

**UNIVERSIDAD DIEGO PORTALES**  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA

CONDICIONES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE EN  
EMPRESAS CHILENAS QUE HAN GANADO EL PREMIO  
“EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR”, EL AÑO 2002.

Tesis para optar al grado de Licenciada en Psicología

Alumna: Marianela I. Cartagena M.

Profesoras Patrocinantes:  
Pilar Torres J. y Rosa González P.

Asesor Metodológico: Carlos Nuñez M.

Santiago de Chile

2003

A mi Familia,  
Guillermo, Sila y Ketty

Profesores(as)  
y amigos(as),

Por su comprensión, apoyo y cariño.

## RESUMEN

### “CONDICIONES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE EN EMPRESAS CHILENAS QUE HAN GANADO EL PREMIO EL MEJOR LUGAR PARA TRABAJAR, EL AÑO 2002”

Alumna: Marianela I. Cartagena M.

Este estudio aborda la temática de la *Empresa que Aprende*, propuesta por Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1991). Esta visión de la empresa implica entender a la organización como un sistema autopoiético, capaz de autorrenovarse y cambiar. Se trata de sistemas proactivos, por cuanto el cambio es impulsado por la propia organización y no por la presión ejercida por el entorno.

La investigación tuvo por objeto identificar, describir y analizar las condiciones que favorecen el aprendizaje en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, el año 2002.

Para la descripción se utilizó el *Cuestionario para la medición de las condiciones favorables de una empresa que aprende* (Grellet, C. y Ramírez P., 1996), que permite evaluar once variables definidas, por los autores, como esenciales para que la organización sea considerada una empresa que aprende. Se trabajó con una muestra no probabilística e intencionada compuesta por siete empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile, el año 2002, con un total de treinta cuestionarios aplicados a gerentes de las empresas en Santiago y en Regiones.

Se efectuaron diferentes niveles de análisis de los resultados obtenidos en esta medición, además de la descripción de las once variables que miden las condiciones favorables para el aprendizaje y una comparación de los niveles promedios y percentiles obtenidos por las empresas objeto de esta investigación, con cinco empresas anteriormente investigadas bajo otros criterios de selección, por alumnos de la Universidad Diego Portales, en que se aplicó el mismo instrumento.

Se observó que las empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile el año 2002, presentan altas condiciones favorables al aprendizaje, con siete variables en el rango alto y cuatro en el rango promedio alto de las normas definidas; ocupando las once variables que mide el instrumento, el 25% superior del gráfico que muestra la medición.

### III. INTRODUCCION

La idea de que la única constante es el cambio, ha sido una realidad de la vida por lo menos desde los tiempos de Heráclito (500 a. de J.C.), sin embargo, la mayoría de la gente cree que los últimos años han sido tiempos de cambios muy importantes porque los comparan con la continuidad de los 30 años anteriores.

Peter Drucker<sup>1</sup>, uno de los autores contemporáneos que piensa que estamos en una nueva transición cultural, nos recuerda que en Occidente hemos atravesado dos grandes transiciones en los últimos 500 años: una que comenzó con Gutenberg, y la otra con la máquina de vapor. Estar exactamente en este punto implica, para Drucker, que cada organización tendrá que convertirse en líder del cambio, lo que significa anticiparse a éste y no sólo administrarlo; considerando además que la revolución de la información apenas empieza a tener algún efecto, ya que tomará obsoleto lo multinacional tal cual lo conocemos hoy.

*...la crisis presente no es ordinaria, sino extraordinaria; ya que no es solamente un desajuste económico o político, sino que envuelve simultáneamente a casi la totalidad de la cultura y sociedad occidentales en sus diferentes sectores. Es una crisis en el arte y la ciencia, la filosofía y la religión, las leyes y la moral, los hábitos y las costumbres; que abarca todas las formas de organización social, política y económica, incluyendo la naturaleza de la familia y el matrimonio...*<sup>2</sup>

Este pensamiento, que pareciera sacado de cualquier publicación actual, fue escrito a mediados del siglo pasado por un futurólogo que postulaba que la parte dominante de las artes, la ciencia, la filosofía, la religión, la ética y las leyes; de las principales formas de organización social, económica y política, así como, la mayoría de sus costumbres y maneras, modalidades de vida y mentalidad; son representativas de las diversas formas de un principio y valor básico que las rige, y que en la Cultura Idealista de la Edad Media fue *Dios* y en la Cultura Realista de la Edad Moderna fue *La verdadera realidad y valor son sensoriales*. Sorokin también pensaba, en esa época, que estábamos en medio de una transición cultural.

Si proyectamos este pensamiento a nuestra Era, Pos Moderna para algunos y Pos Industrial para otros, nos hace sentido lo dicho por Drucker, con la característica adicional de que la brecha o desfase de la adaptación a los cambios, de los individuos y las organizaciones, en esta transición cultural, es mucho mayor dada la velocidad que los vertiginosos avances de la tecnología de la información, le imprimen a la sociedad en su conjunto; donde dos de las cuatro dimensiones fenomenológicas en que el ser humano se mueve – espacio (dentro/fuera) y tiempo (antes/después) – han sido principalmente afectadas; produciendo confusión e incertidumbre en la mayoría de las personas que se ven enfrentadas a estos cambios, tanto en su vida cotidiana como en sus ambientes de trabajo. Ejemplos de éstos, son la creación de

---

<sup>1</sup> Drucker, P., (2002), *Encuentro Drucker – Senge*, Vol 4/No2/enero-febrero 2002

<sup>2</sup> Sorokin, P., (1948), *La crisis de nuestra era*, Compañía Editora Espasa-Calpe, Buenos Aires.

espacios virtuales en Internet y los cambios de hora y husos horarios, en los indispensables desplazamientos a que nos conduce la globalización.

Una postura básica de incertidumbre nos llevaría a interrogarnos continuamente acerca de la exactitud de la propia percepción del mundo. Este sería, en opinión de algunos autores, el momento en que surge la necesidad de confirmación... *Si la propia visión y evaluación del yo, de los otros y del medio ambiente se ve confirmada por los demás, la confianza del individuo en la autoevaluación de su competencia tiende a aumentar. El sentimiento de confianza se reforzará especialmente cuando el individuo reciba confirmación proveniente de personas a las que conceda un valor positivo*<sup>3</sup>

#### IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existe consenso en cuanto a que los países desarrollados y el mundo entero tendrán por delante largos años de cambios profundos. *Los cambios que se avecinan no son primordialmente económicos, ni siquiera principalmente tecnológicos, son cambios en la demografía, la política, la sociedad, la filosofía y sobre todo en la visión de mundo que tienen las personas*<sup>4</sup>. El cambio, aunque en oportunidades doloroso, parece ser condición indispensable para que toda cultura y sociedad continúen gozando de la facultad creadora a través de su existencia histórica.

Si consideramos, al mismo tiempo, el cambio paradigmático que implica tener como elemento diferenciador de las empresas, con los mejores resultados en su sector, a las personas que participan de una cultura organizacional, se hace relevante investigar los elementos que constituyen dicha cultura.

Como sabemos, la cultura organizacional se manifiesta no por las palabras, sino por el comportamiento de las personas que forman la empresa, y es en esta perspectiva que algunos autores señalan, que la cultura organizacional recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, el flujo de comunicación, las relaciones con los clientes y el mercado, entre otros<sup>5</sup>. Es así como el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, predispone a asumir riesgos y aceptar errores.

Si de los elementos cotidianos de la cultura organizacional enunciados, destacamos: las relaciones con los clientes y el mercado, y ampliamos el concepto cliente, a clientes internos y externos; nuestra mirada se dirige entonces hacia la investigación efectuada, en nuestro país, por Levering y Moskowitz durante los años 2001<sup>6</sup> y 2002<sup>7</sup>, denominada *Los mejores lugares para trabajar (Great Place To Work)*.

---

<sup>3</sup> Argyris, Chris, (1979), *El individuo dentro de la organización*, Editorial Herder, Barcelona

<sup>4</sup> Drucker, P., (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Ed. Sudamericana, Bs.As.

<sup>5</sup> Herrero J., *Cultura y Competencias*, Publicado en Capital Humano julio/agosto 1999, por HayGroup.

<sup>6</sup> Levering, R., (2001), *Campeones 2001*, Capital, negocios y mundo, noviembre, 121-123.

La investigación citada constató que la característica principal de estas organizaciones, es tener buenas relaciones laborales basadas en la confianza; por lo que no se considera que sean las políticas específicas de recursos humanos las responsables de este clima positivo y valorado; sino que la calidad del lugar de trabajo era algo que los ejecutivos habían pensado mucho, y en especial cuidaron la naturaleza de la relación entre la compañía y los empleados.

Si al mismo tiempo compartimos con Peter Senge<sup>8</sup>, que una organización que aprende es aquella organización donde existe un aprendizaje generativo, es decir, donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea y donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento; podemos concluir que este aprendizaje podría encontrarse, con una alta probabilidad, en aquellas organizaciones que son consideradas *Un buen lugar para trabajar*, dado el nivel de confianza que se logra en dichas empresas.

En Chile hay poca investigación sobre condiciones favorables para el aprendizaje, tanto en los individuos como en empresas, que evidencien la satisfacción y orgullo de sus empleados por trabajar en ellas. Tampoco tenemos antecedentes que se hayan efectuado estudios de este tema en Latinoamérica.

Con estos antecedentes que tienen amplio potencial de diversificación científica, ya que han sido escasamente investigados empíricamente; surge la pregunta de investigación que aborda esta tesis: *¿Cuáles son las condiciones favorables para el aprendizaje en organizaciones que han ganado el premio "El mejor lugar para trabajar", en Chile, en el año 2002?*

La relevancia de la investigación tiene relación con identificar y sintetizar información de variables que son importantes para el Desarrollo Organizacional, proveer foco para el diseño de estrategias de desarrollo de condiciones para constituir un buen lugar para trabajar, proveer de datos empíricos específicos acerca de las condiciones que caracterizan a estas empresas; constatando al mismo tiempo la existencia de interconexiones entre el proceso de aprendizaje y la valoración de una organización considerada un buen lugar para trabajar.

## V. MARCO TEORICO

La investigación indica que la cultura nacional tiene mayor impacto en los empleados que la cultura de su organización<sup>9</sup>. Esto nos lleva a una de las interrogantes fundamentales de la historia humana que es ¿Cómo fue que las sociedades divergieron en su capacidad de desarrollarse?. La respuesta de los expertos es que las sociedades que han tenido éxito económico sostenido en el tiempo, son aquellas que han contado con una densa malla de relaciones interpersonales basadas en la confianza y la cooperación, denominado

---

<sup>7</sup> Levering, R., (2002), *Campeones 2002*, Capital, noviembre, 28-30.

<sup>8</sup> Senge, P. (1992), *La quinta disciplina*, Editorial Gránica. S.A., Barcelona.

<sup>9</sup> Robbins, S., (1999), *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México

Capital Social<sup>10</sup>. Ellos asumen esta perspectiva para comprender las diferencias de desarrollo entre América anglosajona y Latinoamérica.

La tesis es simple<sup>11</sup>: Una economía abierta tiene mayores posibilidades de éxito en un ambiente en el que coexisten los valores propios del mercado, como la libre iniciativa privada y la competencia; junto a valores externos a éste, como es el caso de la confianza, de manera muy principal, así como la cooperación, el compromiso cívico y la visión de largo plazo.

El informe Desarrollo Humano en Chile, del programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD 1998<sup>12</sup>; mediante una encuesta nacional, cuantificó el capital social formal e informal en Chile, detectando que el grado de confianza social de los chilenos es relativamente bajo, al igual que en otros países de Latinoamérica. Capital social entendido como el grado de asociatividad, de confianza social, reciprocidad y compromiso cívico existente.

Por otra parte, este mismo informe y como resultado de la encuesta aplicada en Chile, en el año 2000, amplía el concepto de desconfianza, contraponiendo los altos índices de desarrollo humano (ingreso per cápita, expectativas de vida y educación), que objetivamente mide el instrumento, a un malestar que ha ido en aumento en los últimos cuatro años, que contradice estos avances, y es el sentimiento de incertidumbre<sup>13</sup> respecto del trabajo, la salud y la seguridad ciudadana; como así mismo por la desigualdad de ingresos e insatisfacción, a pesar de la mejor calidad de vida que objetivamente se constata en las últimas décadas. Este sentimiento nos recuerda lo mencionado por Humberto Maturana<sup>14</sup>, referente a la tentación que la humanidad toda tiene por tener certidumbre y su propuesta de suspender nuestros hábitos de caer en esta tentación... *Nosotros tendemos a vivir un mundo de certidumbre, de solidez perceptual indisputada, donde nuestras convicciones prueban que las cosas sólo son de la manera que las vemos, y lo que nos parece cierto no puede tener otra alternativa. Es nuestra situación cotidiana, nuestra condición cultural, nuestro modo corriente de ser humanos.*

Anthony M. Hodgson<sup>15</sup>, profesor de la London Business School, nos recuerda que la inteligencia humana y hasta la estructura del cerebro, están organizadas para manejar la incertidumbre, y que el cerebro tiene una zona dedicada a abordar el futuro, formando una memoria del futuro... *En un individuo sano, esa parte del cerebro se ocupa continuamente de enumerar, ensayar y almacenar muchas imágenes de futuros posibles; "Si ocurre tal cosa haré tal otra". En un individuo con dificultades mentales hay una sola memoria del futuro y cuando*

---

<sup>10</sup> North D., (1997), Premio Nobel de Economía - 1993, en A. Foxley, ex. Ministro de Hacienda de Chile, responde a Soros, publicado en Artes y Letras del diario El Mercurio

<sup>11</sup> North D., (1997), ob. cit.

<sup>12</sup> <http://www.desarrollohumano.cl/texto/sin2000/sin2000.htm>.

<sup>13</sup> Heine, J., *¿Globalización u occidentalización? El mundo en el cambio de siglo*, CFI, UDP - 2002

<sup>14</sup> Maturana, H. y Varela Fco., (1984), *El árbol del conocimiento. Las bases biológicas del entendimiento humano*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile.

<sup>15</sup> Hodgson, A. (2002), *La utilidad de trabajar con escenarios*, Trend Management, Vol 4/ No2/enero-febrero 2002

*ese futuro no se concreta, la persona sufre un colapso nervioso. Las expectativas son débiles y muy escasa la capacidad para responder al cambio.* Si bien es cierto, las personas tienen una limitada tolerancia a la incertidumbre, no es menos cierto que incluso dentro de esos límites puede tener lugar el aprendizaje.

Cuando la incertidumbre no es percibida, el statu quo se alimenta de complacencia, por lo que es importante generar consciencia de los desafíos externos y de activar experiencias de aprendizaje, que nutran naturalmente el comportamiento y la toma de decisiones.

Algunos autores<sup>16</sup> afirman que una de las necesidades básicas de los seres humanos, la necesidad de confirmación, surge de la naturaleza de la personalidad humana. El hombre percibe el mundo – constituido por los problemas y las actividades humanas – a través de su autoimagen. Esto significa que nunca puede conocer este aspecto de su mundo objetivamente. Verá lo que su yo le *sugiera* o le permita *ver*. A medida que va ganando en experiencia, aprende que sus percepciones están siempre sujetas a error, a *su error*. Y dado que todos los hombres están aquejados por este *mal*, la posibilidad de error se acrecienta ya que los demás también pueden percibir el mundo incorrectamente. La conciencia del error potencial acostumbraría a provocar una postura básica de incertidumbre y duda sobre uno mismo, una predisposición a interrogarse continuamente acerca de la exactitud de la propia percepción del mundo. Por el contrario, un individuo con un sentimiento relativamente alto de autoconfianza sería capaz de comprender y tolerar una conducta defensiva de los otros, porque sabe – gracias a previas experiencias de confirmación – que suele percibirse a sí mismo y al mundo con bastante precisión.

Para Argyris<sup>17</sup> el grado de confianza y respeto entre los ejecutivos y los asalariados constituye también un factor especialmente importante, dado que en condiciones de escasa confianza y de elevada frustración, el empleado manifiesta su agresividad; estableciendo niveles de aspiraciones muy bajos o de una elevación carente de realismo; por lo que es probable que, en ambos casos, las metas institucionales no se alcancen. Argyris postula que siempre dentro de un clima de confianza, los empleados estarán más dispuestos a reconocer las legítimas necesidades de la organización

### Cultura Organizacional

Entendemos como Cultura ese todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre en cuanto miembro de una sociedad<sup>18</sup>. Definimos cultura organizacional como el conjunto de premisas básicas sobre las que se construye el

---

<sup>16</sup> Argyris, Ch., (1979), ob. cit.

<sup>17</sup> Argyris, Ch., (1979), ob. cit.

<sup>18</sup> Tylor B., E., (1871) *La ciencia de la cultura*, Apuntes de Cátedra Ciencias Humanas, UDP.

decidir organizacional y aceptamos que dichas premisas varían según la organización va derivando en acoplamiento con su entorno<sup>19</sup>. Por otra parte, la cultura organizacional es un término descriptivo que refiere cómo las personas perciben las creencias y valores compartidos dentro de la organización. Estos significados compartidos que caracterizan los valores centrales de la organización, la diferencian de otra, en función de cómo se entrelazan los distintos elementos y las fuerzas que la componen. La función de la cultura en la organización es reforzar el compromiso de sus miembros con ésta y aumentar la consistencia de sus conductas. La fuente básica de la cultura organizacional son sus fundadores, quienes imprimen un sello al momento de iniciar las operaciones. Cuando la cultura ya está establecida, algunas prácticas de la organización servirán para conservarla.

El proceso de selección, los criterios para la evaluación de rendimiento, las prácticas de recompensa, las actividades de capacitación, el desarrollo de carrera y los procedimientos para conceder ascensos; sirven para que las personas contratadas concuerden con la cultura. El impacto de la cultura es tan fuerte que las personas, recurso más importante con que cuenta la organización, son administradas apuntando al uso de sutiles indicios proporcionados por ésta. Cuando los miembros llevan muchos años dentro de una organización, pueden estar tan condicionados por esta cultura, que ya ni siquiera la reconocen y sólo toman consciencia cuando cambian de empleador.

Las culturas fuertes tienen un mayor impacto en la conducta de las personas y guardan una relación más estrecha con una menor rotación, debido a que existe consenso entre sus miembros, en cuanto a todo lo que representa la organización. *Las reglas y reglamentos formales rigen la conducta de los empleados, y las cosas dentro de ella son previsibles, ordenadas y consistentes. Los riesgos de una cultura fuerte son muchos, por ejemplo, si al cambiar las circunstancias económicas la organización mantiene los valores que dirigen su comportamiento, aunque ya no sean útiles al éxito de sus resultados*<sup>20</sup>. Este tipo de cultura es muy resistente al cambio y existe el riesgo de la falta de congruencia entre el discurso de la alta gerencia y la actuación de los miembros de la organización; lo que afectaría su habilidad para avanzar hacia el proceso de modernización

Para Chris Argyris<sup>21</sup> - quien junto a Schön, Swieringa, Wierdsma y Senge, comparten la importancia del componente cognitivo del aprendizaje organizacional - las empresas fracasan porque han creado culturas que inhiben su capacidad de aprender, aplicando lo que el autor denomina Teoría en Uso Modelo I, es decir, una forma de autocensura defensiva que limita la verdadera comunicación. En este modelo se expresan sólo las opiniones que la cultura

---

<sup>19</sup> Rodríguez, D., (1995), *Gestión organizacional – elementos para su estudio*, Editorial Procorp, Centro de Extensión de la Universidad Católica de Chile, Santiago, Chile.

<sup>20</sup> Robbins, S., (1999), *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México

<sup>21</sup> <http://www.ediciones-desuto.es/consultas/cobdhome.cfm?fichero=br88/br8804A.htm>.

institucional estima, en lugar de decir la verdad, por lo que las organizaciones se orientan más a conseguir un acuerdo que a ratificar la verdad de una cuestión litigiosa.

Los valores centrales del Modelo I serían: Logre su objetivo, maximice las ganancias y minimice las pérdidas, suprima los sentimientos negativos y compórtese de acuerdo con lo que considera racional. Como resultado, las organizaciones que utilizan este modelo para comunicarse, reciben un conocimiento no válido sobre su situación, dado que las estrategias de acción más comunes a este modelo son: Defienda su posición, evalúe los pensamientos y acciones de los demás, y atribuya causas a lo que intente comprender. Este comportamiento aleja cada vez más a la empresa de su realidad.

