**Aprendizaje en las Organizaciones**

**Palabras Clave**

Adaptación, aprendizaje organizacional, competitividad, sociedad del conocimiento,

Factores determinantes, educación, competencias, interpersonales, diversidad, cambio,

Innovación, gestión del conocimiento

**Concepto de gestión del Conocimiento**

La gestión del conocimiento, es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas.

Resumen

La velocidad de los cambios provocados por la evolución veloz de las tecnologías, y el comercio internacional, requiere el desarrollo de nuevas competencias en las organizaciones. La llamada globalización, trae consigo la internalización de los vínculos económicos, comerciales, financieros, las comunicaciones y la cultura a nivel planetario.

En el presente trabajo se abordarán conceptos como, sociedad del conocimiento, competitividad, educación., la organización y sus nuevas características, cambio social,

aprendizaje y su aplicación en las organizaciones.

El objetivo general de este trabajo es analizar las principales conceptualizaciones teóricas sobre el aprendizaje en las organizaciones que ha desarrollado los diferentes autores para llevar a cabo la gestión de este en estos ámbitos y los métodos posibles para implementar, este concepto central en estos tiempos.

**Desarrollo**

El mundo contemporáneo exige de nuevas concepciones y perspectivas en el análisis de la compleja dinámica que lo caracteriza. La Gestión de las organizaciones sujeta a cambios organizativos, tecnológicos y humanos no está exenta de esta dinámica global. Las empresas acuden a nuevos estilos y formas de administrar la complejidad, el hombre se perfila como el agente más importante dentro del proceso, de su capacidad para aprender a sobrevivir y a mejorar en un entorno desafiante, dependerá la capacidad de la organización. El Aprendizaje Organizacional se convierte en un proceso a fomentar en las organizaciones que buscan mantener la excelencia y sus niveles de competitividad, que adoptan el cambio como parte de su filosofía de acción y al hombre como su principal recurso, el más importante y que mayor valor agregado le añade a sus procesos.

En este contexto adquiere cada vez mayor importancia la dirección y el desempeño de los dirigentes por cuanto la dirección tiene que dirigir, lo que significa actuar para hacer que los resultados deseados tengan lugar. Según Peter Drucker en su libro "La gerencia de empresa" (citado por García, 2000) expone que la gerencia va mucho más allá de la dirección y la adaptación pasiva. Su acción implica la responsabilidad de intentar darle forma al medio económico, de planear la iniciación de cambios en ese medio económico y de llevarlos a cabo. (García, A. 2000).

**Características de la Nueva Organización**

En las empresas encontramos tres habilidades necesarias, en la nueva organización:

1. Habilidades para resolver problemas
2. Habilidades para encontrar nuevas oportunidades
3. Habilidades para vincular las tareas de quienes identifican oportunidades y para

Resolver problemas.

Las empresas que producen alto valor no requieren tantos recursos, ni grandes masas de obreros, ni siquiera ser predecibles. En consecuencia no necesitan una estructura piramidal como las que caracterizo a las de la época industrial., En realidad deben evitar este tipo de estructura , debido a la alta complejidad, variación y especialización. La comunicación sería imposible de contarse con muchos intermediarios.

Estar atentos y adaptarse a los cambios , significa aprender , desarrollar la habilidad de aprendizaje.

“**para que una organización sea capaz de aprender, debe estar integrada por individuos que aprenden , por lo tanto ser sujeto de aprendizaje” (** Ernesto Gore)

Esto significa que esta capacidad, es un capital y unos de los pilares de las organizaciones.

**Concepciones Teóricas Generales sobre** [**el Aprendizaje**](http://www.monografias.com/trabajos5/teap/teap.shtml) **Organizacional.**

El Aprendizaje Organizacional ha sido estudiado por un amplio número de teóricos e investigadores de escuelas y disciplinas divergentes. Todos ellos tienen diferentes puntos de vista pero llegan a conclusiones similares, entre ellas la más importante: el aprendizaje organizacional genera innovación y procesos de cambio, para bien, en los estilos de vida y actitudes del personal que integra las organizaciones.

