

RED DE INVESTIGADORES EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL Y DEL TRABAJO-
ASOCIACION COLOMBIANA DE FACULTADES DE PSICOLOGÍA – ASCOFAPSI.
INSTITUTO DE PSICOLOGIA- UNIVERSIDAD DEL VALLE
Santiago de Cali, Octubre 8, 9 y 10 de 2009

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN
TRABAJO DE GRADO DE MAESTRÍA UNIVERSIDAD DEL VALLE (2008)
VERONICA ANDRADE JARAMILLO

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UN INGENIO AZUCARERO DEL VALLE
DEL CAUCA, COLOMBIA, RECONOCIDO Y AUTOPERCIBIDO COMO EXITOSO.

OBJETIVO GENERAL

Analizar el proceso de AO en un Ingenio azucarero del Valle del Cauca, Colombia, reconocido y autopercebido como exitoso, a través del área operativa TA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar la construcción del AO gestado alrededor de cambios relacionados con innovación a través de conocimiento.
- Describir las dinámicas organizacionales que promueven y dificultan el AO.

El proceso de AO, a través de la forma de generar e implementar el conocimiento, tiene relación con la cultura organizacional y la estrategia de negocio en la cual la forma organizativa hace énfasis. La organización cuenta con mecanismos para generar conocimiento, anclarlo, y mantener controlados los aspectos que obstaculizan el desarrollo y adquisición de este, el cual se expanden a todos los niveles jerárquicos (jefes-subalternos) y organizacionales (individual-grupal-organizacional), e implica construcción de significados compartidos.

Actualmente no resulta suficiente la inyección de capital o la adquisición de nueva tecnología en las organizaciones, si estas acciones no están enmarcadas dentro de una lógica que les permita navegar en el turbulento mar del mercado globalizado, y con un mayor reto para aquellas que por baja rentabilidad no cuentan con el capital y la tecnología, y deben resolver la situación con los recursos que disponen. Frente a esta perspectiva toma crucial importancia el Aprendizaje Organizacional como una manera de adquirir, procesar y producir conocimiento, que tenga sentido dentro de la organización y otorgue ventaja competitiva (Castells, 2003).

En la literatura especializada referida al AO se encuentran tendencias implícitas (Huysman

(2001) para la definición y entendimiento del tema. La primera tendencia tiene que ver con concebir el aprendizaje como una mejoría, es decir, el interés por hacer énfasis en los resultados más que en el proceso, resaltando este desde sus ventajas cuando ya está presente, pero dejando de lado el camino recorrido para llegar a los resultados esperados. La segunda tendencia es denominada como tendencia a la acción individual. En esta tendencia se encuentra regularmente el debate entre pensar como similares o distintos el Aprendizaje Organizacional (AO) y el Aprendizaje Individual (AI), mencionado anteriormente. La tercera tendencia es la referida a la adaptación ambiental, mencionada también por Medina y Espinosa (2000) al resaltar la importancia de la concordancia ambiental, la cual tiene relación con la necesidad de la organización por sobrevivir a un ambiente cambiante y adverso, que le implica el desarrollo de estrategias para su permanencia. La cuarta y última tendencia de la literatura referida a AO tiene que ver con concebir el aprendizaje como algo planeado, pensado de esta manera podría entonces ser anticipado y por tanto organizado para obtener mayor provecho.

Así mismo se encuentra un énfasis técnico y otro social al respecto de la literatura en el tema. Por su parte el énfasis técnico de acuerdo con Palacios (2000), está centrado en contar con grandes bases de datos a las que se pueda acceder, para lo cual se debe tener el conocimiento codificado. Lo anterior hace alusión al procesamiento eficaz, por medio de la interpretación y respuesta a la información que proviene de dentro y fuera de la organización. Por otro lado, el énfasis social en la literatura sobre AO, “se centra en la manera en la cual las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo derivadas de la información” (Easterby-Smith y Araujo, 2001, p. 19).

Para la presente investigación, se tomó como base una perspectiva social, y se consideró como definición la construida por la investigadora considerando los documentos revisados, y la investigación realizada. Se entiende por AO como la capacidad de la organización para generar e implementar conocimiento de manera constante y fluida, involucrando a todos los niveles e inmersa en los distintos procesos organizativos.