Como la autocensura no se levanta cuando la empresa enfrenta dificultades, los ejecutivos no pueden reaccionar dado que las mismas fuerzas que han creado los problemas les impiden enmendar su dirección. Este tipo de rutina defensiva implica cualquier acción, política o práctica que evita, a los participantes de una organización, vivir situaciones incómodas o amenazantes y, al mismo tiempo, les impiden descubrir las causas de esas situaciones.

Un desafío que se les presenta a los ejecutivos de las empresas que deseen cambiar este modelo en sus organizaciones, es que éste se encuentra internalizado e incluso, los principios que lo subyacen son reconocidos como virtudes sociales. Ejemplos de estos principios son la sensibilidad, la solidaridad y la integridad; los cuales serían absolutamente coherentes con la Teoría en uso del Modelo I.

En opinión de este autor<sup>22</sup>, las empresas que han introducido en sus culturas las Teorías en Uso del Modelo II, gestionan sus conversaciones de modo de mantener una comunicación sincera y coherente con la realidad, y en lugar de censurar el conocimiento han descubierto una forma de promoverlo y de conseguir que se les preste atención. Esta forma de proceder permite a las organizaciones ocupar un conocimiento válido, valorando de una forma correcta los problemas que se les presentan y tomando acciones que los resuelvan a medida que van surgiendo.

Es así como, en la medida que las personas en una organización utilicen la Teoría en Uso del Modelo II, comenzarán a desarticular mecanismos defensivos y a crear procesos y sistemas que alienten el Aprendizaje de Circuito Doble, entendido éste como la detección del error y su posterior corrección mediante la modificación de las estrategias de acción; lo que lleva a que este aprendizaje perdure.

Sin embargo, crear empresas del Modelo II requiere trabajo y disciplina. Las personas necesitan sentirse seguras cuando entregan información, lo que significa que las organizaciones deben transformarse en lugares en los que sea seguro decir la verdad, es decir, lugares donde prevalezca la confianza mutua.

---

<sup>22</sup> <http://www.ediciones-desuto.es/consultas/cobdhome.cfm?fichero=br88/br8804A.htm>

Desafortunadamente la confianza no es parte de nuestra manera de ser en América ni en el mundo, ya que nuestra cultura actual – social, económica, artística y política - no es hospitalaria a la confianza<sup>23</sup>. En estos momentos la confianza sólo sobrevive en subgrupos y subculturas donde la gente se siente más cercana y son interdependientes y abiertos; como sucede en grupos étnicos, religiosos, familiares y sociales. En estos grupos la confianza funciona como lubricante de la vida social e individual, siendo un espacio donde no es necesario examinar motivos, dejar todo por escrito, ni cuidarse de lo que otros hacen a nuestras espaldas, es además, un lugar donde podemos entendernos y estar seguros que no seremos heridos ni engañados.

Cuando la confianza disminuye somos menos abiertos, menos interdependientes, buscamos estrategias para interactuar con los otros, nos protegemos con reglas, normativas, contratos y leyes. Nuestras defensas aumentan ante el temor de no poder confiar en los otros. La disminución de la confianza y el aumento del temor es el comienzo de la alienación, la soledad y la hostilidad. *Se puede decir que el grado de confianza es el termómetro de la salud de individuos y grupos*<sup>24</sup>. Sin confianza necesitamos contratos, ayuda, líderes, gerentes, profesores, interventores y nos rodeamos de guías, gestores y manipuladores. El miedo detiene el flujo de energía y aumenta las defensas, por lo que no dirigimos nuestra energía al descubrimiento y a la creación, sino a protegernos de expectativas o fantasías peligrosas. La confianza enriquece nuestras experiencias, es un catalizador de todos los procesos, es contagiosa, templea nuestras percepciones. *La confianza y el miedo son claves para entender los sistemas individuales y sociales, porque catalizan los factores de todas las vivencias humanas*<sup>25</sup>. Cuando la confianza es alta las personas y los sistemas de personas funcionan bien porque la energía se moviliza en la dirección correcta, los sentimientos y pensamientos se focalizan mejor y se energizan. Las personas actúan de forma más directa y efectiva, y trascienden los límites, descubriendo y potenciando habilidades que previamente le eran desconocidas. La confianza es una fuerza que integra y articula.

### Efectividad Organizacional

Los dos enfoques principales en la literatura actual de la efectividad organizacional y manejo de las crisis, son las lecturas llamadas “porterianas” y “peterianas”<sup>26</sup>. Michael Porter argumentó que la efectividad consiste en escoger la estrategia correcta (posicionarse de forma correcta) y Tom Peters por su parte asegura, que la efectividad consiste en efectuar las

---

<sup>23</sup> Gibb, J., (1978), *Trust, a new view of personal and organizational development*, International College, Los Angeles, California.

<sup>24</sup> Gibb, J., (1978), ob. cit.

<sup>25</sup> Gibb, J., (1978), ob. cit.

<sup>26</sup> Mintzberg, H. y Quinn J.B., (1993), *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Editorial Prentice Hall hispanoamericana, S.A., México.

operaciones de forma excelente, sin importar la estrategia (realizar correctamente). Siguiendo a este autor, Peter Drucker comenta que las personas en las organizaciones pueden hacer las cosas correctamente.

Por otra parte, el concepto de incrementalismo lógico de James Brian Quinn<sup>27</sup>, argumenta a favor de un cambio gradual en el pensamiento estratégico, como una forma de alcanzar un mayor cambio en una organización. Quinn difiere de la noción de configuración de Mintzberg, la cual representa una forma de alineamiento de estrategias, estructuras y procesos; que dictan cierta estabilidad en una organización. Mientras otras lecturas argumentan a favor de la necesidad de cambiar la administración para modificar significativamente una organización, la lectura de Quinn muestra cómo una administración oportuna puede desempeñar un importante cambio estratégico, postulando que desplazarse incrementalmente, en forma consciente, permite a las organizaciones enfrentar muchos de los problemas de información, políticos, motivacionales y de compromiso, que con frecuencia inhiben o impiden el cambio en las grandes organizaciones.

En su texto Henry Mintzberg<sup>28</sup> discute cómo las fuerzas de la ideología (que representan la cooperación-integración) y de la política (que representan la competencia-separación), trabajan tanto para promover el cambio como para impedirlo, y cómo las contradicciones entre estas fuerzas también deben ser conciliadas si una empresa va a permanecer efectiva a largo plazo.

Una segunda lectura sobre el manejo del contexto del cambio, considera el inconstante paso del desarrollo organizacional, en términos de distintos períodos de convergencia y trastorno. Estos períodos estarían relacionados con los ciclos de vida de las organizaciones. Tushman, Newman y Romanelli<sup>29</sup> argumentan a favor de lo que también se ha conocido como la teoría cuántica del cambio organizacional.<sup>30</sup> La esencia de este argumento es que las organizaciones prefieren mantenerse estables la mayor parte del tiempo, al aceptar cambios incrementados para mejorar sus estrategias, procesos y estructuras, y que periódicamente se deben someter a dramáticos cambios en éstas – revoluciones estratégicas de alguna clase – para realinear su orientación global. Este argumento es compatible con la noción de configuración de Mintzberg, y difiere del concepto de incrementalismo lógico de Quinn.

Mintzberg<sup>31</sup> encuentra puntos de conciliación entre los dos. Para este autor, la estrategia es acerca de la continuidad no del cambio; ya que está interesada en imponer patrones establecidos de comportamiento en una organización... *Con frecuencia manejar la estrategia es administrar el cambio, y es mucho más difícil de lo que parece al principio. A*

---

<sup>27</sup> Mintzberg H y Quinn, J.B., (1993) ob. cit.

<sup>28</sup> Mintzberg H. y Quinn, J.B., (1993) ob. cit.

<sup>29</sup> Tushman, Newman y Romanelli, en Mintzberg H. t Quinn, J. B., (1993) ob. cit.

<sup>30</sup> Miller y Freisen, (1984), en Mintzberg H. t Quinn, J. B., (1993) ob. cit.

<sup>31</sup> Mintzberg, H. y Quinn J.B. (1993), ob. cit

menudo la gente debe abandonar las raíces de sus éxitos anteriores y desarrollar habilidades y actitudes totalmente nuevas<sup>32</sup>. Algunos cambios requerirían transiciones rápidas desde una configuración estructural a otra, mientras que otros irían acompañados de un menor cambio estructural. Cada transición tendría sus propios prerrequisitos y problemas de administración, y cada uno de estos enfoques puede ocurrir en sus situaciones propias, por ejemplo, los cambios cuánticos pueden tener lugar con mayor frecuencia en las situaciones de crisis, cuando las administraciones ejecutivas cambian, o cuando los ambientes externos comprimen marcos temporales, con frecuencia causados por cambios tecnológicos o legales. En contraste, los cambios incrementales, pueden ser más comunes en las grandes organizaciones saludables con múltiples puntos de poder. La mayoría de las situaciones no serían presupuestadas de una forma u otra. Un programa de cambio radical con frecuencia tiene lugar dentro de una empresa, en la que muchos otros elementos continúan su desempeño a lo largo de normas bien establecidas.

Por su parte Hodgson<sup>33</sup> comenta que en una organización de negocios coherente, la estrategia es la manera en que los líderes cumplen su misión en el ambiente donde operan. Ese ambiente incluye diversos factores – sociales, políticos, económicos, tecnológicos – que deberían ser tomados en cuenta. En las empresas, aunque parezca paradójico, la tendencia habitual es creer que ese amplio ambiente puede predecirse. Así, basado en pronósticos, el pensamiento estratégico generaría planes que, en lugar de dar frutos, se congelarían en presupuestos y estructuras... *En un ambiente de negocios de cambio permanente, la estrategia debe ser flexible. En lugar de concebir un plan fijo a cinco años, por ejemplo, hay que desarrollar una visión de futuro capaz de ser modificada al ritmo de los acontecimientos y que aún así, permita avanzar hacia la meta establecida. La estrategia ya no debe ser un plan fijo, sino un proceso de aprendizaje que conduce a una mejora continua de la alineación de la empresa con su ambiente.*

La idea de fondo es crear varios escenarios usándolos para mejorar el pensamiento estratégico. Convirtiendo primero la misión o el propósito, en varios temas paralelos que podrían ser opciones de políticas, de estrategias o cambios que se consideran necesarios - esto es, el conjunto de temas vinculados con los resultados - y que preocupan a una empresa al experimentar la presión de la incertidumbre. Después habría que poner a prueba esas opciones en cada futuro, como si se las estuviera ejecutando. Así, estimulado por los factores involucrados en esos futuros, que desafían las suposiciones convencionales, se generaría un nuevo pensamiento, por ejemplo, de cómo hacer más sólida la estrategia, inventar otras

---

<sup>32</sup> Mintzberg, H., Quinn J.B. t Voyer, J. (1997), *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos*, Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México.

<sup>33</sup> Hodgson, A., (2002), ob. cit.

opciones y expandir la flexibilidad o identificar necesidades de aprendizaje y recursos en áreas de capacidad que hasta el presente, no fueron objeto de atención ni recibieron recursos.

El pensamiento estratégico con escenarios sería una buena manera de iniciar el camino hacia una organización de aprendizaje, especialmente si el trabajo de construir escenarios es ampliamente compartido.

Hodgson<sup>34</sup> postula que las empresas al planificar su estrategia se comportan como individuos con cierto deterioro mental, dado que suponen un futuro y conciben un plan para enfrentarlo. Cuando ese futuro no ocurre, se sumergen en una crisis, dado que su capacidad para cambiar y adaptarse está dañada. Esa única visión de futuro, ya se trate de un pronóstico o de la expectativa de continuidad del presente, remitiría a un escenario predeterminado; la trampa en la que caen innumerables estrategias y planes. Paralelamente, debido a que las empresas destinan mucho tiempo y esfuerzo a la planificación de un escenario único, consideran amenazante el trabajo extra de construir escenarios múltiples.

Para este autor,<sup>35</sup> si la razón para desligarse del escenario único no es suficientemente apreciada, los ejecutivos tienden a considerar los inevitables sobresaltos y cambios como circunstancias inesperadas, y se enfrentan a estos en estado de pánico. Por el contrario, el manejo del cambio sería un proceso muy distinto cuando fue anticipado y los managers están preparados, ya que podrían manejar adecuadamente las contingencias, lo que también otorga una sensación de poder y confianza.

### Principales perspectivas de estudio de aprendizaje organizativo

De las principales perspectivas desde las cuales se han situado los autores interesados en el estudio del aprendizaje en las organizaciones, se pueden diferenciar tres: 1. La perspectiva del cambio, 2. La perspectiva del conocimiento y 3. La doble perspectiva del cambio y del conocimiento<sup>36</sup>.

*1. La perspectiva del cambio:* Entre aquellos autores que vinculan el aprendizaje a la capacidad de cambio organizacional, algunos asocian la capacidad de la organización para adaptarse a su entorno (visión adaptativa) y otros asocian la capacidad de promover su propia transformación (visión proactiva). En lo que concierne al enfoque adaptativo, estos autores relacionan el concepto de Aprendizaje Organizacional al desarrollo de comportamientos adaptativos, por parte de la organización en su interacción con su entorno, con un modelo estímulo-respuesta, es decir, la organización primero actuaría para adaptarse a su entorno y luego analizaría el impacto de su acción en éste, y a partir del resultado de dichos análisis, la

---

<sup>34</sup> Hodgson, A., (2002), ob cit

<sup>35</sup> Hodgson, A., (2002), ob cit.

<sup>36</sup> Aramburu, N., (2000) Extraído de la Tesis Doctoral: *Un estudio del aprendizaje Organizativo desde La Perspectiva del Cambio: Implicaciones Estratégicas y organizativas*. Universidad de Deusto, San Sebastián.

organización corregiría y reconduciría su acción (aprendizaje en bucle simple). De acuerdo a este proceso la organización aprende a partir de la experiencia, mediante un procedimiento de ensayo-error.

Los autores que abordan el estudio del aprendizaje organizativo desde un enfoque proactivo, relacionan el concepto de aprendizaje organizativo con la capacidad de la organización para transformarse y cambiar (Swieringa y Wierdsma 1992), identificando asimismo a la empresa que aprende, con aquel tipo de organización capaz de provocar su propia transformación (Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991), o bien, aquella organización capaz de construir su propia realidad (Senge, 1990). Esto implica, en opinión de Aramburu, que las organizaciones no sólo son capaces de adaptarse a su entorno, sino que además, son capaces de promover su propio cambio, incidiendo con éste en su entorno.

Pedler, Boydell y Burgoyne (1991)<sup>37</sup>, entienden a la empresa que aprende como aquella capaz de transformarse continuamente. Esta visión de la empresa implica entender a la organización como un sistema autopoietico, puesto que es un sistema capaz de autorrenovarse y cambiar. Se trata de sistemas proactivos, por cuanto el cambio es impulsado por la propia organización y no debido a la presión ejercida por el entorno. Argyris y Schön (1978-1996), por su parte, se inscriben tanto en una óptica adaptativa (aprendizaje en bucle simple) como proactiva o de renovación y transformación organizativa (aprendizaje de bucle doble).

En término de orden de magnitud, para Robbins<sup>38</sup> el cambio puede ser de primer y segundo orden. El cambio de primer orden es lineal y continuo. Implica que no hay cambios fundamentales en las suposiciones que los ejecutivos tienen acerca del mundo y de cómo la organización puede mejorar su funcionamiento. Hay directivos que introducen cambios de primer orden porque persiguen cambios lentos, imperceptibles e incrementales en los procesos, por ejemplo, de producción para mejorar la eficiencia de una fábrica. El cambio de segundo orden es multidimensional, multinivel, discontinuo y radical, e involucra dar nueva forma al marco de las suposiciones acerca de la organización y el mundo en el cual opera. Estos cambios pueden implicar por ejemplo, reducción drástica de costos, tiempo de fabricación y de inventarios, e involucrar a clientes y proveedores en el diseño del producto. Este tipo de cambio tiene amplia repercusión en la organización.

Para este autor<sup>39</sup> los cambios pueden ser en: *la estructura*, lo que implica hacer una alteración en las relaciones de autoridad, mecanismos de coordinación, rediseño del trabajo o variables estructurales similares; *la tecnología*, conlleva modificar la forma en que el trabajo se procesa, los métodos y equipos utilizados; *la ubicación física*, cubre la alteración del espacio y

---

<sup>37</sup> Aramburu, N., (2000), ob. cit.

<sup>38</sup> Robbins, S., (1999), ob. cit.

<sup>39</sup> Robbins, S., (1999), ob. cit.

arreglos de distribución en el lugar de trabajo; *la gente*, se refiere a los cambios de actitudes del empleado, habilidades, expectativas, percepciones y/o comunicaciones.

Para Chris Argyris<sup>40</sup> el aprendizaje, entendido como conocimiento para la acción, es crucial para estar alerta, detectar y corregir errores, innovar y estar listos para cambiar ante demandas del entorno. El cambio radical, es decir, la transformación de la organización, se produciría al diseñar nuevas acciones cuyas consecuencias serían congruentes con las expectativas empresariales; este cambio ocurriría cuando los miembros de una organización toman conciencia de cómo sus acciones contribuyen a la ineffectividad dentro de la empresa. El Aprendizaje, entendido como un concepto de acción, corrige un error detectado previamente, lo que produce una acción efectiva. Argyris define error como... *el desajuste entre lo que pretendemos que una acción genere y lo que realmente sucede cuando implementamos tal acción.*

Argyris<sup>41</sup> postula que la mayoría de las organizaciones se involucran en los aprendizajes de circuito simple (one-loop), es decir, aquel aprendizaje incremental y adaptativo que se apoya en rutinas pasadas y en políticas presentes, para corregir errores. En contraste, las organizaciones que aprenden utilizan el aprendizaje de circuito doble (double-loop), es decir, aquel en el cual cuando se detecta un error, éste es corregido de manera que involucra la modificación de objetivos, políticas y rutinas estandarizadas. Este tipo de aprendizaje, al igual que el cambio de segundo orden en Robbins, desafía las suposiciones y normas profundamente enraizadas dentro de la organización. Este aprendizaje es escaso y requiere de líderes que continuamente lo modelen y recompensen, especialmente bajo condiciones donde los problemas son difíciles, avergonzantes o amenazantes. El conocimiento y habilidades de aprendizaje de circuito doble, pueden usarse fácilmente, con modificaciones, en el aprendizaje de circuito simple, no así lo contrario.

Es importante destacar que existiría una brecha entre las denominadas Teorías declaradas y Teorías practicadas en las organizaciones, esto es, cuando los miembros de un grupo dicen una cosa y creen otra diferente; lo que lleva a operar casi exclusivamente con conocimiento no válido. Para contrarrestar este efecto sería necesario un aprendizaje verdadero, el que tendría lugar no sólo cuando una organización redefine sus procesos (aprendizaje de circuito simple), sino cuando redefine sus teorías y supuestos sobre la forma en que funciona el mundo (aprendizaje de ciclo doble).

Peter Senge<sup>42</sup> nos propone observar, en un diagrama que muestra el tiempo transcurrido y el potencial de aprendizaje realizado y el no realizado, el comportamiento de la mayor parte de las iniciativas de cambio que han fracasado. Basado en diferentes estudios

---

<sup>40</sup> Argyris, Ch., (1993), Winter, Education for Leading-Learning, Organizational Dynamics.

<sup>41</sup> Argyris, Ch, (1993), ob. cit.

<sup>42</sup> Senge, P., et al., (2000), *La Danza del Cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*, Grupo Editorial Norma, Bogotá.

efectuados por consultoras y universidades, postula que una de las razones por las cuales la mayor parte de estas iniciativas fracasaron, en un período corto de tiempo, es porque estos procesos siguen un ciclo de vida genérico, donde la mayoría de las prácticas innovadoras propuestas por las iniciativas - sean éstas gestión de calidad total, rediseño de procesos o crear una organización abierta al aprendizaje – crecen durante un tiempo y luego dejan de crecer, es decir, el crecimiento inicial no realiza el potencial de crecimiento. La respuesta que daría cualquier biólogo al intentar entender este proceso sería... *La curva que nos muestra ese proceso no es idiosincrásica del cambio organizacional, es la pauta que sigue cualquier cosa que crece en la naturaleza*<sup>43</sup>. El crecimiento en forma de “S” ocurre tan constantemente en biología que tiene nombre propio: se llama Sigmoideo. Los biólogos saben que todo organismo, desde el ser humano hasta el escarabajo, crece según ese mismo patrón: acelerando para luego desacelerar gradualmente hasta llegar a su tamaño completo de adulto. Esta pauta se repetiría constantemente en la naturaleza debido a la manera como ésta genera y controla el crecimiento, y donde confluyen factores que favorecen el crecimiento y otros factores que lo limitan.