**La organización que aprende**

Las organizaciones tienen la facultad de aprender a través de los individuos que la conforman, por lo tanto, la formación y el desarrollo de las personas son un elemento fundamental en el andamiaje del AO.

Sin excepción los procesos de aprendizaje organizacional se han dado como movimientos defensivos ante cambios al interior de las organizaciones, motivados por variaciones de su entorno. Argyris y Schon sostienen que básicamente las organizaciones que desarrollan el aprendizaje organizacional, este se inicia con simples procesos antirutinarios, que no cuestionan la estructura de la organización, sus interrelaciones con el entorno, sus valores o sus procesos de toma de decisiones. Luego se adentra en un segundo nivel en el que se busca la reestructuración organizacional, siempre partiendo desde el aprendizaje individual, y que cuestiona la racionalidad detrás de las acciones.

El AO genera, primeramente, la posibilidad de pensar un nuevo diseño de la organización, ya que permite integrar los factores individuales, organizacionales y ambientales. Lo anterior requiere cambios en la estructura y cambios en la mentalidad. — El modelo japonés es un ejemplo del éxito que genera la creación de conocimiento reflejado en nuevos productos, ideas y diseños. Drucker dice que las empresas deben someterse a ejercicios profundos y serios de destrucción creativa , para lograr ser lo suficientemente flexibles como para adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes– Lo que realmente busca el proceso de AO es encontrar el equilibrio, la brillantez y el talento individual, la innovación y el trabajo en grupo, para llegar a la integración entre las diferentes funciones logrando la totalidad productiva.

Cómo implementar un proceso de AO

Drew propone siete actividades básicas para administrar el conocimiento y para lograr el auto-conocimiento organizacional que se requiere para llevar adelante un proceso benéfico, estas son:

1. Generar conocimiento a partir de las operaciones internas o de los grupos de investigación y desarrollo.

2. Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.

3. Transferir conocimiento antes de que sea usado formalmente, a través de la capacitación o informalmente en los procesos de socialización del trabajo.

4. Representar el conocimiento a través de reportes, gráficas y presentaciones, etc.

5. Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.

6. Probar la validez del conocimiento actual.

7. Facilitar todos estos procesos distintos de generación de conocimiento a través

.

Por otro lado Chris Argyris destaca la importancia del desarrollo de habilidades interpersonales para un más eficaz liderazgo, conducción y gerenciamiento, haciendo saber además que aumentar las competencias interpersonales son necesarias aunque no son suficientes. También es necesario modificar los valores de modo que éstos puedan a su vez asistir en modificar los aspectos organizacionales,.tecnológicos, e inter-personales.

El establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento

**Rol del Consultor para aumentar la eficiencia**

Chris Argyris explora las posibilidades que ofrecen los T- Groups., destaca como éste método permite proveer una situación donde existe apoyo donde las personas están en condiciones de experimentar las fallas de los valores antiguos / anteriores y por otro lado aprender respecto de cómo aumentar sus habilidades para hacer uso de los nuevos valores.

A estas alturas, Chris encuentra más evidencia de que un cambio organizacional no puede sostenerse y ser efectivo hasta el momento en que los nuevos valores son aceptados dentro de la organización en su conjunto.

En la década de los 60 del siglo pasado tomó importancia lo que se conoce como el movimiento cognitivo dentro de las organizaciones. Y Argyris participó de estas ideas.Un par de años después Chris Argyris explora cuales son las barreras interpersonales que influyen negativamente sobre la toma de decisiones de los superiores, Aquí Argyris hace notar que existe una incongruencia entre las normas que hacen uso los directivos en la toma de decisiones en relación con el comportamiento observable.E incluso llega a demostrar que este nivel de incongruencia se agiganta en la medida en que la importancia de los asuntos a decidir, a su vez también aumenta.

Entre las normas y principios de los gerentes y directivos podemos incluir lo relacionado con el sistema de toma de decisiones de los ejecutivos y que guarda relación con los procesos de innovación, de toma de riesgos, y los niveles de flexibilidad y confianza que son necesarios para operar en la organización.

Como un excelente observador crítico hacia fuera, Argyris no dejó de observarse a sí mismo y a sus ideas y concepciones de manera crítica. Un año más tarde, Argyris estudia en más profundidad algunas de las consecuencias del enfoque de laboratorio.

