

APRENDIZAJE ORGANIZATIVO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Los autores que analizan el Aprendizaje Organizativo dentro de la perspectiva del cambio entienden los conceptos de Organización que Aprende y Aprendizaje Organizativo en relación al cambio del comportamiento organizativo. Algunos autores asocian el concepto de Aprendizaje Organizativo a comportamientos adaptativos por parte de la organización (enfoque adaptativo), y otros, lo vinculan a la capacidad de la organización para transformarse y cambiar (enfoque proactivo). Asimismo, quienes se inscriben dentro de un enfoque proactivo, identifican la Organización que Aprende con aquella capaz de promover su propio cambio y transformación.

Además de asociar los conceptos referidos al cambio organizativo, tanto desde un prisma adaptativo como proactivo, algunos de los autores situados en la perspectiva del cambio abordan el estudio de una serie de contenidos teóricos que implican algún tipo de relación entre el Aprendizaje Organizativo y el cambio organizativo. En esta línea, destacan dos tipos de aportaciones: las aportaciones de los autores que analizan la relación existente entre niveles de aprendizaje y tipos de cambio, y las aportaciones de aquellos autores que relacionan el Aprendizaje Organizativo con distintos modelos de cambio.

Entre aquellos autores que se preocupan por la relación entre niveles de aprendizaje y tipos de cambio, se incluyen: Garratt (1987); McGill, Slocum y Lei (1992); Drew y Smith (1995); Andreu, Ricart y Valor (1995). En concreto, Garratt (1987) diferencia entre dos tipos de cambio: cambio de "primer orden" y de "segundo orden". El primero implica un aprendizaje en "bucle simple" o "adaptativo". Supone la incorporación de cambios de reducida envergadura, asociados a pequeños ajustes en el comportamiento de la organización, pero no comportan un replanteamiento de la "teoría en uso organizativa" y, por lo tanto, tampoco el del marco general dentro del cual se desarrolla la acción organizativa (marco delimitado por la estrategia, estructura y sistemas implantados en la organización). Los cambios de "primer orden" se corresponden con lo que Miller y Friesen (1984) denominan "cambios evolutivos". Por otra parte, el cambio de "segundo orden" entraña un aprendizaje en "bucle doble" o "generativo". En este caso, sí se reformula la "teoría en uso organizativa" vigente, lo que trae consigo un cambio radical del marco de acción general de la organización (cambio radical de la estrategia, la estructura y/o los sistemas establecidos). Los cambios de "segundo orden" se identifican, por consiguiente, con cambios muy drásticos y profundos o, lo que Miller y Friesen (1984) denominan, "cambios revolucionarios"¹. Asimismo, Miller y Friesen sostienen la idea de que las organizaciones, habitualmente, atraviesan por largos períodos evolutivos, en los que se producen cambios de poco calado o de "primer orden", que son interrumpidos por momentos caracterizados por transformaciones radicales, o "cambios revolucionarios" o de "segundo orden". Estos momentos de ruptura en el devenir de la vida organizativa son también designados por los autores referidos como "saltos cuánticos".

¹ Análogamente, el aprendizaje en "triple ciclo", diferenciado por Swieringa y Wierdsma (1995) también va acompañado de cambios profundos o de "segundo orden" pues, al implicar el replanteamiento de la identidad y razón de ser de la organización, promueve la transformación del marco de acción general organizativo.

Por otro lado, en una línea muy semejante a la de Garratt (1987), McGill, Slocum y Lei (1992) diferencian entre cambio "incremental", asociado al aprendizaje "adaptativo", y "transformación", vinculada al aprendizaje "generativo". A su vez, Drew y Smith (1995) relacionan el aprendizaje "adaptativo" con un cambio "superficial" y el aprendizaje "generativo" con un cambio que implica la transformación del marco de acción organizativo. En definitiva, tanto Garratt (1987) como McGill *et al.* (1992) y Drew y Smith (1995), consideran el aprendizaje "adaptativo" o en "bucle simple" como la clave de cambios de pequeña envergadura, que no suponen la alteración del marco de acción general de la organización, y el aprendizaje "generativo" o en "bucle doble", como el motor de cambios organizativos profundos. En la medida en que el aprendizaje en "bucle simple" está asociado a la incorporación de cambios graduales orientados al ajuste del comportamiento organizativo, éste condiciona la capacidad de adaptación de la organización. Por otra parte, el aprendizaje en "bucle doble" es fuente de proactividad, al sentar las bases para cambios radicales impulsados por la organización (ésta se replantea su marco global de acción por iniciativa propia).