La naturaleza nos enseña, al igual que las fuerzas de la ideología y de la política en Mintzberg<sup>44</sup>, que la mayoría de las estrategias de liderazgo están de antemano condenadas al fracaso; puesto que si el líder no encuentra en la organización el potencial para efectuar los cambios, nada de lo que haga logrará dichos cambios.

Senge<sup>45</sup> propone que para sostener cualquier proceso de cambio profundo debemos modificar fundamentalmente nuestra manera de pensar, entendiendo la naturaleza de los procesos impulsores de crecimiento - las fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos - y qué se necesita para catalizarlos, y al mismo tiempo, comprender los procesos limitantes - las fuerzas y retos que impiden el progreso - desarrollando estrategias viables para entendernos con dichos retos. Para esto, nos sugiere apreciar lo que nos enseña el mundo biológico para sostener el cambio, esto es, observar la Danza del Cambio, que es la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y limitantes, lo que implica pensar el cambio sostenido en una forma más biológica y menos mecanicista. En palabras del biólogo Humberto Maturana... *Todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre*<sup>46</sup>. Por lo tanto, los líderes del futuro deberían concentrarse sobre todo en entender los procesos limitantes capaces de retardar o detener el cambio.

Para Senge<sup>47</sup> las limitantes más arraigadas en nuestros sistemas de administración serían: Las que incluyen en ellas el compromiso de los administradores con el cambio, siempre

---

<sup>43</sup> Senge, P. (2000), ob. cit.

<sup>44</sup> Mintzberg H., y Quinn, J. B. (1993), ob. cit.

<sup>45</sup> Senge, P., (2000), ob. cit.

<sup>46</sup> Maturana, H., en Senge, P. (2000), ob. cit.

<sup>47</sup> Senge, P., (2000), ob. cit.

que no los afecte a ellos; los temas que no se discuten porque son demasiado arriesgados, y el hábito de atacar los síntomas sin hacer caso de las causas sistémicas de los problemas; lo que implicaría no entender que, si las capacidades básicas de aprendizaje son deficientes, existirá una restricción fundamental por el aprendizaje sostenido. Un compromiso compartido para cambiar se implementaría sólo con la capacidad colectiva de desarrollar aspiraciones conjuntas, a través de desarrollar la reflexión y destrezas de investigación, que permitan hablar abiertamente de cuestiones complejas y conflictivas, sin ponerse a la defensiva. Implicaría también observar interdependencias y causas más profundas de los problemas, a través del desarrollo de destrezas de pensamiento sistémico... *La creación de capacidades de aprendizaje debe convertirse en parte de las estrategias de cambio, aún cuando crear dichas capacidades está demostrado que es necesario pero no suficiente para sostener el impulso de cambio*<sup>48</sup>.

Senge pudo constatar que durante los últimos veinte años el desarrollo de capacidades de aprendizaje, en el contexto de grupos de trabajo y metas reales de negocios, condujo a poderosos procesos que impulsaron el crecimiento en la mayor parte de organizaciones que aprenden, sin embargo, activar el compromiso autoenergizante y la energía de las personas en torno a los cambios que les interesaban profundamente - clave de los muchos éxitos - no logró mantener estos cambios y sostener dicho impulso; debido, principalmente, a que no se prestó suficiente atención a los procesos que limitaban el crecimiento.

2. *Perspectiva del conocimiento*; Desde esta perspectiva, Nonaka y Takeuchi (1995)<sup>49</sup> vinculan el estudio del aprendizaje a los aspectos relacionados con la gestión y manejo del conocimiento en las organizaciones, considerando la creación del conocimiento como el núcleo central del aprendizaje organizativo, vinculando también la capacidad de cambio a las organizaciones que aprenden. La creación de conocimiento organizacional sería un proceso que se desarrolla en espiral, durante el cual los dos tipos de conocimiento (explícito y tácito) interactuarían repetidamente. Estos dos tipos de conocimiento serían indispensables para la construcción de una relación complementaria que incluiría ideas personales, intuición, corazonadas, ideales, valores, emociones, imágenes y símbolos.

El conocimiento tácito se aprende gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Sería un componente fundamental del comportamiento humano y para expresarlo se emplea lenguaje figurativo y corporal. Este conocimiento hay que sentirlo.

Para los japoneses el conocimiento es principalmente Tácito y por lo tanto subjetivo - ideas, corazonadas, intuición - y lo dividen en dos dimensiones: La *Dimensión técnica* - know-how: saber cómo llevar a cabo una tarea. Ej.: Artesanos - se adquiere con los años, no se puede transmitir a otro e incluso es difícil enunciar en que principios se basa, ya sean estos

---

<sup>48</sup> Senge, P., (2000), ob. cit.

científicos o técnicos, y la *Dimensión cognocitiva* que incluye esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones, tan arraigadas en cada persona que casi siempre las ignoramos.

Para Nonaka y Takeuchi<sup>50</sup> al interior de este organismo viviente - la organización - debe haber un entendimiento generalizado acerca de: 1. Sus principios (hacia donde se dirige) 2. El tipo de mundo en el que quiere existir y 3. Cómo traer ese ideal de mundo a la realidad. En este sentido se vuelve mucho más importante este entendimiento que procesar información o datos objetivos.

La creación del conocimiento se llevaría a cabo en tres niveles: individual, grupal y organizacional, donde se pueden efectuar dos niveles de análisis: las formas de interacción y los niveles de creación. Las dos formas de interacción – entre conocimiento tácito y explícito y entre individuo y la organización - resultarían en cuatro tipos fundamentales de conversión del conocimiento: 1. De tácito a explícito 2. De explícito a explícito 3. De explícito a tácito y 4. De tácito a tácito.

Siguiendo a estos autores, el éxito económico de las empresas japonesas estaría dado porque durante cincuenta años existieron en un medio en el que lo único seguro era la incertidumbre, no adquiriendo la usual arrogancia y complacencia que trae consigo el éxito y no participando, como Occidente, de una de las tentaciones de la antigüedad<sup>51</sup>. Es interesante conocer cómo innovan los japoneses: una forma es ver hacia fuera y hacia el futuro anticipando los cambios y otra es la conexión existente entre el exterior y el interior.

Los ejecutivos japoneses, al igual que H. Maturana, ponen énfasis en la importancia de aprender de la experiencia directa y difieren de Maturana y Senge, en el énfasis que al mismo tiempo los japoneses ponen en el aprendizaje por el sistema de ensayo error, es decir, como un niño aprende a comer – con la mente y con el cuerpo. Esta tradición enfatiza la unidad cuerpo mente del budismo Zen.

En opinión de Nonaka y Takeuchi (1995)<sup>52</sup>, estos conceptos se contraponen totalmente a la filosofía de la organización que aprende (Senge 1990), que utiliza el pensamiento sistémico para hacer que la mente pase de pensar en las partes a pensar en el todo. La meta de la organización que aprende, en Senge, estaría en aprender con la mente no con el cuerpo.

Senge<sup>53</sup>, por su parte, amplía la idea diciendo que el aprendizaje a través del sistema de ensayo y error es una ilusión, ya que las consecuencias de la mayoría de las decisiones críticas tomadas en una organización, afectan todo el sistema durante años y décadas; marco temporal que hace imposible el aprendizaje a través de la experiencia directa.

---

<sup>49</sup> Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora del conocimiento*, Editorial Oxford, México D.F.

<sup>50</sup> Nonaka, I. y Takeuchi H., (1999) ob. cit.

<sup>51</sup> Maturana, H., (1984), ob. cit.

<sup>52</sup> Nonaka, I. Y Takeuchi, H. (1999). ob. cit.

<sup>53</sup> Senge, P., (2000), ob. cit

3. *La doble perspectiva del cambio y del conocimiento*: D.K. Schaff-Johnson (1993)<sup>54</sup>, asume esa doble perspectiva, reconociendo que la creación del conocimiento es un recurso clave en las organizaciones que aprenden y atribuyéndoles a estas, al igual que Pedler, Boydell y Burgoyne (1991), la capacidad de producirse a sí mismas, es decir, les confiere capacidad autoorganizativa para impulsar su propio cambio (enfoque proactivo del cambio). Esta autora concluye que una Organización que Aprende posee características de un sistema complejo, que es capaz de desarrollar niveles crecientes de desorden a partir del cual genera un nuevo orden y, de este modo, no sólo producir determinados productos o servicios, sino que también puede producirse a sí misma. Debido a su carácter de sistema complejo, estas organizaciones son capaces de configurarse de una forma distinta cuando alcanzan niveles altos de desequilibrio o desorden, rozando el límite del caos. En este sentido Schaff-Johnson se alinea con Nonaka y Takeuchi, al considerar que el conocimiento se crea en situaciones próximas al caos y que la creación del mismo implica la recreación de la propia organización. De acuerdo a esta visión la capacidad de generar conocimiento y de transformación que caracterizan a una Organización que Aprende, estaría vinculadas a su condición de sistema complejo y, por consiguiente, caótico<sup>55</sup>.

### Las organizaciones que aprenden

Para Fredy Kofman<sup>56</sup> todo proceso de aprendizaje debe comenzar en la ignorancia y la incompetencia, ya que por definición aprender es una respuesta a una situación insatisfactoria o a una oportunidad, que no podemos modificar o aprovechar con nuestras capacidades actuales. El aprendiz sería aquel que privilegia las explicaciones generativas, reconoce la importancia de los factores que se encuentran fuera de su control, concentrándose en las variables que puede modificar. El aprendiz comprende que todo resultado es consecuencia de la comparación entre un determinado desafío del entorno y su capacidad de respuesta (respons-(h)abilidad) frente a él.

Para este autor<sup>57</sup> crear organizaciones que aprenden implica primero permitir organizaciones ignorantes. El aprendizaje colectivo demanda una cultura donde el no saber esté protegido y donde la admisión de incompetencia (temporarias o subsanables) sea considerada como un paso esencial y honorable en el proceso. Esto iría en contra de nuestra ideología actual, ya que somos elogiados y premiados por lo que sabemos y pagamos un elevado precio por lo que no sabemos: vergüenza, pérdida de autoestima, críticas, postergaciones laborales, castigos y/o marginaciones. No saber puede llevarnos hacia los más bajos escalones sociales: La pérdida de oportunidades, la humillación y el desempleo. Las

---

<sup>54</sup> Schaff-Johnson (1993), en Aramburu, N., (2000). ob. cit..

<sup>55</sup> Aramburu, N., (2000), ob. cit.

<sup>56</sup> Kofman, F., (2001) *Metamanagement, La nueva con-ciencia de los negocios*, Editorial Gránica S.A.,

personas atrapadas en la dinámica cultural, quedan inmovilizadas en la trampa de parecer competentes o fingir que saben, aun cuando no saben.

Jopp Swieringa<sup>58</sup> define aprendizaje organizacional como aquel aprendizaje colectivo que produce cambio en el comportamiento de los individuos al interior de la organización, lo que implica que una organización aprende no sólo cuando alguien hace mejor el trabajo sino cuando, como resultado de esto, otros miembros actúan diferente, es decir, cuando un cambio en el comportamiento de un individuo tiene un efecto en el de otros y por lo tanto se trata de un aprendizaje y cambio de conductas mutuo. Este tipo de aprendizaje se relaciona con el proceso de Aprender a Aprender o Deutero Aprendizaje, descrito por Argyris y Schön<sup>59</sup>, que significa ir más allá del aprendizaje de circuito doble, y que se traduciría en el aprendizaje de la organización como una totalidad.

Edward de Bono<sup>60</sup> sostiene, a partir de su experiencia, que la creatividad es una conductora necesaria en un sistema de información autoorganizado. Desarrolla el concepto y las herramientas de pensamiento lateral<sup>61</sup>, que permite a los individuos encontrar y aprovechar enfoques totalmente inesperados y novedosos. Las limitaciones del pensamiento tradicional cobran especial vigencia en estos tiempos de cambio, en los cuales no habría lugar para las soluciones estándar que provienen de un modelo mental más apto para elaborar análisis, juicios y argumentos, y aplicar soluciones en situaciones normales.

Para este autor<sup>62</sup> existen dos principales usos de la creatividad: por un lado, la necesidad de hacer las cosas de una manera más simple, que sería procesar creatividad, es decir, mirar lo que estamos haciendo y preguntarnos si hay una forma mejor de hacerlo. El segundo tipo de creatividad sería responder a la pregunta ¿Cómo le brindamos más valor al cliente? Esto puede significar nuevos productos, la modificación de un producto existente, una forma diferente de vender el producto o un nuevo servicio.

De Bono sugiere trabajar en tres niveles para estructurar una empresa que obtenga lo mejor de ejecutivos y empleados en términos de creatividad. Primero debe haber interés por parte del CEO (Presidente ejecutivo), en segundo lugar se debe sensibilizar a la alta gerencia en este tema, para que la creatividad se convierta en parte de la cultura de la organización y en tercer lugar, entrenar a cada uno de los empleados de la compañía.

Creatividad e innovación, habitualmente, significa experimentación, y ésta se relaciona con el perfil de aceptación de las ideas que cada persona tiene. El propósito de la creatividad

---

<sup>57</sup> Kofman, F., (2001), ob. cit.

<sup>58</sup> Swieringa, J. Y Wierdsma, A., (1995), *La organización que aprende*, Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., Wilmington, Delaware.

<sup>59</sup> Argyris, C.; Schön, D. A., (1978), *Organizational Learning*, Addison – Wesley Publishing Co.

<sup>60</sup> Bono de, E., (2003), *El valor de la creatividad – Alta Gerencia*, Trend Management Vol 5, No2, febrero-marzo

<sup>61</sup> Bono de, E., (1969), *El mecanismo de la mente*, en Bono de, E., (2003), ob. cit.

<sup>62</sup> Bono de, E., (2003), ob. cit.

es producir ideas que tengan algún tipo de direccionalidad de la alta gerencia, orientándola con algunas líneas directrices, que luego seleccionará entre todo lo que la creatividad ha producido. Si no existe la energía de la producción y la experimentación que las lleve a la práctica, no se concluye el proceso creativo.

Drucker<sup>63</sup> al igual que de Bono postula que la mayoría de las organizaciones están dedicadas al mantenimiento y a la resolución de problemas, lo que las deja en una situación muy vulnerable frente a la competencia. Dado que la creatividad puede estar en cualquier parte de los procesos del negocio, el punto importante sería escuchar las ideas, reconocer a la gente que tiene ideas, aun cuando decidamos no utilizarlas.

De Bono toma como eje central la necesidad de incorporar un nuevo modelo de pensamiento, identificando el punto débil del sistema de razonamiento, que es el no haber sido concebido para cambiar. Al mismo tiempo efectúa una crítica al sistema educativo, al postular que la educación misma giraría en torno a la identificación y reconocimiento de patrones, para los cuales se emplean remedios o soluciones que también siguen un patrón, donde luego se esperaría la evolución de estos patrones.

Este autor<sup>64</sup> nos recuerda que el cerebro tiene un sistema muy eficiente para identificar falta de correlación, ya que cada nueva percepción es comparada con un modelo apropiado ya existente, por lo que cuando no encontramos correlación nos invade un sentimiento de perturbación e incertidumbre y por eso nos concentramos en un patrón que tenga correspondencia perfecta, buscando similitudes. Necesitamos establecer juicios, ver qué de nuestra experiencia es aplicable en un momento dado y qué modelos almacenados pueden ser utilizados. De Bono coincide con Senge<sup>65</sup> en que no queremos elaborar las cosas desde el comienzo, *no crear la rueda de nuevo*, uno de los retos del cambio profundo. Nuestro cerebro estaría lleno de conceptos descriptivos de lo que vemos alrededor, por lo que reaccionamos según nuestras percepciones, no pudiendo garantizar que esa percepción será útil o es real. Para de Bono la lógica - un proceso en el cual todos pueden seguir los pasos hasta la conclusión - sería más un mecanismo de comunicación que un mecanismo de pensamiento.

Se dice que los hombres emplean la lógica más que las mujeres y que tradicionalmente los hombres trabajan en grupo y las mujeres más solas dado que cuentan con la intuición y pensamiento en red, un proceso de *Efecto Campo* donde muchos factores son alimentados en dicho campo y poco a poco el resultado surge solo, lo que le permitiría a la mujer integrar más información y hacer varias cosas a la vez, mientras que el hombre se dedicaría a una tarea con absoluta concentración.

La mayoría de las personas procuramos resolver los problemas identificando la causa y tratando de eliminarla, aún cuando en la práctica no es así de simple, ya que podrían existir

---

<sup>63</sup> Drucker, P., (2002) *Desafíos inminentes*, Alta Gerencia, Trend Management, Vol 5 No 1 nov.- dic.

<sup>64</sup> Bono de, E., (2003), ob. cit.

múltiples causas con tramas invisibles de actos interrelacionados que están ligados y a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos. De Bono postula que la mayor parte de los problemas del mundo no se resolverán con más análisis, ya que fueron exhaustivamente analizados.

Diferentes autores<sup>65</sup> coinciden que en todo pensamiento creativo los conceptos desempeñan un papel fundamental. Existiría entonces la necesidad de idear conceptos, generar conceptos alternativos y también la necesidad de atravesar de plano dos conceptos, yendo de lo particular a lo general y viceversa. También existiría la necesidad de crear formas de implementar el concepto con ideas específicas y prácticas. Todos estos aspectos estarían en gran parte ausentes del pensamiento basado en el análisis y en el uso de respuestas estandarizadas. Los individuos deseamos completar nuestra argumentación respecto de algo, por lo que eso que llamamos conclusión es la comodidad de amarrar las cosas.

Es interesante constatar que, en la actualidad, las organizaciones de la nueva economía seleccionan talentos mirando lo que la persona ha hecho, hasta ese momento, en su vida laboral y personal. Esto nos estaría indicando que el mejor test de creatividad es el haber hecho uso de ésta en la vida real, dado que necesitamos proyectos para agregar valor al producto o situación, o para mejorar uno ya existente. Entendemos proyectar como la capacidad de juntar las cosas para producir un valor y en este sentido, concordamos con de Bono en que el valor es al proyecto lo que la verdad es al análisis.

No compartimos con de Bono la opinión de que es muy difícil para una compañía hacer que la innovación suba desde los niveles más bajos, aun cuando efectivamente en la mayoría de los casos la gente esta más interesada en sobrevivir y en solucionar sus problemas inmediatos que en ser creativos. Si coincidimos con este autor, con Eduardo Llanos<sup>67</sup> y con la mayoría de los estudiosos de este tema, en la entrenabilidad de la capacidad creativa, así como de los obstáculos personales, interpersonales y macrosociales que convendría evitar o remover para aumentar la creatividad en las personas y organizaciones. Existen individuos que siendo innovadores, nunca se consideraron a sí mismos creativos, y que luego de un pequeño entrenamiento descubren que lo son; de aquí la importancia que en la actualidad se conozca algo acerca del componente ambiental que rodea a las personas que desarrollaron esta capacidad creadora.

Llanos<sup>68</sup> considera la creatividad claramente inclinada hacia el polo del pensamiento divergente, asumiendo el pensamiento como un continuo entre el pensamiento divergente y convergente. El razonamiento y la inteligencia convencional se sitúan más bien en el polo del pensamiento convergente. Sin embargo, los términos "pensamiento creativo" y "pensamiento

---

<sup>65</sup> Senge, P., (2000), ob. cit.

<sup>66</sup> Bono de E., (2003) ob. cit.

<sup>67</sup> Llanos, E., (2003), *Creatividad: ¿Qué es y cómo estimularla?*, obra en imprenta

<sup>68</sup> Llanos, E., (2003), ob. cit.

divergente” no serían sinónimos para este autor, pues el proceso creador no se opone a la lógica y al razonamiento convergente, sino que a menudo se complementaría con ellos. La capacidad creadora, en opinión de estos autores,<sup>69</sup> rebasa con mucho la dimensión casi exclusivamente cognitiva en que hasta hoy situamos nuestras explicaciones. En la práctica, la creatividad afincaría sus raíces más profundamente en aspectos caracteriales y volitivos que interactúan, de modos muy complejos, con el contexto y las circunstancias. Es así como la necesidad agudiza el ingenio, y en otros ambientes éste se reprime. En la interacción del individuo y el entorno gravitarían de modo determinante la fuerza yoica, la asertividad y ciertas habilidades comunicacionales para exponer o proponer ideas nuevas.

Los complejos y acelerados escenarios en que estamos viviendo los ciudadanos de los países del tercer mundo, constituyen precisamente el momento y el lugar en el que habría que apelar al pensamiento creativo para superar las dificultades. Es así como países pequeños, con pocos recursos, están liderando algunos mercados porque sus gobiernos pusieron énfasis en la creatividad... *La creatividad no es un regalo del cielo, sino un talento que cualquier persona puede desarrollar, no es difícil hacerlo pero requiere un serio esfuerzo*<sup>70</sup>.