Pero ¿cómo se da ese proceso de una idea que surge desde un individuo para volverse un aprendizaje de tipo organizacional?. De acuerdo con Castañeda (2004), sucede cuando el conocimiento es convertido a través de la interacción de los miembros de la organización, donde dicho conocimiento es intercambiado. En esta vía se encuentra lo planteado por Enríquez (2007),

al mencionar que para lograr AO se requiere “generar cambios en las representaciones, significados y valores compartidos por las personas en la organización” (p. 161).

En la misma dirección Gons, Bob y Anundsen (1996), plantean que el aprendizaje cuenta con lo que ellos llaman niveles, que podrían equiparse a los estadios presentados por diversos autores sobre el proceso de AO. Sin embargo, en estos niveles puede identificarse también la transición del AI al AO. Gons et al. (1996), mencionan que los niveles son Adquisición, referido a adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información y conocimiento; la Utilización, que implica poner en uso esos elementos adquiridos. Posteriormente existe el nivel de la Reflexión, el cual trae consigo un alejamiento del proceso al hacer análisis que pueden llegar a cambiar o construir nuevos paradigmas sobre el tema que se está aprendiendo, y cambiar también la manera como se aborda desde la acción.

MÉTODO

Estudio de caso no experimental, seccional, descriptivo, de corte cualitativo.

- Criterios de elección del caso:

Reconocimiento externo

Reconocimiento interno (autoreporte)

- Participantes: 9 Trabajadores de un área operativa de la organización y del área de Gestión del conocimiento.

- Técnicas y fuentes de recolección de información:

Entrevistas semiestructuradas individuales y grupales a profundidad, cuestionario (autoreporte).

Documentos y registros oficiales públicos y privados de la organización.

(8 entrevistas, 2 registros de innovación, 2 registros de experiencias, 1 documento oficial público)

- Técnicas de Análisis de información:

Análisis de contenido: Unidad de Análisis: Tema/ Regla Enumeración Frecuencia-Intensidad. (Etnograph versión 6)

Categorías de análisis: Estilos de aprendizaje, Generalización del conocimiento, Incapacidades de Aprendizaje, Tipo de Cultura (Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow, 1999).

		el pensamiento diferente (pensam parecido)															
		Conformidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Acoplamiento estrecho	Mecanismos de coerción que impiden las divergencias y generación de ideas (coherc diferente)	6	3	0	2	0	1	0	3	3	0	0	0	0	18	
	Parálisis	Incapacidad para ejecutar lo requerido para las mejoras (no se mueven a)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
	Aprendizaje supersticioso	Explicaciones y soluciones basadas en superstición para las causas de los problemas (superstición)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	Difusión deficiente	Pobre divulgación de las ideas implementadas (no divulgan)	0	0	0	0	0	1	0	2	2	0	0	0	0	5	
Tipo de cultura	Clan	Percepción de independencia por parte de los trabajadores, y de control sobre su trabajo (ind y control trabaj)	2	1	0	3	2	1	0	3	3	0	0	0	0	15	
		Promoción y respeto frente a la diversidad de ideas y propuestas (diferencia si)	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	3
		Realización de discusiones grupales formales e informales sobre temáticas de interés, y toma de decisiones (compartir)	1	2	0	1	5	1	4	1	1	0	0	0	0	0	16
	Adhocrática	Redireccionamiento de los objetivos del área de acuerdo con demandas del entorno/Cliente (complacer)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		Percepción por parte de los involucrados en los procesos que implique no poder mantener un orden para llevar a cabo las actividades, por la dinámica del trabajo (no plan)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Jerárquica	Toma de decisiones exclusivamente a través	0	1	0	2	0	0	0	4	4	0	0	0	0	11	