Asimismo, cabe mencionar la aportación de Andreu, Ricart y Valor (1995). El enfoque de estos autores difiere del asumido por los autores anteriormente mencionados. En efecto, Andreu *et al.* (1995) analizan la relación entre el contenido del aprendizaje experimentado por la organización y la radicalidad del cambio organizativo asociado al mismo, pero no relacionan el cambio con el nivel de aprendizaje, esto es, con el grado de profundidad y radicalidad del aprendizaje. Los autores aludidos se basan en el trabajo de Andreu y Ciborra (1994, 1995). Como se exponía en el capítulo anterior, estos autores consideran que el proceso de aprendizaje organizativo implica el desarrollo de prácticas de trabajo, capacidades y "capacidades nucleares". Tomando como referencia el trabajo de Andreu y Ciborra, Andreu, Ricart y Valor diferencian tres tipos de cambio: el cambio "marginal", asociado al aprendizaje de nuevas prácticas de trabajo organizativas; el cambio "incremental", ligado al aprendizaje de nuevas capacidades; y el cambio "radical", vinculado a la modificación de las "capacidades nucleares" de la organización. Por lo tanto, en función del contenido del aprendizaje experimentado por la organización, se promueve un tipo de cambio distinto, más o menos radical. El cambio menos radical es el relacionado con el desarrollo de nuevas prácticas de trabajo, y el más radical, el que se deriva de la creación de nuevas "capacidades nucleares" o "distintivas". Ciertamente, la incorporación de modificaciones en las prácticas organizativas, implica cambios menos profundos y radicales que los ocasionados por la renovación de la base de "capacidades nucleares" de la organización.

Además de los autores cuyas aportaciones se han comentado en las líneas precedentes, cabe destacar otros autores que también relacionan el estudio del Aprendizaje Organizativo con el cambio organizativo, pero desde un prisma distinto al asumido por los primeros. Los autores referidos hasta el momento se centran en analizar la asociación entre tipo de cambio (definido por el grado de radicalidad del mismo) y nivel del aprendizaje (Garratt, 1987; McGill, Slocum y Lei, 1992; Drew y Smith, 1995), o contenido del aprendizaje (Andreu, Ricart y Valor, 1995) implicado en el proceso de cambio. A éstos se añaden autores que se interesan por la relación existente entre diferentes modelos de cambio y el Aprendizaje Organizativo. En concreto, examinan el vínculo entre la forma de entender el cambio organizativo y el aprendizaje experimentado por la organización. Entre tales autores, destacan Swieringa y Wierdsma (1992) y Dixon (1994).

Dixon (1994) diferencia dos modelos de cambio, considerando, por lo tanto, que las organizaciones pueden cambiar de dos modos distintos: siguiendo un modelo de cambio planificado, o bien, un modelo de cambio continuo. Lo que caracteriza a este último, según Dixon, es la capacidad de transformación organizativa continua derivada de la capacidad de aprendizaje de la organización. Una organización con alta capacidad de aprendizaje cambia de forma continua y no a través de episodios de cambio puntuales, que es lo que caracteriza a las organizaciones que se ajustan al modelo de cambio planificado.

La distinción entre los dos modelos de cambio apuntados es también planteada por Swieringa y Wierdsma, modelos que denominan "del turista" y "del viajero" (Swieringa y Wierdsma, 1995). Ambos modelos se han descrito en el capítulo anterior, e implican una manera diferente de concebir el cambio organizativo. El "modelo del turista" se corresponde con el modelo de cambio planificado, de acuerdo al cual el diseño y la implantación del cambio constituyen procesos separados y consecutivos. En el proceso de implantación, la organización debe desaprender viejas rutinas y patrones de comportamiento y aprender otros nuevos. El aprendizaje es, así, un resultado del cambio. Además, según este modelo, el cambio no es algo que afecta a la organización de manera continua, sino una experiencia esporádica que altera la vida organizativa durante un período de tiempo determinado, cuyo inicio y final están prefijados o planificados con anterioridad.