En el caso concreto de las organizaciones que privilegian la innovación, resulta primordial desarrollar las actitudes propiciadoras de la creatividad en el mayor número posible de áreas, equipos y personas. Desde los movimientos de Calidad total, Reingeniería y Organizaciones abiertas al aprendizaje se está promoviendo este desarrollo, a través del principio de Mejoramiento Continuo, las técnicas de Brainstorming, Planificación por Escenarios, Pensamiento Lateral y las sesiones lúdicas de trabajo en equipo, entre otras.

Para Peter Senge<sup>71</sup> el aprendizaje individual en la organización hace referencia al proceso de adquisición de conocimientos, que tiene por objeto incrementar la capacidad del individuo de realizar acciones efectivas, y define aprendizaje como *la capacidad de sobreponerse a las dificultades, reconocer amenazas y enfrentar nuevas oportunidades*; señalando que será el dominio de ciertas disciplinas básicas, lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias organizaciones de control.

Para este autor<sup>72</sup> las cinco disciplinas vitales en la organización inteligente son: Dominio personal, Modelos mentales, Construcción de una visión compartida, Aprendizaje en equipo y el Pensamiento sistémico, que integra a las cuatro primeras disciplinas. Cada cual brinda una dimensión para la construcción de organizaciones con capacidad de aprendizaje.

*Dominio personal:* Esta primera disciplina alude a un nivel muy especial de habilidad, puesto que la gente con alto nivel de dominio personal sería capaz de alcanzar

---

<sup>69</sup> Llanos, E., (2003), ob. cit.

<sup>70</sup> De Bono, E., (2003), ob. cit.

<sup>71</sup> Senge, P., (1992), *La quinta disciplina*, Editorial, Gránica, Barcelona.

<sup>72</sup> Senge, P., (1992), ob. cit.

coherentemente los resultados que más le importan, aborda la vida como un artista abordaría una obra de arte y esto lo conseguiría consagrándose a un aprendizaje incesante. El dominio personal sería la disciplina clave del crecimiento y del aprendizaje individual, ya que permitiría aclarar, ahondar y replantearnos continuamente nuestra visión personal, concentrar las energías, desarrollar paciencia, ver la realidad objetivamente; orientando la creación de nuestro futuro. En cuanto tal, es una piedra angular de la organización inteligente. Las raíces de esta disciplina se nutren de tradiciones espirituales de Oriente y Occidente, así como de tradiciones seculares.

Muy pocos adultos se afanarían por desarrollar rigurosamente su dominio personal, dado que esta disciplina comienza por aclarar las cosas que de veras nos interesan, para poner nuestra vida al servicio de las mayores aspiraciones que tenemos; esfuerzo que generalmente no hacemos. Aquí interesan las conexiones entre aprendizaje personal y aprendizaje organizacional, y los compromisos recíprocos entre individuo y organización; lo que redundaría en el espíritu especial que se percibe de las empresas constituidas por gentes capaces de aprender. Es así como, la organización inteligente estaría integrada por personas con un elevado grado de dominio personal y por ello, con una alta capacidad de aprendizaje.

*Modelos mentales:* Son supuestos, generalizaciones e imágenes, hondamente arraigados, que influyen sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. De igual modo, los modelos mentales de la conducta empresarial estarían profundamente arraigados, dada la adaptación continua y el crecimiento en un ámbito cambiante. A su vez estos modelos dependerían del aprendizaje institucional, que es el proceso mediante el cual los equipos de gerencia modifican sus propios modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores. Estos supuestos pueden ser simples generalizaciones o complejas teorías, que moldean nuestras formas de actuar y pensar.

Esta disciplina señalada por Senge como *Modelos mentales*, corresponde a las denominadas *Teorías en Uso* de Argyris y Schön<sup>73</sup>. Estos son los esquemas mentales que modelan los actos de los miembros de una organización. El problema que presentarían los modelos mentales es que, en la mayoría de los casos, existen por debajo de nuestro nivel de consciencia, por lo que no los examinamos ni reflexionamos sobre ellos, sino que actuamos en consecuencia con lo que nos parece razonable en ese momento y situación. Estos autores<sup>74</sup> proveen un marco metodológico para trabajar los modelos mentales, enfatizando la reflexión sobre las percepciones que tenemos de las cosas y, a partir de éstas, desarrollar actitudes que influyan el pensamiento y las interacciones que tenemos, con el objeto de adquirir una mayor capacidad para gobernar nuestras propias acciones.

---

<sup>73</sup> Argyris, Ch. y Schön, D. (1978), *Organizational Learning*, Addison, Wesley.

<sup>74</sup> Argyris, Ch. y Schön, D. (1978), ob. cit

En la organización inteligente no se procedería solamente al perfeccionamiento de los modelos mentales imperantes (aprendizaje en bucle simple), sino que además se acometería el cuestionamiento y modificación de estos (aprendizaje en bucle doble).

La idea de Senge<sup>75</sup> es que prestemos atención a estos modelos mentales y busquemos formas de promover aptitudes de reflexión e indagación que modifiquen nuestros patrones de pensamiento e interacción, con el objeto de tomar mejores decisiones tanto en el ámbito personal como de trabajo. El trabajo con los modelos mentales implicaría revisar las imágenes internas que tenemos del mundo y de las personas con las cuales interactuamos; trayendo a la superficie estos pensamientos y sentimientos, de manera de revisarlos y comprenderlos mejor. La aptitud de reflexión sobre estas imágenes se traduciría en la capacidad que tendremos de disminuir el ritmo de dichos procesos mentales, siendo al mismo tiempo más conscientes de éstos y de la manera como influyen en nuestros actos. Esta reflexión permitiría darnos cuenta de los “brincos de abstracción” que se producen cuando no hacemos diferencias entre la observación directa de las cosas y la generalización inferida a continuación. Estos brincos de abstracción limitarían nuestros procesos de aprendizaje.

Senge<sup>76</sup> señala algunas herramientas que ayudarían a desarrollar estas aptitudes: La Escala de Inferencias, La Columna Izquierda y la Planificación por Escenarios. Esta última refiere al trabajo con circunstancias hipotéticas o escenarios, donde se plantean varios contextos futuros potenciales y se ponen a prueba políticas y estrategias propias de la organización. La idea es que aun cuando ninguno de estos escenarios llegue a concretizarse, el ejercicio de efectuarlos haría a la persona más consciente de las fuerzas que actúan en este proceso y, por lo tanto, generaría aprendizaje. Es importante tener en cuenta que este ejercicio debe responder a problemas auténticos y temas comunes a todo el equipo, que estarán plagados de incertidumbre.

Hodgson (1993)<sup>77</sup>, a diferencia de Senge, concuerda con Swieringa y Wierdsma en que el aprendizaje organizativo es compartido por todos los miembros de la organización fuera de los límites de espacio, tiempo y jerarquía; sobreviviendo a la rotación de los individuos. Comenta que aún cuando predecir el futuro implica grandes dificultades, en un ambiente de negocios caracterizado por el cambio permanente, la planificación estratégica basada en escenarios múltiples ayuda a despejar la incertidumbre. Lamentablemente construir diferentes perspectivas de futuro no es tan fácil como parece a primera vista, esto debido a que la consideración del futuro está limitada por patrones de pensamientos y creencias que son muy difíciles de modificar. En consecuencia la planificación de escenarios necesitaría de un proceso que ayudara a dejar de lado la mentalidad predominante, y permitiera reunir una gran variedad de perspectivas tanto provenientes de la organización como desde fuera de ella. A

---

<sup>75</sup> Senge, P., (1992), ob. cit.

<sup>76</sup> Senge, P., (1995) *La quinta disciplina práctica*, Ediciones Gránica S.A., Barcelona

partir de esta perspectiva, combinando la imaginación y la lógica, surgirían imágenes del futuro y, a la vez, una sucesión de acontecimientos que pueden llevar a la empresa desde su situación actual hasta el futuro imaginado.

Si bien es importante no considerar los escenarios como una manera de pronosticar el futuro, las organizaciones que los construyen lograrían identificar con mayor facilidad el advenimiento de futuros inusitados y se colocarían unos pasos por delante de aquellas que no los ven llegar, lo cual puede, en muchas ocasiones, convertirse en una gran ventaja competitiva.

Para Senge<sup>78</sup> los ejercicios mentales – escala de inferencia, planificación de escenarios, la columna izquierda - pueden llevarnos a cambiar las ideas preconcebidas, pensar rutas alternativas y considerar las habilidades para manejar contingencias de quienes nos acompañan en los procesos. Armados con esas memorias del futuro, podríamos enfrentar mucho mejor las eventualidades que surjan en el camino y llegar a la meta.

*Construcción de una visión compartida:* Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones, que sean profundamente compartidas dentro de la organización. Existe consenso entre los investigadores en el sentido de que si hay una visión genuina en la organización donde la gente sobresale y aprende, no es porque se lo ordenen sino porque lo desea. Con frecuencia la visión compartida de una compañía gira en torno al carisma del líder o de una crisis que acicatea a todos temporalmente. Esta disciplina traduce la visión individual en una visión compartida, entendida ésta última como un conjunto de principios y prácticas rectoras. Para este autor<sup>79</sup> la práctica de visión compartida supone aptitudes para configurar visiones de futuro que, en la organización con capacidad de aprendizaje, se traduciría en un ideal compartido que aglutinaría las energías individuales de sus miembros integrantes y orientaría la acción colectiva en una dirección común, sirviendo al mismo tiempo como vínculo de unión de la disparidad de iniciativas emergentes, dando de este modo una coherencia al conjunto. La visión compartida constituiría el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora, asegurando un compromiso genuino de los miembros de la organización antes que un mero acatamiento.

Fredy Kofman<sup>80</sup> postula que para operar en armonía, los miembros de un equipo deben compartir una visión común de un futuro deseable y una comprensión común de una realidad que no corresponde a esos deseos. Al igual que la acción individual, la acción colectiva requeriría de un diferencial entre la perspectiva común de cada uno de los miembros sobre el estado presente y la perspectiva común de cada uno de los miembros sobre la visión del futuro. Para actuar con coherencia, los integrantes del grupo deberían compartir los tres

---

<sup>77</sup> Hodgson, A., *La utilidad de trabajar con escenarios*, Trend Management, Vol 4, No 2, Enero 2002.

<sup>78</sup> Senge, P., (1995), ob. cit.

<sup>79</sup> Senge, P., (1992), ob. cit.

<sup>80</sup> Kofman, F., (2001), ob. cit.

elementos básicos de la acción humana: su situación presente, su visión y la responsabilidad por controlar su destino trazado. Llegar a un consenso sobre estos elementos requeriría operar en un espacio dialógico (dia-logos, en griego, sentido compartido), esto es, intercambiar información, armar cadenas lógicas de medios a fines y acordar un objetivo común.

Para Kofman, sin una visión compartida es imposible evaluar la situación presente o especular sobre estrategias de acción. El diálogo sobre la visión compartida sería la raíz de todo comportamiento orgánico colectivo, siendo un sistema saludable aquel que integra el todo y trasciende a las partes, manteniendo una tensión creativa entre su subordinación y autonomía. Para mantenerse viva una organización necesitaría integrar en su visión compartida las visiones individuales de sus miembros, puesto que si estos no ven su trabajo como una forma de alcanzar el futuro, que cada uno de ellos desea, la organización rápidamente entraría en vías de disolución

*Aprendizaje en equipo:* Senge se pregunta ¿Cómo puede un equipo de gerentes talentosos con cociente intelectual individual de 120, lograr un cociente intelectual colectivo de 63?. Y se responde a través de esta disciplina que nos muestra que cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez... *El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo...* de manera que la disciplina del aprendizaje en equipo comenzaría con el diálogo, vehículo fundamental para que el intercambio se produzca, y con la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. El aprendizaje en equipo sería el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo de lograr los resultados que sus miembros desean realmente. La idea de aprender en equipo se fundamenta en la premisa de que el aprendizaje sólo puede producirse a través de la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado, reconociendo los patrones de interacción que erosionan dicho aprendizaje, dado que los patrones de defensa a menudo están profundamente enraizados en el funcionamiento de un equipo.

Para algunos autores,<sup>81</sup> el trabajo en equipo requiere de otras condiciones además del dominio personal y del reconocimiento de los modelos mentales de sus miembros; pues debe superar una serie de barreras para lograr establecer algunas condiciones básicas de funcionamiento, como son: la sinceridad, la competencia, la responsabilidad y la cooperación; dominios que establecen como fundamentales para crear confianza. Es así como, al distinguir uno de los actos lingüísticos fundamentales: las *Promesas*, entendidas como actos que permiten coordinar acciones con otros, y destacar los dos dominios más relevantes de éstas - sinceridad y competencia - relacionan la confianza como el fenómeno social que surge de la capacidad de los seres humanos de hacer dichas promesas; destacando, al mismo tiempo, la

---

<sup>81</sup> Flores, F., (1997), *Creando organizaciones para el futuro*, Ed. Dolmen, Santiago de Chile

relevancia social que los compromisos involucrados en las promesas conllevan con la generación de confianza, como condición básica en un equipo de trabajo con capacidad de aprendizaje mutuo.

Para Flores<sup>82</sup> la confianza debe ser uno de los pilares fundamentales de toda organización que esté abierta al aprendizaje, principalmente porque los individuos inmersos en una organización presentan una serie de temores al enfrentarse a un sistema de aprendizaje continuo, ya que éste implica el reconocimiento de la ignorancia en determinados dominios, así como el reconocimiento de la necesidad de los otros. Por lo tanto, en una organización que aprende a aprender se requeriría de un ambiente que favorezca e incentive las declaraciones de ignorancia en primer lugar, puesto que cuando alguien no es capaz de declarar su ignorancia o no se atreve a reconocer un error y lo encubre, lo que hace es impedir que otros le ayuden, contribuyendo de esta forma a generar un ambiente de arrogancia, individualidad, desconfianza y defensividad dentro de la organización; consecuencias todas del funcionamiento sobre la base de Teoría en Uso Modelo I.

Argyris,<sup>83</sup> por su parte, postula que como consecuencia del Modelo II de la Teoría en Uso, existiría una mínima defensividad personal en las organizaciones que aprenden, lo que las lleva a colaborar, tener confianza, efectuar confrontaciones abiertas de las dificultades y a una real libertad de acción al trabajar en equipo.

*Pensamiento Sistémico:* En opinión de Senge, es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, por lo que el pensamiento sistémico es la quinta disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Dicha integración se conseguiría a través de la adopción de una perspectiva sistémica que permite aglutinar los resultados del aprendizaje derivados del trabajo en equipo, de la práctica del dominio personal y el replanteamiento de los modelos mentales por parte de los miembros de la organización. Sin una comprensión de los patrones que operan el sistema, condicionando la interrelación de sus partes al mismo tiempo que su evolución, no sería posible orientar y recrear la organización de la manera deseada, como tampoco gestar nuevos modelos mentales ni construir una visión compartida por todos sus miembros. Esta disciplina tiene que ver con los componentes individuales y grupales integrantes de la organización, siendo sus directivos los responsables del desarrollo de una visión sistémica.

Senge<sup>84</sup> considera que para una innovación en conducta humana, es preciso ver los componentes como disciplinas. Para estos efectos, disciplina sería el corpus teórico y técnico que se debe estudiar y dominar para llevarlo a la práctica. Al mismo tiempo, una disciplina es vista como una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias, por lo tanto, la práctica de una disciplina supone un compromiso constante con el aprendizaje. Esto también

---

<sup>82</sup> Flores, F., (1997), ob. cit.

<sup>83</sup> Argyris, Ch. , (1999), ob. cit.

implica un cambio de perspectiva: en vez de considerarnos separados del mundo, nos consideramos conectados con el mundo. Una organización inteligente sería un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y como puede modificarla.

Las cinco disciplinas del aprendizaje difieren de las disciplinas tradicionales de la administración por ser personales. Cada cual se relaciona con nuestro modo de pensar, con lo que queremos y con nuestra manera de interactuar y aprender mutuamente. En este sentido, estas disciplinas se parecerían más a las disciplinas artísticas que a las administrativas tradicionales. La idea es que cuando las cinco disciplinas que componen el aprendizaje hayan confluido, no crearán la organización inteligente, sino una nueva oleada de experimentación y progreso.

Para el desarrollo del pensamiento sistémico, Senge propone la utilización de los arquetipos sistémicos y la aplicación de las leyes de la quinta disciplina. Los arquetipos sistémicos son las estructuras genéricas subyacentes en un sistema y no siempre visibles ni obvias, que condicionan sus patrones de comportamiento. El conocimiento de estas estructuras resultaría básico para conocer dichos patrones y entender mejor el funcionamiento del sistema. Los Arquetipos Sistémicos son: Compensación entre proceso y demora, Límites del crecimiento, Desplazamiento de la carga, Erosión de metas, Escalada, Éxito para quien tiene éxito, Tragedia del terreno común, Soluciones rápidas que fallan y Crecimiento y subinversión.

De estos arquetipos destacamos Límites del Crecimiento: *No precipites el crecimiento y elimina los factores que limitan el crecimiento*, que Senge retoma en una publicación posterior para responder a la pregunta... *¿Qué nos enseña la biología y la naturaleza acerca del crecimiento y la muerte prematura de las iniciativas de cambio?*<sup>85</sup> Para comprender este arquetipo es crucial entender la naturaleza de los Procesos de Crecimiento - fuerzas que ayudan a nuestros esfuerzos - para sostener cualquier proceso de cambio, y fundamentalmente, propone que nos concentremos en entender los Procesos Limitantes - fuerzas capaces de retardar el crecimiento - comprendiendo las fuerzas y retos que impiden el progreso. De manera que podamos desarrollar estrategias viables para entender dichos retos, a través de apreciar la Danza del Cambio, concepto que explicita la inevitable interacción entre los procesos de crecimiento y los procesos limitantes.

### Condiciones favorables para el aprendizaje

Autores como Argyris, Swieringa, Schön, Wierdsma, Senge, Drucker, Hodgson, de Bono, entre otros; plantean que un aspecto básico para enfrentar los cambios y la competitividad exigidos por la modernización, es el aprendizaje como meta para mejorar la

---

<sup>84</sup> Senge, P., (1992), ob. cit.

<sup>85</sup> Senge, P., (2000), La Danza del Cambio, ob. cit.

calidad de las acciones de las personas en la organización, que redundará en una ventaja competitiva, al generar conocimientos organizativos basados en la experimentación continua y el pensamiento sistémico.

Así, para Senge, el aprendizaje en equipo comienza por pensar eficazmente sobre los problemas complejos, desarrollando acciones innovadoras y coordinadas para enfrentar estos problemas a través del diálogo y la discusión; Argyris llama la atención sobre las rutinas defensivas que, encontrándose profundamente instaladas en el funcionamiento de los grupos, amenazan con oponerse a estas prácticas, formando una coraza protectora alrededor de las creencias tácitas de éstos, por temor a que otros descubran los errores cometidos; Swieringa destaca el carácter de colectividad y cambio del comportamiento organizacional como un proceso de aprendizaje; Swieringa y Wierdsma<sup>86</sup> distinguen tres niveles de aprendizaje a los cuales llaman ciclos de aprendizaje, donde el primer ciclo provoca cambio en las reglas existentes en la organización, el de doble ciclo cambia las reglas y los insight subyacentes y el triple ciclo es cuando se ponen en discusión los principios esenciales sobre los que se fundamenta la empresa; de Bono desarrolla el concepto de pensamiento lateral, que permite a los individuos encontrar y aprovechar enfoques totalmente inesperados y novedosos, coincidiendo con Drucker en la necesidad de ser creativos y superar la etapa de resolución de problemas y mantenimiento, en la cual están la mayoría de las organizaciones en la actualidad, y Hodgson plantea que el pensamiento estratégico con escenarios es una buena manera de iniciar el camino hacia una organización de aprendizaje.

Estos antecedentes nos informan de la necesidad de desarrollar la capacidad de generar las condiciones para que estos cambios, que implica integrar los planos cognitivo, conductual, caracterial y volitivo de las personas, se pueda efectuar al interior de las organizaciones.