Categoría	Subcategoría	Indicadores
Condiciones que facilitan el AO	Formalización de los procesos	Identificación del tiempo como recurso esencial para un trabajo efectivo
		Diferenciación en el trato de conocimiento innovador (ideas) y conocimiento referido al pasado (experiencias).
		Involucramiento de todos los trabajadores desde lo formal.
		Sensibilización continua frente al tema
		Divulgación constante a través de distintos medios de comunicación
		Acciones contingentes para mantener la credibilidad de los trabajadores
		Apoyo explícito por parte de la jefatura para todos los procesos
	Rol de la jefatura	Jefe como ente que hace circular la información de arriba a abajo y de abajo a arriba
		jefe como aspecto clave para la consecución de recursos para la realización de los proyectos
		Jefe como inspirador de confianza y credibilidad a través de sus acciones, para los trabajadores.
		Jefe que identifica y aprovecha la diferencia en capacidades y rendimiento de sus subalternos.
	Características del área	Satisfacción frente al trabajo por parte de trabajadores
		apertura frente a la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos
		disposición para compartir el conocimiento
		concepción del conocimiento como un reto
		presencia de personal experto
		estructura con pocos niveles jerárquicos
	Consecuencias derivadas de trabajar sobre el conocimiento	realización de una actividad que implica trabajo físico
Ganancias personales, sociales y económicas percibidas por trabajar con conocimiento.		
Modificación en la percepción del clima laboral por parte de los trabajadores		
Modificación en la dinámica de relación con la jefatura		
Características del conocimiento innovador	Cambio en el nivel de participación y apertura por parte de los miembros	
	Conocimiento que deriva de necesidades recurrentes de trabajadores y organización	
	Implicación de tiempo para maduración	
	Proposición por parte de trabajadores expertos y de actitud vigilante y de apertura frente al conocimiento	
	Verificación de la pertinencia del conocimiento en relación con la necesidad de la que partió para crearse	
	Uso del conocimiento en temas como Salud Ocupacional, Medio ambiente, Calidad del producto, mejora del proceso	
Condiciones del entorno	Presencia de significados compartidos por varios compañeros del área alrededor de un conocimiento.	
	Identificación de debilidades y fortalezas en relación con competencia nacional e internacional	

Tabla 2. Categorías de análisis de información derivadas del uso de la técnica Árbol de asociación de ideas

DISCUSIÓN

El aprendizaje organizacional representa en la actualidad una estrategia para enfrentarse a un mercado de trabajo globalizado donde se mueven otras dinámicas y valores, en los cuales el conocimiento constituye la materia prima para gestar los cambios que conduzcan en dirección a la competitividad.

El AI es parte indispensable del AO y se cualifica a través de las dinámicas formales e informales que se dan en la organización, a través del compartir con los otros y crear significados compartidos. Se encuentran diferencias y niveles de acción que permiten clarificar donde empieza un tipo de aprendizaje y comienza el otro, mostrado a través de las etapas mínimas del proceso que sigue el aprendizaje organizacional, donde el individual está inmerso, estableciendo una relación de necesidad pero no de suficiencia. El AI es aporte fundamental en los momentos de descubrimiento de la brecha entre la realidad y la necesidad, y el planteamiento de una idea innovadora, que a veces puede no ser del todo claro de atribuírsele al individuo o a la acción del grupo cuando se comparte conocimiento. Desde este momento, el AI se vuelve organizacional pasando a ser evaluado en términos de su pertinencia y los mecanismos para que el conocimiento generado del AI sea anclado y se ponga en funcionamiento en la organización. La organización a su vez será responsable de promover dinámicas que permitan cualificar el AI, y mecanismos formales para beneficiarse de dicho aprendizaje y alinearlos con el proceso de AO.

Para que suceda el AO existen una serie de condiciones que son necesarias para su desarrollo. En primer lugar existen unas condiciones culturales compartidas por todos los miembros respecto a la importancia y beneficios de tener apertura de compartir conocimiento y generar innovaciones; además es indispensable la relación con directivas y jefatura del área o de la organización, que vaya en la misma dirección de esta lógica de trabajo, donde se privilegien los procesos de aprendizaje al mismo nivel que los productivos –inherentes a la labor en el trabajo-; así mismo se encuentra el hecho de considerar a todos los individuos susceptibles de ser generadores de innovaciones, especialmente aquellos que cuentan con experticia en su área de trabajo, tienen actitud vigilante respecto a identificar problemas por resolver o situaciones por mejorar, y para quienes el hecho de aprender y crear tiene importantes implicaciones dentro de los marcos que definen su identidad más que como persona que trabaja, como persona.

Otra de las condiciones indispensables tiene que ver con el hecho de realizar construcciones colectivas del conocimiento, donde se den interpretaciones que implican significados compartidos, los cuales según el estudio de caso, suceden en el cotidiano de manera informal, y a través de la dinámica que establecen, nombrándolos como comunidad de práctica. Se trata de un grupo de personas que no solo tienen un alto interés y compromiso por aprender más acerca de lo que saben, sino que cuentan con un contexto y dinámica de trabajo que les favorece la interacción, para la generación de ideas innovadoras.