Hace notar que la experiencia de este tipo de aprendizaje es importante pero que está constreñido a la situación del laboratorio y quizás el participante “no se encuentre motivado para aumentar su competencia interpersonal dentro del mundo real”.

En un trabajo posterior profundiza en la necesidad e importancia de “adquirir competencias” y realiza una distinción entre ellas y la terapia y aquí como consultor, Chris Argyris comienza a observar cada vez con mayor profundidad como es que las organizaciones – y sus individuos – aprenden (como así mismo cuales son sus obstáculos para aprender).

En este proceso de focalizar en los procesos de aprendizaje el “ojo de observador” de Chris Argyris se detiene en aquello que es de mayor importancia para el trabajo de Consultor, que el mismo define bajo la óptica de intervención organizacional. En su obra Argyris se introduce en la mecánica del proceso de consultoría señalando que una intervención (de consultoría) efectiva requiere el cumplimiento de tres aspectos fundamentales:

1. Que se genere información que es válida;

2. Que se realicen elecciones “libres” basadas en estar informados apropiadamente;

3. Que exista un grado de compromiso interno con las elecciones realizadas.

Y este experto pone énfasis en aquellos comportamientos que nos llevan a una “competencia del sistema”. Siendo estas las siguientes :

1. Tener conciencia de la información relevante.
2. Comprender las distintas partes que son importantes.
3. Manipulabilidad.
4. Costos realistas.

A su vez el consulto como intervencionista, debe poder estar en condiciones de desarrollas

Ciertas habilidades y cualidades.

**CONCLUSIONES**

Cambiar el sistema educativo para que sea compatible y armonioso con el empleo, para lo que hace falta adaptar la oferta a la demanda, con una formación ajustada a los intereses de las empresas y las expectativas del mercado. Para ello **es importante realizar cambios que afecten todo el proceso de escolarización hasta la universidad** y escuelas de negocios, acercando el diálogo entre los centros de estudios de todos los niveles y las empresas, Las empresas se interesan por profesionales emprendedores, que tengan iniciativa, sean flexibles y puedan afrontar los cambios y posibles fracasos. **Esperan madurez y personalidades equilibradas**, en general un rasgo de quienes saben gestionar sus emociones y las de quienes los rodean y basarse en ellas para crear un entorno sano a nivel emocional, que atienda a una mejor productividad, compromiso y competitividad.Pero no sólo se trata de cambiar el sistema educativo, la otra columna en la cual se sostiene.El aprendizaje organizativo, esta justamente las organizaciones, en su conjunto privadas y estatales y civiles, ellas deben estar preparadas para el cambio, la flexibilidad, la inteligencia para adaptarse a los cambios, y la integración en todos sus niveles son conceptos claves para el éxito, que debe ser acompañado en forma equitativa con los integrantes de las mismas., tanto las organizaciones como las instituciones educativas deben entrenar a las personas para que acepten el cambio y el aprendizaje continuo. Ya que ambas dimensiones atravesarán en todo el ciclo de sus vidas.

.

Bibliografía

Chris Argyris (“Interpersonal competence and organizational effectiveness”)

Crhis Argyris(“ T-Groups for organizational effectiveness”;Harvard Business

Review – 1964, volume 42)

Crhis Argyris (“Interpersonal barriers to decision-making”; Harvard Business Review – 1966, volume 44).

Crhis Argyris (“On the future of laboratory education”; Journal of Applied Behavioral Science, 1967, volume 3)

Crhis Argyris ((“Conditions for competence acquisition and therapy”; Journal of Applied Behavioral Science – 1968, volume 4)

Crhis Argyris (“Conditions for competence acquisition and therapy”; Journal of Applied Behavioral Science – 1968, volume 4).

Crhis Argyris (““Intervention theory and method” (Reading, Mass.: Addison-Wesley – 1970”)

Peter Drucker (“La gerencia de la empresa”)

Ernesto Gore (“Una organización que aprende”)

Drew. S. (1996), “Strategy and intellectual capital”

Oscar Leon Garcia (“Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA”)