Entre las aportaciones al estudio del aprendizaje organizacional destacan, en la década de los noventa, los autores Mike Pedler, John Burgoyne y Tom Boydell<sup>87</sup>, quienes realizaron un estudio de la llamada Empresa que Aprende, empleando por primera vez el término *Learning Company* en lugar de *Learning Organization*, para referirse a la organización capaz de aprender, aun cuando consideran los dos términos como sinónimos ... *Empleamos el término Empresa que Aprende en lugar de Organización que Aprende porque nos parece más sociable, organización es un tipo de palabra mecánica, que evoca algo abstracto y sin vida, y la perspectiva de tratar con ello puede infundir miedo. Empresa, por otra parte, es una de nuestras más antiguas palabras para designar un grupo de personas implicadas en una iniciativa conjunta.*

---

<sup>86</sup> Swieringa J. Y Wierdsma A., (1992), *La organización que aprende*, Addison- Wesley Iberoamericana, Delaware.

<sup>87</sup> Pedler, M., Boydell, T., y Burgoyne, J., (1991), *The learning company*, McGraw-Hill.

La Empresa que Aprende, para estos autores,<sup>88</sup> es una organización que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y que, al mismo tiempo, se transforma continuamente, siendo además un lugar donde los individuos, los grupos y la organización forman parte de una ecuación del aprendizaje, que tiene un sentido y un propósito. Las acciones que generan los actores de esta empresa tendrían dos propósitos principales: Resolver los problemas inmediatos y aprender del proceso, poniendo el énfasis más en experimentar las acciones que en la creencia de la acción como respuesta correcta.

En esta definición del concepto de Empresa que Aprende se advierte el claro predominio de un enfoque proactivo, debido a que este tipo de organización es capaz de promover su propia transformación, aprendiendo en bucle doble, no limitándose a la mera adaptación a un entorno que la fuerza a cambiar, sino que generando cambios que no son el resultado de simples ajustes adaptativos... *a medida que la empresa que aprende alcanza cierto estado de madurez, puede tolerar y enfrentar más conflictos, de manera que las diferencias son adecuadamente puestas en evidencia y estudiadas para producir aprendizaje de bucle doble o transformaciones organizativas...*<sup>89</sup> El hecho que las empresas aprendan de la experiencia, ensayando nuevas maneras de operar, implicaría un avance masivo y significativo debido a la investigación que realizan, al mismo tiempo que actúan con mayor libertad y confianza.

La visión del concepto de Empresa que Aprende de estos autores, comparte ciertos rasgos con la visión que tienen otros autores que les preceden,<sup>90</sup> compartiendo con Bahlmann (1988) la idea de sistema de segunda generación o autopoietico, y con Garrat (1987), la idea de una organización con capacidad de transformación y cambio continuo.

M. Pedler, T. Boydell y J. Burgoyne<sup>91</sup> proponen dos modelos explicativos que permiten entender qué es una Empresa que Aprende, cómo la reconocemos y cómo podemos diferenciarla de una que no la es.

---

<sup>88</sup> Pedler, M., Boydell, T., y Burgoyne, J., (1991), ob. cit.

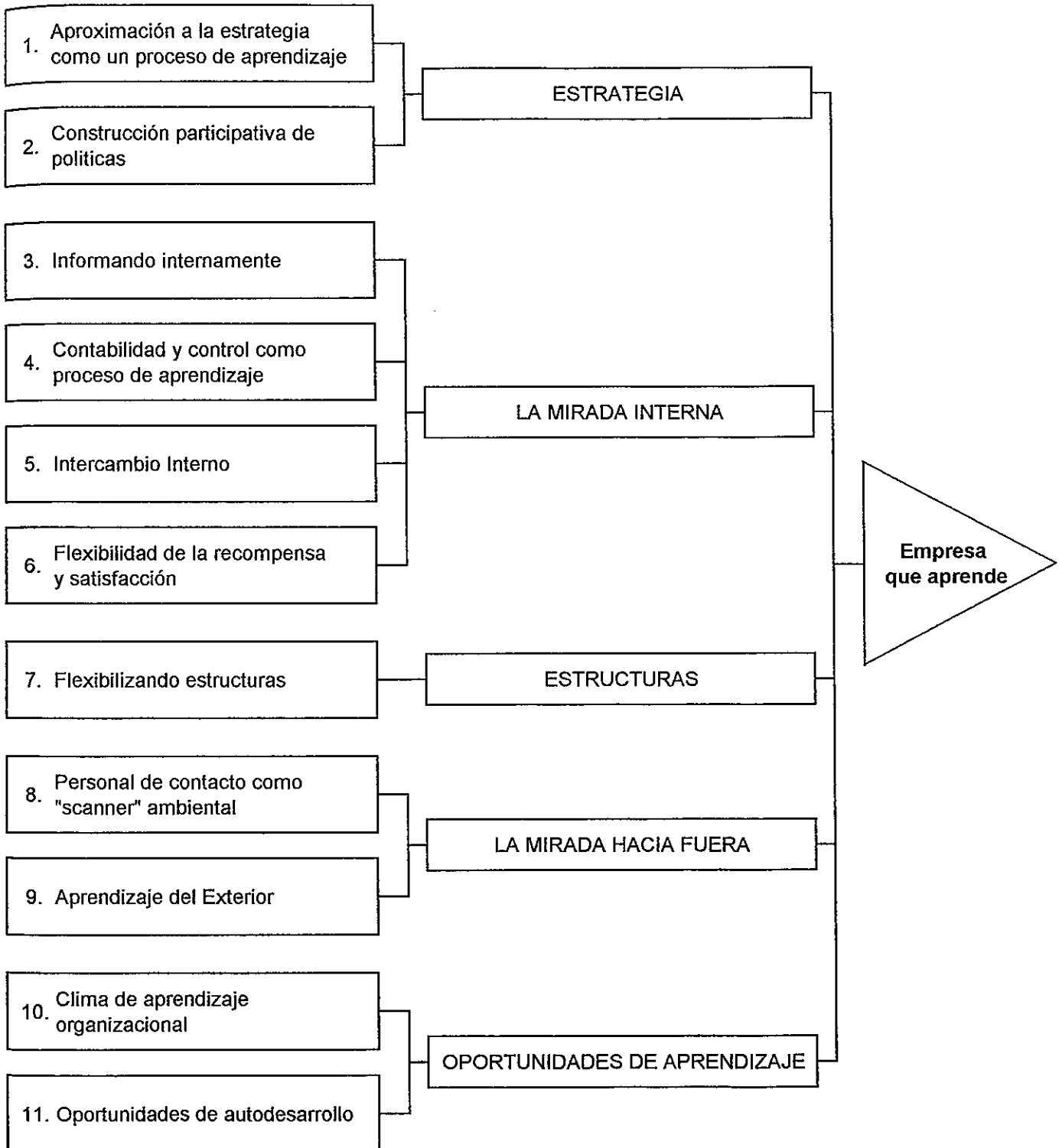
<sup>89</sup> Pedler, M., Boydell, T., y Burgoyne, J., (1991) ob. cit.

<sup>90</sup> Aramburu, N, (2000), ob, cit.

<sup>91</sup> Pedler, M., Boydell, T., y Burgoyne, J., (1991) ob. cit

# EMPRESA QUE APRENDE

## El Modelo Estático



### *El Modelo Estático*

Refiere a una representación donde se señalan once características (variables) que debiera poseer una Empresa que Aprende, las que se configuran en cinco factores (dimensiones) de agrupamiento, que son: Estrategia, La mirada interna, Estructura, La mirada hacia fuera y Oportunidades de aprendizaje.

Las once características fundamentales que conforman estas empresas y que al fomentarlas facilitan el proceso de aprender a aprender, son:<sup>92</sup>

*I. Aproximación a la estrategia como un proceso de aprendizaje:* Es aquella aproximación que permite que la estrategia sea desarrollada, formulada y revisada paralelamente con su puesta en marcha.

*II. Construcción participativa de políticas:* Refiere al involucramiento en el proceso de políticas y estrategias, lo cual significa que todo miembro de la organización tiene la oportunidad de ser parte, discutir y contribuir en las decisiones de políticas mayores.

*III. Informando Internamente:* Considera el uso de información tecnológica como una herramienta para potenciar y transferir propiedad a las personas que la reciben (empowerment).

*IV. Contabilidad y control como proceso de aprendizaje:* La contabilidad como proceso educativo apunta a la auto-responsabilidad, relacionada con el desarrollo de los sistemas que alientan a individuos y unidades a actuar como pequeños empresarios dentro de un ambiente regulado.

*V. Intercambio interno:* Implica que individuos, grupos, departamentos y divisiones estén en constante diálogo, visualizándose mutuamente como clientes y proveedores, intercambiando información, negociando, acordando y retroalimentándose en función de los servicios recibidos.

*VI. Flexibilidad y satisfacción con el sistema de recompensa:* En una organización que aprende existe la necesidad de explorar nuevas alternativas de recompensa a las personas. Muchas suposiciones relativas a políticas salariales, en organizaciones tradicionales, tienden a esconderse y no reconocerse. En una organización que aprende, éstas son discutidas, examinadas y compartidas abiertamente.

*VII. Flexibilizando estructuras:* El crecimiento personal y la experimentación son el resultado de roles planteados flexiblemente, alineados con las necesidades de los clientes internos y proveedores internos. Por lo tanto, los límites del departamento o equipo, son vistos como estructuras temporales que pueden modificarse en respuesta a cambios. El objetivo es

---

<sup>92</sup> Grellet B., C. y Ramírez A., P., (1996), *Cuestionario para la medición de las condiciones favorables de una empresa que aprende*. Forma A., Tesis para optar al grado de Licenciada en Psicología de la Universidad Diego Portales.

crear una arquitectura organizacional que permita enfrentar los nuevos requerimientos y responder a futuros cambios.

*VIII. Personal de contacto como "scanner" ambiental:* Todos los miembros de la organización que tienen contacto con el exterior, tienen la misión de recolectar información de los clientes, proveedores y comunidad, etc.

*IX. Aprendizaje del exterior:* La organización que aprende realiza actividades de aprendizaje en conjunto con sus vecinos y competidores, por ejemplo: capacitación, investigación e intercambio laboral.

*X. Clima de aprendizaje organizacional:* Una de las características fundamentales de la organización que aprende, es que sus líderes visualizan la necesidad de facilitar que sus miembros aprendan de la experiencia. En este sentido, el clima organizacional es visto como una variable que fomenta el aprendizaje cuando entrega ciertas condiciones básicas para que éste se lleve a cabo. En una organización con un adecuado clima de aprendizaje se permiten errores, reconociendo la necesidad de aprender a través de ideas y acciones nuevas que no están siempre garantizadas.

*XI. Oportunidades de Autodesarrollo:* Una organización que aprende facilita a todos sus miembros recursos y posibilidades de autodesarrollo, estimulando el hacerse responsable del propio aprendizaje y desarrollo, con una orientación apropiada a través de retroalimentación que es entregada de diferentes formas, como por ejemplo, capacitación, recursos materiales, "coaching" unipersonal, consejería y actividades autodidactas.

### *El modelo dinámico*

Refiere a una representación de la empresa como un flujo de energía, considerando el sistema interno de una organización como una energía que fluye desde lo individual a lo organizacional, de lo interno a lo externo y viceversa; permitiendo el aprendizaje de la organización. El modelo integra de manera dinámica las dimensiones y variables identificadas en el cuestionario para la medición de las *Condiciones favorables de una empresa que aprende*.

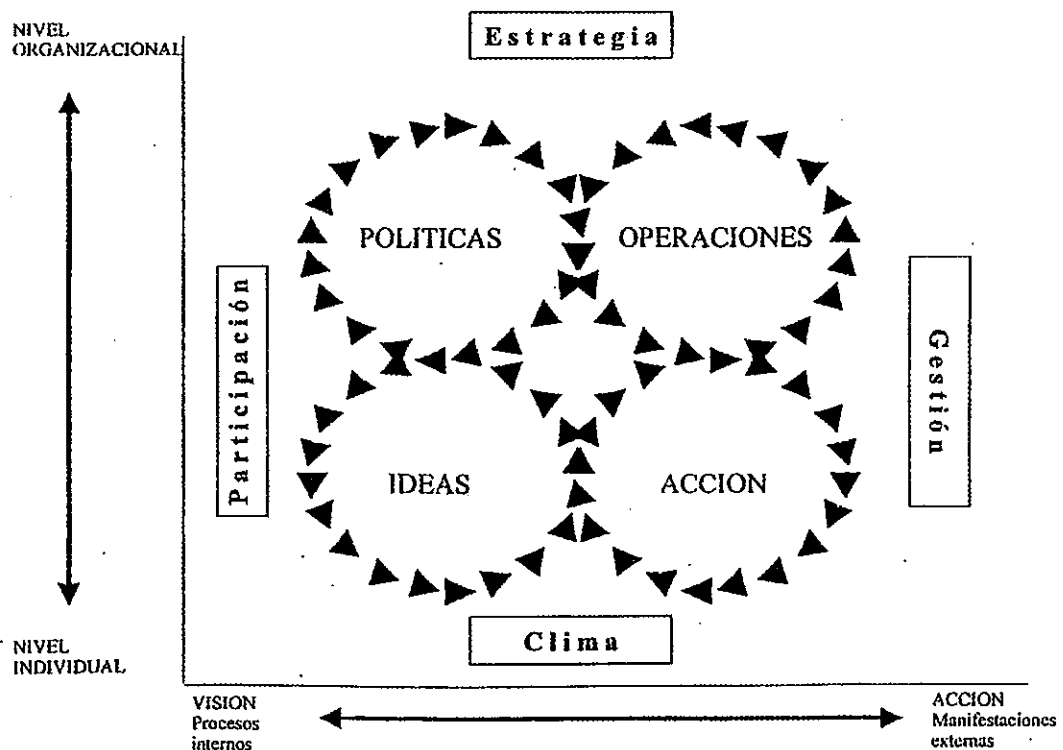
Este modelo explicativo consta de una diagramación de cuatro curvas dobles que son representadas como un flujo vertical que vincula y enriquece el propósito e identidad colectivo con el propósito e identidad individual, en Políticas y Operaciones. Consta también de un flujo horizontal que une Ideas con Acción. Coexistiendo, al mismo tiempo, distintos procesos, ciclos o bucles de aprendizaje.

Por una parte, el componente **Clima**, es visto como un proceso de aprendizaje individual que integra Ideas (visión) y Acción. Aquí se plantea que para realizar acciones de manera efectiva debe existir aprendizaje individual, de manera que las acciones individuales estarían dando cuenta del aprendizaje y desarrollo de las personas en la organización. La idea

central de este planteamiento es que nunca se detiene el aprendizaje y desarrollo de las personas y de la empresa, buscando ambas siempre la próxima expresión y realización de sus identidades. Recordemos que mantener un buen clima organizacional es una de las principales funciones de la Administración de Recursos Humanos, junto a las actividades que apuntan al desarrollo de las personas y de la organización.

A este proceso se superpone el ciclo de aprendizaje que se produce en el plano organizativo, que integra los bucles de aprendizaje que se dan en los ámbitos Políticas y Operaciones de la organización, representado por el componente **Estrategia** y que apunta a la habilidad de ir más allá de los detalles tácticos diarios, de manera de proyectar y dirigir el trabajo y la táctica que corresponde a las operaciones del día a día.

Al mismo tiempo, los procesos de aprendizaje a niveles individual y organizativo también estarían interrelacionados. Por una parte, las visiones generadas en el ámbito de la organización resultarían de la reflexión de los individuos que la integran, y están representadas en este modelo con el componente **Participación** que integra Políticas e Ideas. A su vez, la actividad desplegada en el ámbito operativo de ésta, se derivaría de las acciones de los individuos que componen dicha organización, aquí representada por el componente **Gestión**, donde las políticas y procedimientos del nivel organizacional se deben traducir en acciones efectivas en el nivel individual, y donde es esencial verificar cómo el líder involucra y compromete a su gente en acciones concretas y eficientes que reflejen los objetivos y metas trazadas.



Recordemos que en una empresa que aprende existen dos vertientes de aprendizaje organizacional. El Cambio de Primer Orden, que proviene de la vertiente operativa y consiste en hacer más o menos las rutinas establecidas. Este cambio por sí solo no permite aprender, ya que produce acomodo psicológico respondiente de manera innata; y el Cambio de Segundo Orden que consiste en el monitoreo del ambiente externo y significa estar por sobre los problemas organizacionales inmediatos e identificar aspectos más vastos de la realidad.

En la mayoría de las empresas de nuestro país existen bloqueos en algunos de estos componentes: Estrategia, Gestión, Clima o Participación; los cuales no fluyen con el dinamismo requerido para las exigencias del entorno y el mercado; distanciando a los líderes y su gestión de las operaciones, ideas y acciones de sus colaboradores. Es por esta razón que es importante estudiar aquellas organizaciones que fueron distinguidas con el premio de las empresas en las cuales su personal se siente más satisfecho y orgulloso de pertenecer a ellas, y que muestran al mismo tiempo buenos resultados económicos.

### Estudio de las mejores empresas para trabajar en Chile

Luego de 20 años de investigación Robert Levering<sup>93</sup> define y crea el modelo de *Un gran lugar para trabajar*, concluyendo que cualquier compañía puede convertirse en uno. Esta investigación culmina con la publicación del "Best-Seller" - *Las 100 mejores compañías para trabajar en América*. En opinión del autor<sup>94</sup>, una compañía crea un gran lugar para trabajar no por accidente, sino que es el resultado de actitudes y acciones de la gerencia, en el desarrollo de la confianza.

*The Great Place To Work Institute*<sup>95</sup> ha desarrollado un instrumento único, *La encuesta sobre la opinión de los empleados*, que permite evaluar en forma precisa el nivel de confianza dentro de las organizaciones y tomar acciones para mejorar la calidad de las relaciones en el lugar de trabajo. La encuesta mide cinco elementos principales: Credibilidad de la gerencia, una actitud de Respeto e Imparcialidad hacia los empleados, el Orgullo de los empleados en su trabajo y empresa, y la Camaradería entre los miembros de la organización.

El estudio de *Las mejores empresas para trabajar* desarrollado en Chile, basado en el estudio de *Great Place to Work Trust Index*, distingue en forma particular las relaciones con la administración de la empresa, con su trabajo específico y con otros empleados. Un *Gran lugar para trabajar* es definido como aquel lugar donde: 1. Puedes confiar en las personas para las cuales trabajas; 2. Sientes orgullo por lo que haces, y 3. Disfrutas con las personas con las cuales trabajas<sup>96</sup>.

---

<sup>93</sup> [www.greatplacetowork.cl](http://www.greatplacetowork.cl)

<sup>94</sup> Levering, R., (2000), *A Great Place To Work*, Random House, Inc, New York.

<sup>95</sup> [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com)

<sup>96</sup> Levering, R. (2001), *Las palabras del Guru*, Capital, negocios y mundo, noviembre, 128-129

Otras investigaciones<sup>97</sup> efectuadas por este Instituto en Brasil, Dinamarca, Estados Unidos, Inglaterra, Italia, México, Portugal y Suiza; han mostrado que para que esto se cumpla es necesario atender a dimensiones más básicas, tales como:

a. *Credibilidad* - Confianza en la administración de la empresa - Esto implicaría que las comunicaciones son abiertas y accesibles, que existen habilidades de coordinar recursos, y coherencia en llevar adelante la Visión compartida.

b. *Respeto* - Reconocimiento de la contribución personal y profesional de cada uno. Para esto se requeriría promover el desarrollo profesional, demostrando aprecio y colaboración con los empleados en las decisiones relevantes, y preocuparse por los empleados como personas.

c. *Rectitud* - Equidad en las oportunidades y recompensas – trato equilibrado para todos en términos de premios e imparcialidad, por lo tanto, no debería haber favoritismos en contrataciones y promociones, y Justicia, entendida como la no-discriminación por apariencia.

d. *Orgullo* - El valor del trabajo de cada uno asociado a la compañía - Lo que implicaría orgullo por el trabajo personal y del equipo, y por los productos y aportes a la comunidad.

e. *Camaradería* - Amistad y sentido de familia o comunidad - con una atmósfera amigable y familiar.

Con el objeto de ratificar la importancia de la confianza que genera la credibilidad y autenticidad, y su relevancia para pasar de empresas buenas a excelentes, considero importante destacar la investigación efectuada por Jim Collins,<sup>98</sup> profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, que involucró a 1.400 compañías, demandó cinco años de estudio y cuyas conclusiones darían por tierra con casi todas las ideas convencionales sobre el cambio corporativo. En palabras del profesor Collins... *Olvídese de todo lo que alguna vez aprendió sobre el cambio y acerca de lo que se requiere para alcanzar óptimos resultados. La mayoría de las recetas para generar transformaciones a gran escala no son más que mitos.*

Como resultado de esta investigación, Collins señala que... *las compañías que dejan de ser buenas para convertirse en excelentes no les ponen un nombre a su transformación ni a su programa, no protestan contra las crisis ni las celebran, y tampoco fabrican una, no motivan a la gente - sus empleados están automotivados - no hay evidencia de una conexión entre el dinero y el dominio del cambio, tampoco el miedo impulsa la transformación, la tecnología es importante, pero entra en juego sólo después de que el cambio se ha iniciado...* En todas las transformaciones se habría encontrado un denominador común: no hubo un momento milagroso. Lo que hubo fue un proceso realista, pragmático y comprometido con la excelencia, que mantuvo a sus líderes y a su gente, en marcha por un largo trayecto.