Finalmente dentro de las condiciones se hacen indispensables los mecanismos de institucionalización que formalizan o al menos apoyan que administrativamente se gesten procesos que favorezcan la generación e implementación del conocimiento, filtrado según lo que para la organización aporta valor, y que fue planteado por los innovadores como una manera también de mejorar sustancialmente su trabajo. Esta institucionalización requiere a su vez del apoyo formal de las directivas y de personas que cuenten con cargos y procedimientos establecidos para que se dediquen a esta labor, y debe incluir las herramientas tecnológicas para formar una memoria organizativa que tenga sentido en la historia de la organización, la cual sea de fácil acceso y además esté disponible para todos los miembros.

El aprendizaje organizacional implica un proceso de maduración que se construye a través del tiempo y de dinámicas particulares que lo facilitan (como las expresadas anteriormente). En este sentido no puede pretenderse generar una capacidad de aprendizaje organizacional en un tiempo corto, entendiendo esta capacidad como la tendencia a generar e implementar conocimiento de manera fluida y espontánea en un área de la organización o completamente en esta, orientada al beneficio de los miembros y de la organización misma. De acuerdo con lo anterior, hablar de organizaciones de rápido aprendizaje equivaldría, más que a acelerar el proceso, a identificar cuáles son las formas propias de la organización que le permiten tener una fluidez en el proceso, haciendo parecer que este se acelera. En este sentido se trata de descubrir la manera en que cada forma organizativa y/u organización en general se autorregula, tal como sucede al concebir estas como un sistema, y facilitar que las dinámicas propias de dicho sistema se gesten, procurando controlar distintas

incapacidades de aprendizaje, que van desde el nivel de individuo, pasando por los grupos, hasta la organización.

Dicho proceso sigue unos momentos predecibles que empiezan con la identificación de la situación problemática o susceptible de mejora, para pasar a una reflexión que por lo general se da en interacción con otros quienes podrían ser expertos, se plantea la idea innovadora o de mejoramiento, la cual se evalúa, se prueba, y una vez se considera que es atinada en relación con la estrategia de negocio del área o la organización se implementa y se socializa entre los miembros, y se pone a disposición de todos para acceder a este nuevo conocimiento. Estos momentos representan un proceso de subida y bajada de un conocimiento redescrito, que recorre los individuos, los grupos, y llega a la organización como institución, para luego bajar por esta hasta operacionalizarse en la actividad diaria de cada uno de los individuos, en concordancia con lo expuesto en el marco conceptual.

La gestión del conocimiento se convierte en una estrategia clave para encontrar las dinámicas que hacen parte de la autorregulación de los sistemas y subsistemas de la organización. La gestión del conocimiento no es lo mismo que el aprendizaje organizacional, ya que lo primero sirve a lo segundo al plantear maneras de promover la generación y generalización de conocimiento; por su parte, el AO implica no solo la manera de canalizar el conocimiento (gestionarlo), sino la capacidad que estas dinámicas sucedan de manera espontánea y sin mayores esfuerzos, al estar inserta en la cultura de la organización y en la manera de sus miembros relacionarse. Existen otros mecanismos que dependiendo la forma en que se realicen, pueden implicar la promoción del proceso de AO en el mismo sentido que la GC tales como los sistemas de gestión de calidad, la gestión por competencias, entre otros.

El AO se da en distintos niveles de cualificación y a través de los diferentes niveles organizaciones. Respecto a los niveles de cualificación puede encontrarse en una organización que está fomentando su capacidad de aprendizaje organizacional, aprendizajes poco profundos que se dirigen a la solución de problemas particulares sin profundizar acerca del por qué esto ocurre de dicha manera. Este tipo de aprendizaje parece estar relacionado con las maneras regulares de supervivencia en el entorno donde se supe en el día a día las necesidades emergentes, con poca disponibilidad para la reflexión y la transformación de valores que dirigen la organización; este tipo de organizaciones están

llamadas a ser seguidoras de las otras que cuentan con aprendizajes más profundos, en los cuales se da una evaluación y modificación –aunque de manera paulatina- del transcurso de las situaciones que mantienen la inercia y evitan el cambio.

