

# Aprendizaje organizacional, la perspectiva de Moyado Flores

**Algunas notas para facilitar la lectura del texto**

**SERGIO L. AGOFF**

**MAYO 2023**

# Definiciones sobre aprendizaje organizacional

- El aprendizaje organizacional, para este estudio, se considera como **variable dependiente**, esto es, dependerá de los avances de la implantación del modelo de gestión del conocimiento
- El concepto de proceso de aprendizaje, se refiere al **proceso** a través del cual la organización aprende. Para **Aramburu Goya**, la vinculación del proceso de aprendizaje con el aprendizaje organizativo se interpreta de formas distintas por parte de los diferentes autores que abordan el estudio del mismo. Entre éstos, algunos **identifican el aprendizaje organizativo con el proceso** mediante el cual la **organización aprende**, esto es, con el proceso de aprendizaje. Otros, sin embargo, no **identifican el aprendizaje organizativo con dicho proceso, sino con el resultado** del mismo



# Perspectivas de distintos autores

- **Carl Rogers:** como un **aprendizaje unificado** a nivel cognoscitivo, afectivo y visceral///La comprensión empática. El aprendizaje entonces consiste en adquirir nuevos tipos actuales o potenciales de conducta
- **Cris Argyris, Donald Schön, Peter Senge:** distinguen entre aprendizaje en "**bucle simple**" (single loop learning) y en "**bucle doble**" (double loop learning). Estos autores consideran que el aprendizaje organizativo implica una reestructuración de la "teoría de la acción organizativa". Dicha reestructuración puede ser más o menos profunda y radical, dando como resultado un nivel de aprendizaje diferente. **El aprendizaje en "bucle simple" permite 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.** Ésta es revisada, pero no es radicalmente transformada. Por otra parte, estos mismos autores consideran un nivel de aprendizaje más elevado, al que denominan **aprendizaje en "bucle doble" que implica el cambio radical de la teoría en uso organizativa. No se limita a la simple adopción de medidas para corregir los errores, sino que supone, además, una revisión y transformación profunda de la teoría en uso organizativa, esto es, del conjunto de asunciones que sustentan la acción.**



# Perspectivas de distintos autores

- **Van der Krogt** presenta una teoría sobre la organización y el desarrollo de sistemas de aprendizaje, conocida como la **teoría de redes de aprendizaje**. En esta teoría, los sistemas de aprendizaje en organizaciones laborales son analizados dentro de una aproximación de redes aplicada a las organizaciones. También en esta teoría, **los sistemas de aprendizaje están sujetos a tensiones, las cuales surgen de su orientación dual: una orientación hacia el potencial de desarrollo humano y una orientación hacia el desarrollo de los procesos laborales**
- **Gary Dessler** maneja el concepto de aprendizaje-acción como una técnica de **capacitación** mediante la cual las personas en entrenamiento gerencial trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de otros departamentos o instituciones gubernamentales
- **Robert P. Mai** el aprendizaje organizacional significa ganar un conocimiento que ayude a la organización a desempeñarse con **éxito**, y a su vez el conocimiento se gana por lo menos de dos maneras: adquiriéndolo y creándolo



# El aprendizaje organizacional y el cambio

- Todos estos autores, por lo tanto, vinculan el concepto de aprendizaje organizativo con el resultado del proceso mediante el cual la organización aprende. **Este resultado se concreta en el cambio del comportamiento organizativo, o en el cambio de la teoría de la acción organizativa, o bien, en el cambio de la base de conocimiento de la organización.** En resumen, con los resultados generados por ese proceso podrían vincularse con los cambios obtenidos en la organización. Algunos de éstos se manifiestan en:
  - • La mejora de la posición competitiva futura (creación de nuevos espacios competitivos).
  - • Procesos abiertos y preactivos.
  - • Creación de competencias esenciales.
  - • Ausencia de jerarquía.
  - • Capacidad de autoorganización.
  - • Múltiples canales de comunicación.
  - • Coordinación vía adaptación mutua.
  - • Autocontrol de las unidades.
  - • Descentralización muy elevada.



# Memoria organizacional

- **La memoria organizacional se define como el lugar donde se almacena el conocimiento organizacional generado en el pasado para utilizarlo de forma racional en el presente y en el futuro, con la característica de que este repositorio sea fácil de acceder por todos los miembros de la organización**



# Memoria organizacional y aprendizaje. Distintas perspectivas

- De acuerdo con **Peter Senge, el aprendizaje se construye sobre el conocimiento y la experiencia pasada, esto es, la memoria**
- **Huber** recalca la importancia de construir una "memoria organizativa", es decir, de almacenar todo el conocimiento generado en la organización. **la memoria organizacional juega un papel crítico en el proceso de aprendizaje organizacional**, se refiere al repositorio donde el conocimiento se almacena para uso futuro
- **Walsh y Ungson analizan con profundidad el concepto de "memoria organizativa", detallando, asimismo, los atributos de la estructura, procesos y contenidos de la misma, señalan que puede contribuir a la eficiencia y efectividad de la toma de decisiones, particularmente en la preselección de los escenarios posibles**



# Memoria organizacional y aprendizaje. Distintas perspectivas

- **Simon**, quien se preocupa por la exploración de los contenidos de la "memoria organizativa". En concreto, por el modo en que dichos contenidos son adquiridos y transmitidos de una parte a otra de la organización, y la forma en que se accede a los mismos en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, **Simon concede una gran importancia al papel de los individuos en el aprendizaje que se produce en el plano organizativo**, de tal modo que no concibe que una organización pueda aprender si no es a través de los individuos que la integran
- **Kolodner** , destaca que almacenar en la memoria organizacional experiencias y conocimientos pasados es fundamental