---

<sup>97</sup> [www.greatplacetowork.com](http://www.greatplacetowork.com)

<sup>98</sup> Collins, J., (2002), *De buenas a excelentes*, publicado en Trend Management, Vol 4/No 2/ enero-febrero

Para responder la pregunta de *¿Por qué no se produce el cambio?*. El autor<sup>99</sup> hace una analogía con el nacimiento de un pollo. Mirado desde afuera, al huevo no le sucede nada hasta el día en que el cascarón se rompe y nace el pollito. Mirado esto desde el punto de vista del pollito, mientras el mundo exterior lo ignoraba, él evolucionaba, crecía y se desarrollaba, es decir, estaba cambiando. Para el pollito, el momento de la ruptura del cascarón fue sólo un paso más en una larga cadena del proceso. Se trató de un gran paso, pero no fue la transformación radical que el mundo exterior imaginó.

En opinión del autor, para la mayoría de las personas la analogía puede parecer absurda, pero no lo es menos la manera convencional de considerar el cambio. Todos buscarían el momento milagroso en que el cambio ocurre, pero si preguntamos a los ejecutivos de las firmas que pasaron de buenas a excelentes, cuándo y cómo se produjo la transformación, no pueden precisar con exactitud un único hecho clave. Lo concreto es que la gente buscaría la transformación en lugares equivocados, y haría las preguntas y suposiciones incorrectas.

Para responder la pregunta *¿Por qué se produce el cambio?*. La analogía del autor es con una rueda metálica de 10 metros de diámetro, 60 centímetros de espesor y 2,5 toneladas de peso, montada sobre un eje horizontal. Es el efecto acelerador el que se siente en una compañía que pasa de buena a excelente. La idea es llevar los planes con sentido y propósito hacia conclusiones exitosas, paso a paso, de modo tal que la gente empieza a confiar en función de los éxitos y no de las meras palabras. La mayoría de los programas de cambio que se anuncian con bombos y platillos no generan confianza, les falta credibilidad y autenticidad. Se necesita la disciplina que produce el efecto acelerador. El efecto acelerador funciona porque lo que más anhela la gente es formar parte de un equipo ganador. Cuando los empleados empiezan a sentir la magia del momento (en Física: Momento = masa multiplicada por la velocidad), ven resultados tangibles y perciben que la rueda cobra impulso, entonces ponen el hombro y empujan. En opinión de este autor,<sup>100</sup> los líderes de las empresas que logran pasar de buenas a excelentes no empiezan por "el dónde" sino por "el quién". Lo primero sería contar con las personas apropiadas y ubicarlas en el lugar que corresponde, quedándose con individuos de nivel A, dispuestos a hacer un esfuerzo sobresaliente. A la hora de ponerse en marcha, los líderes de las empresas excelentes reconocerían tres verdades: 1. Cuando se parte del quien sería más fácil adaptarse a un mundo que cambia rápidamente. 2. Si están las personas adecuadas no habría que preocuparse por motivarlas, se automotivarían. 3. Con la gente inadecuada no habría solución posible. Una visión excelente con gente mediocre produciría resultados mediocres.

---

<sup>99</sup> Collins, J., (2002), ob. cit.

<sup>100</sup> Collins, J., (2002), ob. cit.

## VI. OBJETIVO GENERAL

Identificar, describir y analizar las condiciones que favorecen el aprendizaje, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, el año 2002.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Describir la variable Aproximación a la estrategia como un proceso de aprendizaje, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
2. Describir la variable Construcción participativa de políticas, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
3. Describir la variable Informando internamente, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
4. Describir la variable Contabilidad y control como proceso de aprendizaje, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
5. Describir la variable Intercambio interno, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
6. Describir la variable Flexibilidad y satisfacción con el sistema de recompensa, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
7. Describir la variable Flexibilizando estructuras, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
8. Describir la variable Personal de contacto como *scanner* ambiental, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
9. Describir la variable Aprendizaje del exterior, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
10. Describir la variable Clima de aprendizaje organizacional, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.
11. Describir la variable Oportunidades de autodesarrollo, en empresas chilenas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar - 2002*.

## VII. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

### Generalidades

Como se deriva del problema, esta investigación tiene como finalidad efectuar un estudio descriptivo, acerca de las condiciones favorables para el aprendizaje, en empresas chilenas que han ganado el premio *El mejor lugar para trabajar*, el año 2002.

La aproximación se realizó desde la mirada tradicional del método científico, con un modelo teórico de análisis de datos de tipo cuantitativo, como base del presente estudio y que reportó datos sobre las condiciones favorables para el aprendizaje desarrolladas por esas empresas.

### Tipo de estudio y diseño

Esta investigación es de tipo descriptivo: Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis<sup>101</sup>.

### Definición conceptual

*Condiciones favorables para el aprendizaje:* Condiciones que facilitan el movimiento de autodesarrollo y la capacidad continua de adaptarse y cambiar, en forma relativamente permanente, como resultado de la experiencia (actitudes, habilidades, expectativas, percepciones y/o comunicaciones), es decir, un aprendizaje significativo, con sentido y propósito, y que implique cambio en las acciones (comportamiento).

### Definición operacional

La variable será medida a través del *Cuestionario para la medición de las condiciones favorables de una empresa que aprende*, de Carolina Grellet B. y Patricia Ramírez A. (1996).

Fases:

- i. Aplicación del Cuestionario
- ii. Análisis de resultados

---

<sup>101</sup> Hernández, S., Fernández, C. y Baptista, P., (1998), *Metodología de la investigación*, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México.

## Colectivo y Muestra

Nuestro colectivo estuvo formado por gerentes: generales, de área y de regiones; de sexo masculino (77%) y femenino (23%); con estudios universitarios (profesiones: ingenieros civiles industriales, forestales, químicos, comerciales, y publicistas); mayores de 30 años; con experiencia laboral de, a lo menos, cinco años en cargos ejecutivos y con, al menos, dos años en el cargo en esa empresa.

Las variables sociodemográficas incluidas en los colectivos son: sexo, edad y experiencia laboral.

Definición de la muestra: El tamaño de la muestra fue de 30 gerentes, de organizaciones valoradas positivamente por sus empleados y que se encuentren en el ranking de *Las 25 mejores empresas para trabajar en Chile*<sup>102</sup>, el año 2002. Los grupos integrantes de la muestra son los descritos.

Etapas: La muestra fue obtenida en tres etapas, siendo la primera la detección de las empresas y la configuración de un listado; la segunda, la elección intencionada de las empresas en las cuales realmente se trabajó, y la tercera, la selección de los 30 gerentes con las características descritas.

El trabajo en terreno consistió en la selección intencionada de las empresas investigadas y luego la selección intencionada de los gerentes. La interacción con las personas observadas y entrevistadas, tuvo como objetivo conocer las condiciones favorables para el aprendizaje organizacional involucradas en las situaciones laborales vividas, y conocer las más relevantes que cada una de ellas desplegó en su ámbito de trabajo.

## Plan de análisis

1. Análisis cuantitativo realizado a través del cálculo de promedios obtenidos por el total de sujetos de la muestra y su correspondiente percentil.
2. Construcción de un perfil que permita observar gráficamente los resultados de las distintas dimensiones.
3. Interpretación tomando en cuenta el contexto de las empresas y sus características, analizando cada una de las variables e integrándolas entre sí.

---

<sup>102</sup> Encuesta efectuada por Levering y Moskowitz (2002) en Chile.

## VIII. PROCEDIMIENTO Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO

### CONDICIONES FAVORABLES PARA EL APRENDIZAJE

La presente investigación tuvo por objeto identificar, describir y analizar las Condiciones Favorables para el Aprendizaje presentes en empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar, en Chile*, el año 2002. A la base de este premio está la medición de la percepción que tienen los empleados respecto a la calidad de las relaciones en sus lugares de trabajo, distinguiéndose en forma particular las relaciones con la administración de la empresa, con su trabajo específico y con otros empleados.

Se contactó a los ejecutivos, que podrían constituir la muestra, a través de los Gerentes de Recursos Humanos de las empresas que ganaron este premio, quienes directamente invitaron al Gerente General, Gerentes de Area y de Regiones de sus empresas, a participar en la investigación. Todos los participantes cumplieron con los requisitos para la muestra de la investigación, es decir, personas que pertenecieran a la alta gerencia, mayores de treinta años, con cinco o más años en cargos ejecutivos y con dos años como mínimo en el cargo, a la fecha en que la empresa obtuvo el premio *El mejor lugar para trabajar* (GPTW), en Chile, el año 2002.

Se trabajó finalmente con una muestra de siete empresas, de las cuales cuatro pertenecen a la categoría Top Ten (diez primeras del ranking GPTW) y tres al Cuadro de Honor (lugares 11 al 25 de mismo ranking); teniendo acceso a un total de 30 ejecutivos, todos ellos gerentes en Santiago o Regiones del país. La modalidad de trabajo fue con el sistema de autoadministración del instrumento, en forma individual, recibiendo las respuestas directamente de los participantes por *mail* o por mano, a través del Area de Recursos Humanos de cada una de las empresas participantes.

## IX. ANÁLISIS DE LOS DATOS

Esta investigación entrega: 1. Análisis del comportamiento de las variables que indican las Condiciones Favorables para el Aprendizaje en las siete empresas investigadas; 2. Descripción de cada una de las once variables que miden las Condiciones Favorables para el Aprendizaje, presentes en estas empresas, según la percepción de sus ejecutivos; 3. Análisis por ítems relacionando los dos puntajes más altos y los dos más bajos, de las tres variables más altas y las tres más bajas obtenidas en dicha medición; 4. Análisis de los resultados obtenidos en las empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, el año 2002, a la luz de la teoría a la base del instrumento, *Energía en Flujo* (Pedler et al. 1991), integrando los

modelos Estático y Dinámico presentados por los autores, y 5. Comparación de seis empresas en que fueron investigadas las Condiciones Favorable para el Aprendizaje, según la percepción de sus ejecutivos, en cuatro Tesis conducentes al grado de Licenciado en Psicología, de la Universidad Diego Portales.

### Análisis del comportamiento de las variables que indican Condiciones Favorables para el Aprendizaje.

Al efectuar un análisis del comportamiento de las variables que indican las Condiciones Favorables para el Aprendizaje, en siete de las veinticinco empresas que obtuvieron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile, el año 2002; pudimos constatar que éstas se ubican en el 25% superior del gráfico que muestra la medición, fluctuando entre los Percentiles 75 y 92,5 de las normas provisionarias del instrumento.

<u>Variable más altas</u>	<u>Promedio</u>	<u>Percentil</u>	<u>Rango</u>
IX Aprendizaje del exterior	3,94	92,5	Alto
VIII Personal de contacto como "Scanner" ambiental	4,07	90,5	Alto
II Construcción participativa de políticas	4,25	90	Alto

#### Variables más bajas

I Aproximación a la estrategia como un proceso de aprendizaje	4,33	77,5	Promedio
X Clima de aprendizaje organizacional	4,24	77	Promedio
VII Flexibilizando Estructuras	3,72	75	Promedio

## Descripción de las once variables que miden Condiciones Favorables al Aprendizaje Organizacional.

Considerando el *Modelo Explicativo Estático* de la Teoría Energía en Flujo de Pedler et al (1991), a continuación se describen las once variables sobre la base de los puntajes promedios obtenidos en las siete empresas investigadas, con relación a las normas provisorias obtenidas por Grellet y Ramírez (1996), en el *Cuestionario para la Medición de las Condiciones Favorables de una Empresa que Aprende*, el cual define rangos de percentiles que clasifican los puntajes totales de cada una de las variables en rangos bajo, medio y alto.

**(1) Aproximación a la estrategia como un proceso de aprendizaje (Percentil 77,5):** Esta variable se encuentra en un *Rango Promedio alto*, lo que implicaría que en estas empresas se permite que la estrategia sea desarrollada, formulada y revisada paralelamente con su puesta en marcha. Existirían, en alguna medida, soluciones a priori, aún cuando también se trabajaría con experimentos pilotos, y con mecanismos de retroalimentación que permitirían procesos de mejoramiento continuo a la luz de la experiencia.

**(2) Construcción participativa de políticas (Percentil 90):** El *Rango Alto* que esta variable presenta, según las normas provisorias del instrumento, implica que en estas empresas existe un alto involucramiento en el proceso de formación de políticas y estrategias. Esto significa que todo miembro de la organización tendría la oportunidad de ser parte, discutir y contribuir en las decisiones de políticas mayores. En este ambiente se fomentarían y estimularían los aportes, reconociendo que el debate exitoso incluye conflictos de valores y diversas posturas, existiendo el compromiso de ventilar las diferencias y trabajar los conflictos, como la manera de alcanzar decisiones apoyadas mayoritariamente.

**(3) Informando internamente (Percentil 88):** Esta variable también se encuentra en el *Rango Alto* de las normas provisorias, de lo que se deduce que en estas organizaciones la información tecnológica sería usada como una herramienta para potenciar y transferir propiedad a las personas que la reciben (empowerment). Esto implicaría que al interior de las empresas se habrían efectuado tres cambios de perspectiva en su gestión: habría una disponibilidad absoluta de la información, la información adquirió la perspectiva de comprensión de los sistemas y procesos, dejando de ser una forma de control, y existiría una real comprensión de la naturaleza de la información y su utilización en los sistemas de informática.

**(4) Contabilidad y control como proceso de aprendizaje (Percentil 88,5):** El *Rango Alto* de esta variable nos informa que la autorresponsabilidad, relacionada con el desarrollo de los

sistemas que alientan a individuos y unidades a actuar como pequeños empresarios dentro del sistema regulado, funciona bien en estas empresas, y por lo tanto, la contabilidad es vista como un proceso educativo. El énfasis de esta variable está puesto en auditar, dirigir y contabilizar para la acción; lo que aseguraría que el sistema de contabilidad, presupuesto y reportes, se estructuran para asistir al aprendizaje y por ende a "encantar" a los clientes internos.

**(5) Intercambio interno (Percentil 89):** Esta variable también se encuentra en un *Rango Alto*, de acuerdo a las normas provisorias del instrumento; lo que implicaría que en estas organizaciones los individuos, grupos, departamentos y divisiones están en constante diálogo, visualizándose mutuamente como clientes y proveedores, intercambiando información, negociando, acordando y retroalimentando en función de los servicios recibidos.

**(6) Flexibilidad y satisfacción con el sistema de recompensas (Percentil 83):** El *Rango Promedio alto* de esta variable nos indica que en estas empresas existirían, en alguna medida, alternativas de recompensas a las personas por su trabajo y que las políticas salariales estarían siendo discutidas, examinadas y compartidas, aún cuando los miembros de la organización desearían una mayor apertura. Probablemente de las once características, ésta sea la más difícil de aplicar, ya que el cambio no es sólo de distribución de recompensas sino también de poder.

**(7) Flexibilizando estructuras (Percentil 75):** Esta variable se encuentra en el *Rango Promedio alto*, lo que nos indica que en estas organizaciones se estarían planteando, en algunos casos, la posibilidad de considerar flexiblemente los errores cometidos, alineándolos con las necesidades de clientes y proveedores internos. Los límites de los departamentos o equipos serían vistos como límites temporales que podrían modificarse en respuesta a cambios. La arquitectura de estas empresas permitiría, en alguna medida, enfrentar nuevos requerimientos y responder a futuros cambios.

**(8) Personal de contacto como "Scanner" ambiental (Percentil 90,5):** El *Rango Alto* de esta variable indica que todos los miembros de la organización que tienen contacto con el exterior, estarían recolectando información de los clientes, proveedores o unidades, aún cuando existan departamentos o unidades que se especialicen en la recolección de información externa.

**(9) Aprendizaje del exterior (Percentil 92,5):** También en el *Rango Alto*, esta variable nos indica que estas empresas realizan actividades de aprendizaje en conjunto con sus vecinos y competidores, por ejemplo en capacitación, investigación e intercambio laboral. Esta variable,

que es la más alta de toda la medición, nos parece coherente con las facilidades que nos dieron las empresas que participaron en nuestra investigación, para acceder a sus ejecutivos, sin solicitar recomendaciones o mayor información de la investigadora.

**(10) Clima de aprendizaje organizacional (Percentil 77):** Esta variable, que representa una de las características fundamentales de la organización que aprende, resultó, paradójicamente, la segunda más baja en la medición. Encontrándose en la categoría de *Rango Promedio alto*, permite afirmar que sus líderes, en alguna medida, visualizan la necesidad de facilitar que sus miembros aprendan de la experiencia y estarían entregando condiciones básicas para que el aprendizaje se lleve a cabo. En estas organizaciones se permitiría que se cometan errores, reconociendo la necesidad de aprender a través de ideas y acciones nuevas, que no están siempre garantizadas.

**(11) Oportunidades de autodesarrollo (Percentil 87,5):** Esta variable apunta a facilitar a los miembros de la organización recursos y posibilidades de autodesarrollo, el *Rango Alto* de su medición nos indica que en estas empresas se estimularía el hacerse responsable del propio aprendizaje y desarrollo, dando una orientación apropiada a través de retroalimentación que sería entregada de diversas formas.

### Análisis por ítems en variables que miden Condiciones Favorables al Aprendizaje

En un análisis más profundo que considera los dos puntajes más altos y más bajos por ítems, de las tres variables más altas y las tres más bajas obtenidas en esta medición, se aprecia que definitivamente lo que potencia a estas empresas es la real utilización de redes con el exterior, las que son consideradas por los miembros de estas organizaciones tanto para la superación propia en el día a día como para la gestión de la organización en su totalidad. Las áreas a trabajar en la variable *Aprendizaje del exterior* serían las alianzas con los proveedores, que aún cuando se encuentran en un percentil alto, los miembros de la organización opinan que aún podrían mejorar.

Con respecto a la variable *Personal de contacto como Scanner ambiental*, la fortaleza en estas empresas es que todo el personal está consciente de la importancia de llevar a su empresa información del acontecer diario nacional e internacional, que pueda ser de interés para la organización y no lo deja solamente en manos del personal destinado a dicha función.

En la *Construcción participa de políticas*, los ejecutivos muestra un espíritu colaborador y de camaradería, valores que también mide el instrumento de Great Place To Work Institute, sin embargo, algunos de ellos estiman que todavía se podría hacer más, si todos compartieran este conocimiento tanto en reuniones como individualmente.

Con respecto a las variables que se encuentran más bajas en esta medición, es decir, las que se ubican en el Rango Promedio alto de los Percentiles, se constata que aún cuando, en estas empresas el personal participa activamente en la construcción de políticas, tanto al interior de la organización como con sus clientes externos, sus ejecutivos piensan que debería haber una mayor apertura a la diferencia de opiniones, haciendo participar desde los accionistas hasta los menores niveles de la empresa.

Los ejecutivos perciben que la gestión y puesta en marcha de las políticas y estrategias de sus empresas podrían considerar una mayor participación de ellos y al mismo tiempo, desearían efectuar un mayor número de evaluaciones previas antes de efectuar los cambios de estrategias, para que éstas reflejaran mejor las experiencias de años anteriores.

Con respecto al *Clima de aprendizaje organizacional* los ejecutivos de estas organizaciones perciben que los ambientes de trabajo son los necesarios para su buen desempeño, y están dispuestos a aprender de sus errores cuando encuentren un mayor apoyo en sus equipos de trabajo para resolver los problemas, que en algunos momentos los superan. También perciben que podrían dedicar más tiempo a cuestionar las prácticas que realizan, con miras al aprendizaje continuo, a través del análisis de estos resultados.

Aún cuando la variable *Flexibilizando estructuras* se encuentra en un Rango Promedio alto, los ejecutivos de estas empresas opinan que su Rol no es lo suficientemente flexible para las exigencias actuales. Estos ejecutivos consideran que no es una desorganización realizar tareas diferentes a las definidas para sus respectivos cargos, reconociendo al mismo tiempo, que no son muchos los casos en que deben realizar tareas distintas a las programadas. Los miembros de estas organizaciones perciben que no hay una reacción amplia y suficiente, en cuanto a los cambios estructurales que se deberían efectuar, cuando surgen desafíos del mercado.