Respecto a las organizaciones con este nivel de profundidad en sus procesos de aprendizaje, pueden representarse como las organizaciones que aprenden, las cuales cuentan tanto a nivel informal, como formal, con todos sus sistemas, procedimientos, dinámicas, valores culturales, entre otros, volcados a la lógica del AO y el uso del conocimiento como ventaja competitiva. Se trata de un proceso de reflexión profundo que puede proceder de errores o no, especialmente de aquellos donde se pueden analizar las causas y plantear soluciones radicales.

Respecto a los niveles organizacionales, tal como lo ilustra la literatura y con lo encontrado en el estudio de caso, el AO recorre los tres niveles organizacionales de individuo, grupo y organización, para hacer reales los diferentes momentos en que el conocimiento es generado, implementado, y se vuelve parte de los *activos* de la organización a través de la memoria organizacional. Cada nivel implica una complejidad particular, y cuenta con implicaciones relevantes para el entendimiento del proceso de AO.

Los individuos en las organizaciones que promueven procesos de AO son concebidos desde otra óptica, como miembros partícipes de los procesos, quienes a su vez están en capacidad de promover ideas para generar cambios en su trabajo y por lo tanto en la realidad organizacional. Se trata de personas para quienes el conocimiento se vuelve otra manera de obtener status, construir una identidad y formar otro sistema social donde el cargo y el salario devengado pasan a otro plano, y la experiencia, el conocimiento y lo que se haga con este son la prioridad.

En el caso de los grupos, estos son de vital importancia para el proceso de AO, ya que así se encuentren organizados de manera formal a través de áreas o comités, o de manera informal a través de formas organizativas como las comunidades de práctica, es en estos que se mueven las dinámicas para compartir conocimiento, completar ideas que pueden ser innovadoras, y en general dar sentido a la manera como se hacen las cosas en el cotidiano. Es en este nivel que los individuos tienen la oportunidad de socializar sus inquietudes, inconformidades, dificultades y expectativas en torno al trabajo y respecto al conocimiento inmerso en su actividad laboral.

A la organización le corresponde la creación de mecanismos que formalicen los esfuerzos y hallazgos provenientes de los niveles anteriores, así como de crear sistemas de incentivos y desarrollo de competencias que complementen todas las acciones relacionadas directamente con la generación e implementación del conocimiento.

REFERENCIAS

- Castañeda, D. (2004). Estado Del arte em aprendizaje organizacional a partir de lãs investigaciones realizadas em facultades de Psicología, Ingeniería Industrial y Administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. Em: Acta Colombiana de Psicología. 11, 23-33.
- Castells, M (2003) prólogo de: *¿Es sostenible la globalización en América Latina? debates con Manuel Castells*. La globalización y América Latina: asignaturas pendientes (v1). - 1ed., coordin Fernando Calderón, Chile fondo de cultura económica 2003.
- Easterby-Smith y Araujo. (2001). Aprendizagem organizacional: *Oportunidades e debates atuais*, En: Aprendizagem organizacional e organizaçao de aprendizagem, desenvolvimento na teoria e na practica. Easterby-Smith, Burgoyne y Araujo Edt. Editorial Atlas.
- Enríquez, A. (2007). La significación en la cultura. Concepto base para el Aprendizaje Organizacional. En: *Universitas Psychologica*. V6, No.1.
- Guns, B y Anundsen, k. (1996). Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener competitividad. Prentice Hall. México.
- Huysman, M. (2001). Contrabalnacando tendencias: Uma revisao crítica da literatura sobre Aprendizagem Organizacional .En: Aprendizagem organizacional e organizaçao de aprendizagem, desenvolvimento na teoria e na practica. Easterby-Smith, Burgoyne y Araujo Edt. Editorial Atlas.
- Medina, C y Espinosa, M. (2000). El aprendizaje organizacional. El estado del arte hacia el tercer milenio. En: Papers de Formació Municipal. 71, 2-24.
- Palacios, M. (2000). Aprendizaje Organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. En: Hitos de Ciencia económico administrativas. 15, 31-39.
- Yeung, Ulrich, Nason y Von Glinow (1999). *Organizational Learning, capability, Generating and generalizing ideas with impact*. Oxford University Press. Estados Unidos.