Por otra parte, la visión del cambio que caracteriza al "modelo del viajero" es distinta, no contemplando la separación absoluta entre las fases de diseño e implantación del cambio. De acuerdo a este modelo, el cambio se inicia a partir de la fijación de la dirección por la que ha de discurrir éste, pero sin concretar de modo preciso cómo se va avanzar y dónde terminará el proceso. La idea prevaleciente en esta visión del cambio es la de continuidad. El cambio es entendido como un proceso continuo, no como un proceso con un punto de partida y final predefinidos, como en el modelo planificado. En este caso, la organización aprende a medida que avanza en el proceso de cambio, de modo que el aprendizaje no es el resultado del cambio, sino un proceso que transcurre en paralelo al propio proceso de cambio. Ambos procesos, aprendizaje y cambio, se alimentan mutuamente.

Para concluir, cabe realizar una reflexión adicional en torno a la relación entre modelos de cambio y Aprendizaje Organizativo. El "modelo del turista" o de cambio planificado está asociado a un aprendizaje al más bajo nivel (nivel "adaptativo"), mientras que el "modelo del viajero" o de cambio continuo, lo está a un aprendizaje al más alto nivel (nivel del "metaprendizaje"). En efecto, en el primer caso el aprendizaje está orientado a la adaptación de la organización a la nueva situación instituida tras la implantación del cambio (aprendizaje de nuevas rutinas y patrones de comportamiento que permiten a la organización ajustarse a un nuevo escenario). El aprendizaje es fuente, por lo tanto, de adaptación organizativa. En el segundo caso, sin embargo, el aprendizaje es fuente de transformación, y no únicamente de adaptación organizativa. Ciertamente, lo que alimenta el cambio continuo es un aprendizaje continuo, que sólo es posible si la organización tiene la capacidad de "aprender a aprender", esto es, de cuestionar y replantear sus asunciones básicas y marcos de referencia permanentemente.

Las cuestiones comentadas en este apartado se resumen en el cuadro adjunto:

CUADRO N° 1: Aprendizaje Organizativo y Gestión del Cambio

AUTOR	CONTENIDO ESTUDIADO
<p>GARRATT (1987)</p> <p>MCGILL, SLOCUM Y LEI (1992)</p> <p>DREW Y SMITH (1995)</p>	<p>1) Relación entre nivel de aprendizaje y tipo de cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio de "primer orden" (aprendizaje "adaptativo") <i>versus</i> cambio de "segundo orden" (aprendizaje "generativo") - Cambio "incremental" (aprendizaje "adaptativo") <i>versus</i> "transformación" (aprendizaje "generativo") - Cambio "superficial" (aprendizaje "adaptativo") <i>versus</i> transformación del marco de acción organizativo (aprendizaje "generativo")
<p>ANDREU, RICART Y VALOR (1995)</p>	<p>2) Relación entre contenido del aprendizaje y tipo de cambio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cambio "marginal" (prácticas de trabajo), "incremental" (capacidades) y "radical" ("capacidades nucleares")
<p>DIXON (1994)</p> <p>SWIERINGA Y WIERDSMA (1995)</p>	<p>3) Modelo de cambio y Aprendizaje Organizativo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Modelo de cambio planificado (el aprendizaje sucede al cambio) <i>versus</i> continuo (aprendizaje y cambio en paralelo) - Modelo "del turista" (aprendizaje como resultado del cambio) <i>versus</i> "del viajero" (aprendizaje y cambio en paralelo)

FUENTE: Elaboración Propia

BIBLIOGRAFÍA

ANDREU, R., RICART, J.E. y VALOR, J. (1995): La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio. Estudios y Ediciones IESE.

DIXON, N. (1994): The Organizational Learning Cycle. McGraw-Hill.

DREW, S. y SMITH, P. (1995): "The Learning Organization: Change Proofing and Strategy", The Learning Organization, vol.2, nº1, p.4-14.

GARRATT, B. (1987): The Learning Organization: and the need for directors who think. Gower.

MCGILL, M.E., SLOCUM, J.W. y LEI, D. (1992): "Management Practices in Learning Organizations". Organizational Dynamics, vol.21, Summer, p. 5-17.

MILLER, D. y FRIESEN, P.H. (1984): Organizations: A Quantum View. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, N.J..

SWIERINGA, J. y WIERDSMA, A.F. (1992): Becoming a Learning Organization. Addison-Wesley Publishing Company, Inc. (versión en castellano: La Organización que Aprende. Addison-Wesley. 1995).