### Análisis de los resultados a la luz de la teoría Energía en Flujo - Pedler et al. 1991.

Considerando el *Modelo Explicativo Dinámico* de la Teoría Energía en Flujo de Pedler et. al. (1991), a continuación se analizan los resultados obtenidos en las empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile, el año 2002, integrando los cuatro componentes, las cinco dimensiones y las once variables; identificadas en el Cuestionario para la Medición de Condiciones Favorables de una Empresa que Aprende, de Carolina Grellet y Patricia Ramírez, (1996).

En este modelo, para el primer componente **Estrategia**, cuyos engranajes **Políticas y Operaciones**, nos indican como los líderes elaboran las estrategias en el nivel organizacional, homologamos, del Modelo Explicativo Estático de la teoría, la *Dimensión Estrategia* con sus variables: (1) *Aproximación a la estrategia como un proceso de aprendizaje* (Percentil 77,5),

Rango Promedio alto, y (2) *Construcción participativa de políticas* (Percentil 90), Rango Alto, y **La Dimensión La Mirada Hacia fuera** con las variables (8) *Personal de contacto como "scanner ambiental"* (Percentil 90,5) y (9) *Aprendizaje del exterior* (Percentil 92,5), ambas en el Rango Alto.

El alto rango alcanzado por dichas variables nos estaría indicando que el cambio de segundo orden, que es el que permite el aprendizaje en bucle doble, se está produciendo en un nivel alto en estas empresas, debido principalmente al constante monitoreo de los cambios de su entorno. También existirían aquí líderes que, en el nivel organizacional, formulan, desarrollan y revisan las estrategias paralelamente a su puesta en marcha. Para estos efectos cuentan con una participación parcial de los miembros de la organización, quienes aprovechando sus contactos con el exterior, recolectan información de sus clientes y proveedores, con el objeto de cooperar con los departamentos o unidades especializadas en esta función.

En el segundo componente de este modelo explicativo, **Gestión**, donde las **Operaciones** en el nivel organizacional se deben traducir en **Acciones** efectivas a nivel individual y donde es esencial verificar cómo el líder involucra y compromete a su gente en acciones concretas y eficientes, que reflejen los objetivos y metas trazadas; homologamos las dimensiones **La mirada interna y Estructura**, del modelo explicativo estático. En este componente las fortalezas se encuentran en la dimensión **La mirada interna**, dado que tres de las cuatro variables que la componen: (3) *Informando internamente* (percentil 88), (4) *Contabilidad y control como proceso de aprendizaje* (percentil 88,5) e (5) *Intercambio interno* (percentil 89), se encuentran en rango Alto, y (6) *Flexibilidad y satisfacción con el sistema de recompensas* (percentil 83) en rango Promedio alto.

Estos valores nos indican que la información tecnológica está siendo usada como una herramienta para potenciar y transferir propiedad a las personas que las reciben, existiendo una disponibilidad absoluta de información con una real comprensión de ésta, de los sistemas y procesos de la organización. Una alta utilización de los sistemas informáticos y la autorresponsabilidad en el desarrollo de dichos sistemas, permite que los miembros de esta organización se sientan como empresarios, utilizando la contabilidad como un proceso educativo que implica auditar, dirigir y contabilizar para la acción y no para el control.

Al mismo tiempo, el constante diálogo entre individuos, grupo y departamentos con intercambio de información y retroalimentación, en función de los servicios prestados y recibidos, se alinea con las necesidades de los clientes internos, existiendo alternativas de recompensas a las personas por su trabajo, con un nivel medio de discusión y examen de las políticas salariales.

En el tercer componente del modelo explicativo dinámico, **Clima**, representado por los engranajes **Visión y Acciones**, pudimos constatar que las acciones individuales están dando

cuenta del aprendizaje y desarrollo continuo de las personas al interior de estas empresas, buscando ambas la próxima expresión y realización de sus identidades. Recordemos que Pedler, Boydell y Burgoyne (1991),<sup>103</sup> entienden a la empresa que aprende como aquella capaz de transformarse continuamente, lo que implica tener una visión de la organización como un sistema autopoiético, que es capaz de autorrenovarse y cambiar. Se trataría de sistemas proactivos, por cuanto el cambio es impulsado por la propia organización y no por la presión ejercida por el entorno. Los individuos tanto como la organización buscan crecer, y en su aproximación del aprendizaje como estrategia, buscan la expresión de propósito, sentido e identificación colectiva.

Las Dimensiones consideradas en el componente **Clima** son: **Oportunidad de Aprendizaje**, variables (10) *Clima organizacional* (Percentil 77), rango Promedio, (11) *Oportunidades de Desarrollo* (percentil 87,5), rango Alto, y **La Mirada Interna** donde tres de las variables (3) *Informando Internamente* (Percentil 88), (4) *Contabilidad y control como proceso de aprendizaje* (Percentil 88,5), (5) *Intercambio interno* (Percentil 89), se encuentran en rango Alto, y (6) *Flexibilidad y satisfacción con el sistema de recompensas* (Percentil 83), en rango Promedio.

Estos valores nos estarían indicando que, en las empresas investigadas, los ejecutivos perciben que el aprendizaje surge desde su propia experiencia, lo que les otorga condiciones básicas, especialmente desde la información interna, que les permite un proceso de aprendizaje de alto nivel; existiendo, al mismo tiempo, espacios para la búsqueda de información y retroalimentación de sus comportamientos, lo que se llevaría a cabo con los recursos informáticos con que cuentan. También estas organizaciones facilitarían los recursos necesarios para el autodesarrollo (capacitación, recursos materiales, coaching unipersonal, consejería o actividades autodidactas), estimulando a los miembros de la organización a hacerse cargo del propio aprendizaje y desarrollo; ayudado por un diálogo constante a través de todos los niveles de la organización, negociando y retroalimentándose en función de los servicios prestados y recibidos.

Estas fortalezas son particularmente importantes hoy, que nos encontramos en un contexto cambiante y turbulento, que hace que la clave del éxito de las empresas se base en la capacidad de sus líderes de adaptarse a la idea de un mundo incierto, gestionando, a través de innovaciones y de la creatividad, las ambigüedades e incertidumbre del entorno.

En el cuarto componente del modelo, **Participación**, representado por los engranajes **Políticas e Ideas**, homologamos la Dimensión **Estrategia**: variables (1) *Aproximación a la estrategia como un proceso de aprendizaje* (Percentil 77,5), rango Promedio y (2) *Construcción participativa de políticas* (Percentil 90), rango Alto, y la Dimensión **Oportunidades de**

---

<sup>103</sup> Aramburu, N., (2000), ob. cit.

**Aprendizaje**, variables (10) *Clima de aprendizaje organizacional* (Percentil 77), rango Promedio, y (11) *Oportunidades de autodesarrollo* (Percentil 87,5) rango Alto.

Los valores resultantes de esta investigación nos muestran que la participación en la Construcción de Políticas, es decir, las reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción, se ubica entre los percentiles más altos de la presente medición. Sin embargo, la Aproximación a la Estrategia, entendida como el patrón o plan que integra las principales Metas y Políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, se encuentra en un nivel promedio alto. Si al mismo tiempo definimos Metas (u objetivos) como *qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados*, y Programas como *la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos*,<sup>104</sup> podemos deducir que las grandes líneas que guían la dirección general y la posición de la entidad, y que también determinan su viabilidad, están claras para estos ejecutivos, sintiéndose partícipes de su construcción, no obstante, la integración de qué, cómo y cuando se realizarán estas acciones en los diferentes niveles de la organización, no estarían considerando las evaluaciones previas ni basándose en sus propias experiencias de años anteriores.

Como corolario a esta afirmación, estudios recientes efectuados en Chile nos informan que... *las empresas chilenas no están en una situación muy apropiada para el logro de altos niveles de compromiso, vía herramientas de gestión como la del empowerment*<sup>105</sup>. Estos resultados podrían estar relacionados con nuestra cultura tradicionalmente paternalista, que implica que en el lugar de trabajo se generarían relaciones de poder altamente personalizadas, caracterizadas por la dependencia y la lealtad;<sup>106</sup> esto redundaría en que en la puesta en acción del plan elaborado en conjunto con los miembros de la organización, se perciba una menor participación que, en algunos casos, no sería demandada ni ofrecida. Esta fuerza limitante tendría dos vertientes poderosas en las dos principales fuentes del aprendizaje organizacional, por una parte la empresa no ofrecería una mayor participación en la planificación estratégica y por otra, los miembros de las organizaciones de corte burocrático, que son la mayoría en nuestro país, tampoco la desearían.

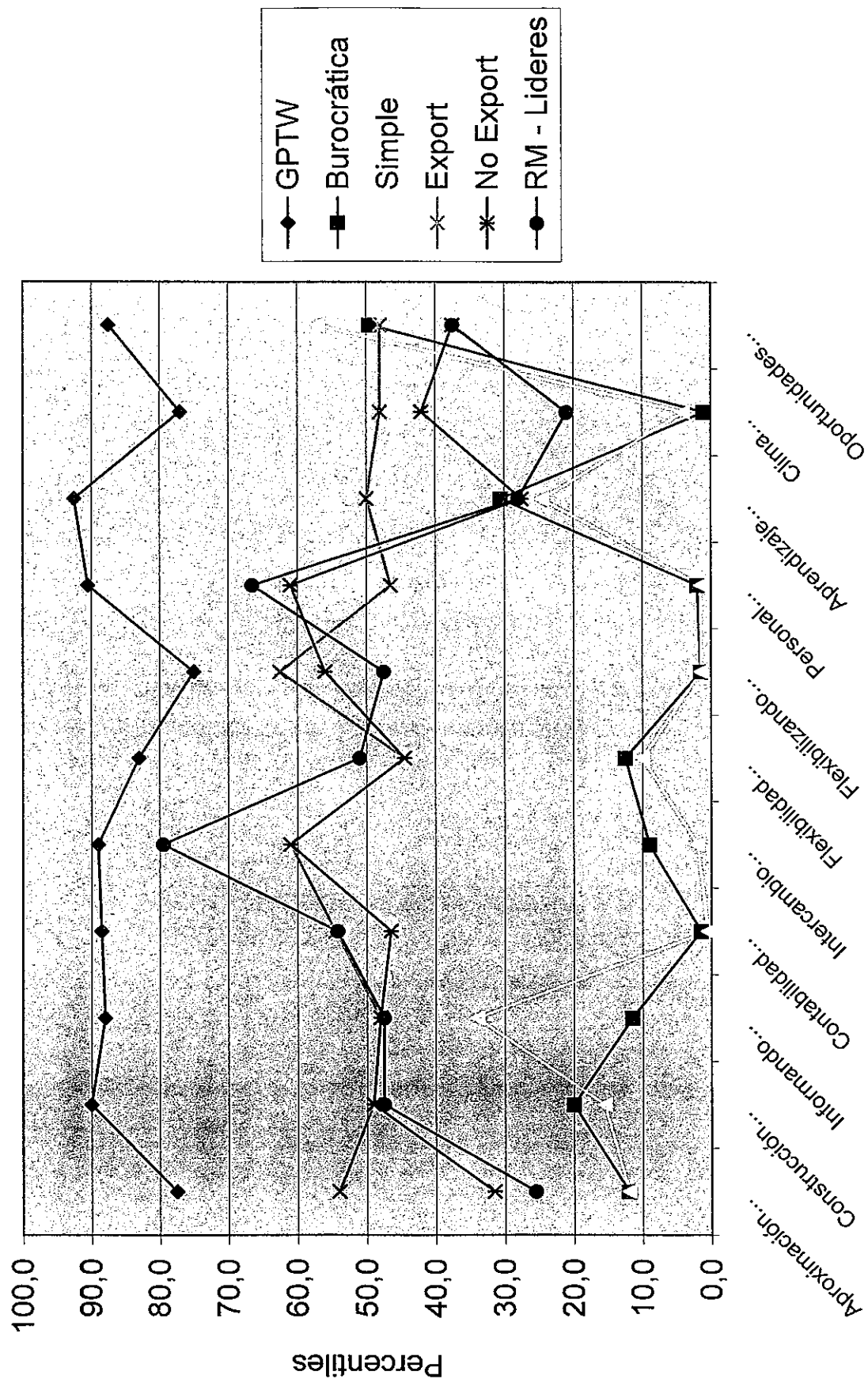
---

<sup>104</sup> Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J., (1997), ob. cit.

<sup>105</sup> Abarca, N., Majluf, N., Rodríguez D., (1998), ob. cit.

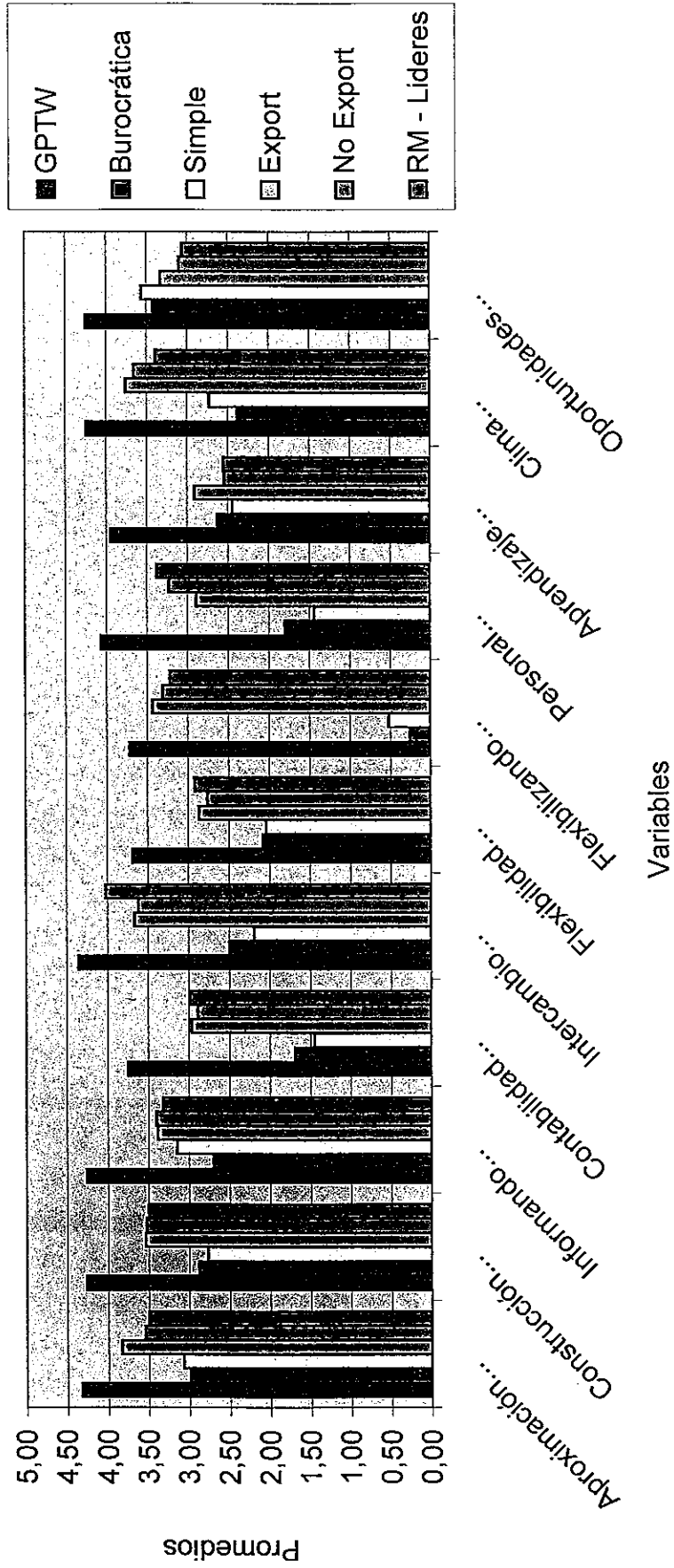
<sup>106</sup> Rodríguez (1995), en Abarca N., Majluf, N., (1998) *Identifying Management in Chile: A behavioral Approach*, ISMO.

# Comparación CFPA entre empresas de cuatro investigaciones



Variables

## Comparación CFPA entre empresas de cuatro investigaciones - Promedios



## Comparación de cuatro investigaciones en la Universidad Diego Portales.

Con el objeto de visualizar, en un gráfico, el comportamiento de las once variables que miden las Condiciones Favorables para el Aprendizaje en empresas chilenas seleccionadas por otros criterios de investigación, y relacionarlas con las empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile, el año 2002 (GPTW), investigamos tres Tesis alumnos de la Universidad Diego Portales, del año 1997: dos de ellas estudios descriptivos - Empresas del Area Metropolitana de Saavedra y Uranga y Empresa con estructura simple y con estructura burocráticas maquinal de Mac-Evoy y Vattier - y la tercera un estudio comparativo - Empresas chilenas exportadoras y no exportadoras de Cárdenas y Iacobelli.

En el gráfico que muestra dicho comportamiento se visualiza con claridad que existe una diferencia marcada en los rangos percentiles de ubicación de cada una de ellas. En el 25% superior del gráfico se ubican las empresas que el año 2002 ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile, con siete de las once variables ubicadas en el rango percentil Alto y cuatro en el rango percentil Promedio alto.

De las tres investigaciones restantes, dos de ellas ubican las once variables en el rango Promedio. Estas son la correspondiente a Empresas del área Metropolitana según la percepción de sus líderes, y la investigación que hace una comparación entre la percepción de los ejecutivos de Empresas Exportadoras y No Exportadoras, quedando ubicadas la mayor parte de éstas alrededor del percentil 50 de dicho gráfico.

Con respecto a la investigación de la percepción de ejecutivos de empresas con Estructura Simple y empresas con Estructura Burocrática, ésta muestra sólo tres variables en el rango percentil Promedio y las ocho restantes en el rango percentil Bajo. Quedando así ubicadas principalmente en el 25% inferior del gráfico que las muestra.

Independiente de los valores alcanzados tanto en los promedios como en los percentiles, podemos constatar que dentro de **las variables más altas**<sup>107</sup> se repiten, Intercambio interno (3 veces), Personal de contacto como "Scanner" Ambiental (3 veces), Aprendizaje del exterior (2 veces), Oportunidades de Desarrollo (2 veces), y con una mención Flexibilizando estructura e Informando internamente. Estas variables se podrían homologar como las fuerzas de crecimiento que nos sugiere Senge en la Danza del Cambio, por lo que sería interesante investigarlas para ver la posibilidad de potenciarlas, en los diferentes contextos en que se encuentran dichas empresas.

La variable *Intercambio Interno* mencionada como una de las más altas por tres tipos de empresas - Empresas del área metropolitana según la percepción de los líderes, Empresas Exportadoras y No Exportadoras - está en dos de ellas acompañada por la variable *Personal de contacto como Scanner Ambiental* y en la tercera por *Flexibilizando estructuras*.

---

<sup>107</sup> Anexo

Estos resultados nos estarían indicando que, en las tres empresas, el constante diálogo de los empleados tanto de los individuos, como de los grupos, departamentos y divisiones, junto al hecho que se visualicen mutuamente como clientes y proveedores, está permitiendo intercambiar información, negociar, retroalimentando funciones de los servicios recibidos. Si agregamos a esto que en dos de ellas, además los ejecutivos estarían recolectando información de los clientes, proveedores o unidades, y en la tercera empresa existe una apertura al aprendizaje a través de la flexibilización de sus estructuras para enfrentar cambios; podríamos hipotetizar que la apertura a estas seis Condiciones Favorables para el Aprendizaje, pudo haber potenciado a esas empresas para encontrarse en una mejor ubicación dentro del cuadro comparativo, ya que la mayoría de sus variables se ubican alrededor o sobre el percentil 50 de dicho esquema.

Por otra parte, la variable *Aprendizaje del exterior* (2 veces), se encuentra entre las más altas tanto en las empresas que obtuvieron el premio GPTW (percentil 92,5), como en las de Estructura Simple (percentil 30,5). La amplia diferencia de rango percentil en ambas empresas nos estaría indicando que esta variable es, definitivamente, una fuerza que impulsa el crecimiento y aprendizaje, como se constató en las empresas que ganaron el premio GPTW. Sin embargo, no fue suficiente para contrarrestar gran cantidad de fuerzas limitantes de la empresa con estructura Simple, aún cuando esta última, en alguna medida, realice actividades de aprendizaje en conjunto con sus vecinos y competidores y mantenga algún tipo de alianza inter-empresa. El valor de esta variable, que en general se encuentra bien ubicada en toda la muestra, es coherente con la apertura que tuvieron estas organizaciones a la investigación efectuada en cada oportunidad por alumnos de nuestra universidad.

