Coercitivo (órdenes y obediencia inmediata) y del estilo Marcapasos (“se hace como lo hago yo”) permiten al líder generar la **flexibilidad** requerida por su equipo para aprender individual y socialmente, para innovar y sentirse escuchados; la **claridad** que necesita su equipo para saber si sus comunidades de práctica tienen una proposición de valor para su organización de acuerdo con la estrategia de negocio y el **reconocimiento** esperado por el mismo por el desempeño alcanzado producto –entre otras cosas- de los conocimientos y habilidades incorporados y usados en el camino.

## CONCLUSIONES

- El nuevo paradigma representado con la metáfora de la organización vista como un organismo vivo, implica una nueva forma de abordar el aprendizaje organizacional.
- Esta nueva forma hace énfasis en el aprendizaje social, el cual abarca la interacción de personas miembros de comunidades y redes, contrario al foco en individuos y capacitación formal de las organizaciones vistas bajo el viejo paradigma racional-mecanicista.
- Las Comunidades de Práctica constituyen poderosos focos de aprendizaje e innovación, éstas son informales, muchas veces no son visibles y el reto de las organizaciones es descubrirlas y potenciarlas en el marco de prácticas que agreguen valor al negocio.
- El primer factor de retención en las organizaciones es la capacidad de éstas de usar al máximo los conocimientos, habilidades y destrezas de gente, y uno de los beneficios de las Comunidades de Práctica es generar uno de esos espacios para compartir conocimiento.
- Dentro del Rol del Líder en las empresas de la Era del Conocimiento, se encuentra el desarrollo de las personas a su cargo, así como la facilitación de espacios propicios para gestionar eficientemente el conocimiento, el aprendizaje organizacional y propiciar la innovación.
- El apoyo de los líderes es fundamental para el fortalecimiento del aprendizaje social a través de las Comunidades de Práctica.
- Los líderes de las organizaciones innovadoras privilegian el uso de los estilos Directivo, Democrático y Orientador, por sobre los estilos Coercitivo y Marcapasos, lo cual genera la flexibilidad, la claridad y el reconocimiento necesarios para nutrir el aprendizaje social.

---

<sup>13</sup> APQC's CoP's member survey (2004) *Using Communities of Practice to Drive Organizational Performance and Innovation*.

## BIBLIOGRAFÍA

- Capra, Fritjof (1996). *The Web of Life*. Anchor Books.
- Hay Group. Dawn Sherman, William Alper y Alan Wolfson ( 2001) *El Dilema de la retención*.
- Hay Group. Rick Lash y Chris Huber. (2008) *Best Companies for Leaders* .
- Hay Group-Fortune. (2005). *Eighth Annual Analysis of Most Admired Companies in FORTUNE* magazine Ranking. N° 7. Marzo 2005.
- Kuhn, Thomas (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. Fondo de Cultura Económica, 1971.
- Mayo, Andrew y Elizabeth Lank (2000). *Las Organizaciones que Aprenden*. Gestión 2000.
- Morgan, Gareth (1986/1997) *.Images of Organisation*. Sage.
- Wenger, Etienne, (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge University Press.