Llama la atención que la variable Oportunidades de Desarrollo (2 veces) sea la más alta, tanto en las empresas Estructura Simple como en la de Estructura Burocrática y que por otra parte, al comparar estas organizaciones con el resto de las investigadas en esta oportunidad, ambas muestran los niveles percentiles relativos más bajos con el resto de la muestra. Esto podría indicar que, a pesar de que en estas empresas exista la preocupación de estimular a los empleados a hacerse responsables de su propio aprendizaje y desarrollo, no se logra potenciar otras condiciones que ayuden a transformar sus organizaciones en empresas abiertas al aprendizaje.

Independiente de los valores alcanzados tanto en los promedios como en los percentiles, podemos constatar que dentro de las **variables más bajas** (ver anexo), existe una mayor diversidad, encontrándose repetidas: Clima de aprendizaje organizacional (3 veces), Flexibilizando estructuras (2 veces) y Contabilidad y control como proceso de aprendizaje (2 veces), y con una mención Aprendizaje del exterior, Flexibilidad y satisfacción con el sistema de recompensas y Personal de contacto como scanner ambiental.

Aún cuando el rango en la medición de la variable Clima de aprendizaje organizacional es grande en estas tres empresas - las que ganaron el premio GPTW (77,0), empresas de la Región Metropolitana (21,0) y empresa con Estructura Burocrática (1,0) - el hecho que se encuentren entre las más bajas en cada una de las mediciones y que su ubicación relativa corresponda exactamente a la posición que ocupan en el gráfico de comparación de esta Tesis, nos estaría indicando que el valor de esta variable muestra como los procesos limitantes – fuerzas y retos que impiden el progreso – que nos propone Senge, pueden ser decisivos para realizar el potencial de crecimiento de las organizaciones.

La variable Flexibilizando estructura (2 veces) se encuentra baja en las empresas que ganaron el premio GPTW y en las empresas con Estructura Simple; lo que nos podría indicar, por cierto, en diferentes medidas dado el amplio rango en ambos percentiles (75 y 1,5), que esta variable muestra otro de los procesos limitantes del crecimiento de estas empresas, a través de no permitir que los roles de sus ejecutivos sean lo suficientemente flexibles para alinearlos con las necesidades de sus clientes internos - departamento o equipos – que les permita enfrentar nuevos requerimientos y cambios del entorno.

La variable Contabilidad y control como proceso de aprendizaje (2 veces) se presenta extremadamente baja tanto en las empresas con Estructura Simple (0,50) como la de Estructura Burocrática (1,5); lo que nos podría indicar que nos encontramos ante un tercer proceso que limita el crecimiento de estas empresas, a través de la poca responsabilidad que sienten tener los ejecutivos en el desarrollo de los sistemas de contabilidad en sus organizaciones y la no visualización de ésta como un proceso educativo, que permita que los presupuestos y reportes colaboren en el aprendizaje de los miembros de estas organizaciones.

Los bajos índices de las variables Clima, Estructura y Contabilidad en este caso como control, nos indican posibles tendencias burocráticas que podrían estar actuando como fuerzas limitantes en los procesos de cambio y aprendizaje en cada una de estas empresas, especialmente en aquellas con percentiles extremadamente bajos, que podrían estar indicando más la necesidad de oportunidades de desarrollo de los ejecutivos de estas dos organizaciones que una real existencia de estas oportunidades.

## X. DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Los altos rangos en los promedios y percentiles obtenidos en las variables Condiciones Favorables para el Aprendizaje, en las empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar en Chile*, el año 2002, son relevantes para indicarnos que el aprendizaje organizacional se aplica en estas empresas como un modelo estratégico de gestión y administración.

Si consideramos que un alto porcentaje de las empresas que obtuvieron este premio corresponde a subsidiarias de multinacionales, fenómeno que también percibimos en las facilidades que éstas nos dieron para acceder a la muestra final de nuestra investigación;

podemos corroborar la apertura al entorno que presentan dichas empresas, lo que nos parece coherente con que la dimensión *La mirada hacia afuera* sea la de mayor valor. Para este análisis es importante recordar que la variable confianza cruza todas las dimensiones medidas por el instrumento que otorgó el premio a estas empresas; lo que hace evidente la credibilidad que, enmarcada en los dominios de responsabilidad, cooperación, sinceridad y competencia (habilidad), otorgan las empresas matrices en el extranjero a sus subsidiarias en Chile, y que estarían actuando como fuerzas de crecimiento y facilitadoras del flujo de la energía al interior de estas organizaciones.

Al mismo tiempo pudimos constatar que efectivamente la cultura de nuestro país tiene un mayor impacto en estos ejecutivos, que la cultura de su propia organización. Este fenómeno se puede visualizar en el comportamiento del componente **Participación** del modelo Energía en Flujo analizado, donde si bien los miembros de estas empresas se involucran activamente en la construcción de las políticas de la empresa, la energía no sube con la misma fluidez desde el nivel individual al organizacional, en los ámbitos estratégicos. Esto podría explicarse también por la cultura burocrática y conservadora que impera en nuestro país y en general en Latinoamérica, donde no se permite o no es frecuente que los miembros de una organización, sobre todo los de niveles más bajos, opten por participar en las políticas y/o estrategias de sus empresas. Esto hace que la participación se trate más bien como una desviación de la norma, independiente que formalmente se diga que se desea "empoderar" al personal, ya que en la práctica se evitaría por todos los medios posibles.

El hecho que sean los ejecutivos de la alta gerencia los que también presenten, en alguna medida, esta característica, nos recuerda que habitualmente se tiende a culpar a los subordinados por su apatía, al no aceptar ofrecimientos de mayor poder y responsabilidad, sin embargo, cuando éstos intentan hacerse cargo de mayores responsabilidades y cometen errores, estos ejecutivos critican y a su vez son criticados por su inadecuación y su incapacidad para seleccionar personal y/o tomar decisiones. Por otra parte, según estudios efectuados en Chile,<sup>108</sup> tampoco los niveles inferiores de la escala de jerarquía laboral desean esta mayor responsabilidad y poder, dado que toda elección implica riesgo de equivocación.

Es auspicioso constatar que en las empresas que ganaron el premio *El mejor lugar para trabajar*, en Chile, el año 2002, la participación informativa ha sido el primer paso para acceder al aprendizaje; quedando pendiente desarrollar el potencial de las participaciones consultivas y resolutivas, lo que implicará, de acuerdo a nuestra cultura, un esfuerzo mayor y de más largo plazo. Este plazo podría ser acortado si aprovechamos el alto nivel informático que las empresas en general, no sólo las Top Ten, tienen en Chile. La actual capacidad tecnológica de nuestro país está siendo subutilizada y en oportunidades, mal utilizada, debido al sentido de

---

<sup>108</sup> Majluf, Abarca y Rodríguez (1994-1997) *Bases para la elaboración de un modelo chileno de gestión y (1997-2000) El cambio de la cultura laboral en Chile* - Fondecyt 1940664 y 197118

control más que de enseñanza/aprendizaje que se le está dando. Esto podría fácilmente revertirse, ya que depende en gran medida de las personas que tienen este conocimiento/poder, quienes podrían convertir dicha capacitación en un útil medio de integración de los miembros de la organización, satisfaciendo, al mismo tiempo, la necesidad de información y pertenencia de los individuos.

En este estudio se ha podido visualizar la importancia de la relación que existiría entre la satisfacción de las necesidades básicas de las personas, con el nivel de participación de los empleados en sus organizaciones<sup>109</sup>; recordemos que los tres niveles más altos de la pirámide – pertenencia, estima y autoestima, y autorrealización – correlacionarían con participación informativa, consultiva y resolutive.

Por otra parte, si coincidimos con Bob Garrat (1994), en que las dos vertientes del aprendizaje (cambios uno y dos), no son suficientes para constituir una organización que aprende, sino que debe haber un mecanismo integrativo que actúe como procesador central, como cerebro de la organización; podemos concluir que en las empresas que ganaron el premio GPTW, dicho mecanismo podría estar representado por la energía que fluye a través de los engranajes Políticas, Operaciones, Visión y Acción; probablemente potenciados en su movimiento por las creencias y valores compartidos dentro de estas organizaciones - Credibilidad, Respeto, Rectitud, Orgullo y Camaradería - de manera que el trabajo que se estructura en los niveles políticas y operaciones, con una planificación y toma de decisiones definidas e integradas claramente dentro del sistema, es valorado y comprendido por las personas de todos los niveles de la organización.

Parece paradójico que valores como son la sensibilidad, la solidaridad y la integridad, tan importantes en nuestra cultura, sean considerados en el país de origen del premio GPTW, los Estados Unidos de América, como altamente nocivos en la gestión de las empresas, dificultando la capacidad de aprender de las organizaciones<sup>110</sup>. Sin embargo, los altos rangos percentiles obtenidos en ocho de las once variables del estudio, por las empresas premiadas como *El mejor lugar para trabajar en Chile*, el año 2002, en su mayoría multinacionales, nos muestran que pueden ser compatibilizadas estas dos miradas, al superponer la colaboración y camaradería por sobre la competencia que supuestamente se daría al interior de los grandes conglomerados. Esto avalaría la tesis de la importancia del Capital Social – densa malla de relaciones interpersonales basadas en la confianza y la cooperación – de las sociedades, que nos informa a cerca de que... *Una Economía abierta tiene mayores posibilidades de éxito en un ambiente en el que coexisten los valores propios del mercado, como la libre iniciativa privada y la competencia; junto a valores externos a éste, como es el caso de la confianza, de manera muy principal, así como la cooperación, el compromiso cívico y la visión de largo plazo.*

---

<sup>109</sup> Rodríguez, D, (1992), en Majluf, Abarca y Rodríguez (1997), ob. cit.

<sup>110</sup> Argyris, (1993), ob. cit.

Otras respuestas posibles a esta interrogante podrían ser los estudios<sup>111</sup> que nos informan que cuando la confianza es alta, las personas y sistemas de personas funcionan bien porque la energía se moviliza en la dirección correcta, los sentimientos y pensamientos se focalizan mejor y se energizan; las personas actuarían de forma más directa y efectiva, trascendiendo límites, descubriendo y potenciando habilidades que previamente le eran desconocidas, integrando y articulando al mismo tiempo los sistemas. Esto, independiente del Rol que le otorguen a la confianza investigadores de diferentes culturas<sup>112</sup>, como por ejemplo: Ch. Argyris, psicólogo americano para quién la confianza es un pre-requisito esencial para el éxito de las intervenciones y M. Crozier, sociólogo francés, que la considera como el resultado de una intervención exitosa.

Por otra parte, la diferencia de valoración que los ejecutivos de estas empresas dan a la construcción de políticas (el rango más alto) y estrategias (rango promedio), que sin embargo redundan en buenos resultados de la gestión en estas empresas; podría corroborar el planteamiento de Tom Peters,<sup>113</sup> quién asegura que la efectividad consiste en efectuar las operaciones de forma excelente, sin importar la estrategia (realizar correctamente), juicio compartido por Peter Drucker, para quién las personas en las organizaciones pueden hacer las cosas correctamente sin necesidad de grandes cambios estratégicos.

En relación con uno de los planteamientos de Maturana y Senge, destacados en esta investigación, podemos concluir que las variables *Aprendizaje del exterior* y *Personal de contacto como Scanner ambiental*, estarían actuando como fuerzas de crecimiento, y la poca flexibilidad de la estructura junto a un clima laboral que sólo entrega condiciones básicas para el aprendizaje, estarían actuando como fuerzas limitantes del desarrollo de estas empresas.

Es importante destacar aquí estudios recientes efectuados en Chile<sup>114</sup>, donde se pueden constatar las mayores oportunidades de hacer carrera que las subsidiarias de empresas internacionales dan a su personal, tanto en nuestro país como en el extranjero, en relación con las oportunidades de desarrollo otorgadas por las empresas chilenas, en las cuales aún cuando este tema está en el discurso, pocas han establecido planes de capacitación o de otra naturaleza para desarrollar el potencial de su personal.

La idea de una organización autopoietica de Pedler et al. (1991), entendida ésta como una organización capaz de provocar su propia transformación, podría verse reflejada en este estudio en la capacidad de sus miembros de construir sus políticas, efectuar un intercambio interno a través de un constante diálogo y una información fluida que transfiere conocimiento y experiencia, monitoreando el entorno en forma constante, aprendiendo tanto de sus vecinos y

---

<sup>111</sup> Gibb, J., (1978), ob. cit.

<sup>112</sup> Edmonson and Moingeon (2000), en Kumar R., *International psycinfo trial*, ProQuest Company

<sup>113</sup> Mintzberg H y Quinn J.B., (1993), ob. cit.

<sup>114</sup> Majluf, Abarca y Rodríguez (1997) *Planes de Carrera y de desarrollo personal, comparación entre subsidiarias de empresas internacionales y empresas chilenas*, en ob, cit

competidores como de sus casas matrices, haciéndose responsable del propio aprendizaje y desarrollo, con una retroalimentación del sistema constante y diversa.

La facilidad que tienen estas empresas para aprender estaría dada principalmente por la confianza básica que las atraviesa, puesto que cuando se detectan los errores estos serían corregidos, modificando objetivos, políticas y rutinas, ayudados en gran medida por los valores que la sustentan, donde las normas no están enraizadas dentro de la organización y su personal no se siente amenazado ni avergonzado por informar su ignorancia en temas que no puede resolver por sí mismo<sup>115</sup>. Aquí existiría un aprendizaje colectivo, facilitado por su propia cultura, donde el *no saber* está protegido y la admisión de incompetencia es considerada como un paso esencial y honorable en el proceso de aprendizaje.

La alta capacidad de innovación de las empresas que ganaron el premio GPTW, estaría sustentada por la capacidad de ver hacia fuera y hacia el futuro, teniendo al mismo tiempo una fuerte conexión entre el exterior y el interior de la organización, lo que se puede apreciar en los altos rangos obtenidos por las dimensiones *La mirada hacia fuera* y *La mirada interna*, y que representan dos de las cinco dimensiones que nos informan de la existencia de Condiciones Favorables de una Empresa que Aprende.

En estas empresas pudimos observar que no es necesario estar en situaciones próximas al caos para ser innovadores y crear organizaciones que aprenden, como lo plantean algunos autores,<sup>116</sup> puesto que dentro de las empresas premiadas se pueden encontrar organizaciones altamente estructuradas junto a otras que parecieran ser más flexibles y más planas en su gestión.

Las empresas que ganaron el premio Great Place To Work, en Chile, el año 2002, se caracterizan por tener una visión que es compartida por todos los miembros de la organización, que no es sólo un discurso o una placa en la puerta de la gerencia general. Esto lo apreciamos tanto en las respuestas que dan los empleados de diferentes empresas y países, resumidas en el libro del autor del premio GPTW, como en el alto rango de la variable construcción participativa de políticas, de nuestra investigación, para lo cual se requiere un alto involucramiento que necesariamente lleva al debate exitoso de diversos valores y posturas, con miras a unificar criterios para llevar a la empresa a cumplir su misión, a través de un compromiso genuino con los objetivos de la organización.

---

<sup>115</sup> Levering, R., (2000), ob.cit.

<sup>116</sup> Schaff-Johnson, D.K., (1993), en Aramburu, N., (2000), ob. cit.

## XI. BIBLIOGRAFIA

- Aramburu, N., (2000), *Un estudio del aprendizaje organizacional desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*, Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, San Sebastián.
- Argyris, C., (1999), *Conocimiento para la acción*, Editorial Gránica, Barcelona.
- Argyris, C., (1993), *Education for Leading-Learning*, Organizational Dynamics.
- Argyris, C. y Schön, D., (1978), *Organizational Learning*, Addison - Wesley Iberoamericana, S.A., Delaware, E.U.A.
- Cárdenas, S. y Iacobelli, V., (1997), *Estudio comparativo de las condiciones favorables al aprendizaje en una muestra de empresas chilenas exportadoras y no exportadoras*, Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología, UDP, Santiago de Chile.
- Collins, J., (2002), *De buenas a excelentes*, Trend Management, Vol 4 No 2.
- De Bono, E., (2003), *El valor de la creatividad*, Trend Management, Vol 5 No 2.
- Drucker, P., (1999), *Los desafíos de la administración en el siglo XXI*, Editorial Sudamericana, Bs.As.
- Drucker P. / Senge P., (2002), *Encuentro*, publicado por la revista Trend Management, Vol 4/No2/enero-febrero.
- Foxley, A., (1997), *Respuesta a Soros*, publicado en Artes y Letras, El Mercurio.
- Flores, F., (1997), *Creando organizaciones para el futuro*, Editorial Dolmen, Santiago de Chile.
- Gibb, J., (1978), *Trust, a new view of personal and organizational development*, International College, Los Angeles, California.
- Grellet B., C. y Ramírez A., P., (1996), *Cuestionario para la medición de las condiciones favorables de una empresa que aprende*. Forma A., Tesis para optar al grado de Licenciada en Psicología, UDP, Santiago de Chile.
- Heine, J., (2002), *¿Globalización y Occidentalización?*, *El mundo en el cambio de siglo*, CFI, UDP.
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P., (1998), *Metodología de la Investigación*, McGraw-Hill, México.
- Herrero, J., (1999), *Cultura y competencia*, Publicado en Capital Humano – julio/agosto, HayGroup.
- Hodgson, A., (2002), *La utilidad de trabajar con escenarios*, Trend Management, Vol 4 No 2 / enero-febrero.
- <http://www.ediciones-desuto.es/consultas/cobdhome.cfm?fichero = br88/br 8804A.htm>.

<http://www.pnud.cl/desarrollohumano.cl/textos/sin2000/sin2000.htm>.

<http://www.pnud.cl/pnud.cl/pnud/6.htm>.

<http://www.greatplacetowork.com>

<http://www.greatplacetowork.cl>

<http://mit-mr.com/past/1996/smr3811.html>

Kofman, F., (2001), *Metamanagement, La nueva conciencia de los negocios*, Editorial Gránica S.A., Barcelona.

Levering R., (2000), *A Great Place To Work*, Random House Inc, New York.

Levering, R., (2001), *Campeones 2001*, Capital negocios y mundo, noviembre, 121-123.

Levering, R., (2002), *Campeones 2002*, Capital, noviembre, 28-30.

Llanos, E., (2003), *Creatividad ¿Qué es y cómo estimularla?*. Artículo sin publicar.

Mac-Evoy, D. y Vattier, J.E., (1997) *Estudio descriptivo de las condiciones favorables de aprendizaje en una empresa con una estructura simple y en una empresa con una estructura burocrática maquinal*, Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.

Maturana, H. y Varela, F., (1984), *El árbol del conocimiento, las bases biológicas del entendimiento humano*, Editorial Universitaria, Santiago de Chile,

Mintzberg, H. y Quinn, J.B., (1993), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall S.A., México.

Mintzberg, H., Quinn, J.B., Voyer, J., (1997), *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, Prentice Hall S.A., México.

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora del conocimiento*, Editorial Oxford, México D.F.

Pedler, M., Burgoyne, J., Boydell, T., (1991), *The Learning company*, McGraw-Hill.

PNUD, (1998), *Realización de las oportunidades en educación, trabajo y consumo*, Capítulo 8, Editorial Trineo, Santiago de Chile.

PNUD, (2002), *Desarrollo humano en Chile. Nosotros los chilenos: un desafío cultural*, Fyrma Gráfica, Santiago.

Robbins, S., (1998), *Comportamiento organizacional*, Pearson Educación, México.

Saavedra, P. y Uranga, M., (1997), *Estudio descriptivo de las condiciones favorables al aprendizaje organizacional en empresas del área metropolitana de acuerdo a la percepción de sus líderes*, Tesis para optar al grado de Licenciado en Psicología, Universidad Diego Portales, Santiago de Chile.

Schein, E. (1996), *Three Cultures of management: The key to organizational learning in the 21<sup>st</sup> Century*, MIT Sloan Management Review.

- Senge, P., (2000), *The Dance of Change*, publicado en Trend Management, Book Summary 2, noviembre.
- Senge, P., et al., (2000), *La Danza del Cambio*, Editorial Norma S.A., Bogotá.
- Senge, P., et. al. (1995), *La quinta disciplina práctica*, Ed. Gránica S.A., Barcelona.
- Senge P., (1992), *La quinta disciplina*, Ediciones Gránica S.A., Barcelona.
- Sorokin, P., (1948), *La crisis de nuestra era*, Compañía Ed. Espasa-Calpe, Bs. As.
- Swieringa, J. Y Wierdsma, A., (1995), *La organización que aprende*, Addison-Wesley Iberoamericana, S.A., Delaware.
- Robbins, S., (1999), *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericano S.A., México.
- Tylor B., (1871), *La ciencia de la cultura*, Apuntes de Cátedra Ciencias Humanas, UDP.