



**IVÁN CEDEÑO  
ORTEGA**

**EL VALOR DEL CONOCIMIENTO, LOS PROCESOS DE  
APRENDIZAJE Y LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES**



**IVAN CEDEÑO ORTEGA**

**ivcedeno@hotmail.com**

**Dr. en Innovación Educativa**

**Universidad Marítima del Caribe**

**Profesor Asociado**

**Mayo 2018**



## EL VALOR DEL CONOCIMIENTO, LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE Y LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

### RESUMEN

En este trabajo se expone como la preparación y formación del trabajador, son factores estratégicos y una fuente de ventaja competitiva, que se potencia en un entorno colaborativo con las personas que trabajan en las organizaciones para que realicen su actividad y compartan el aprendizaje adquirido entre ellos con los clientes y con cualquier grupo de interés dentro y fuera de la organización. Una gestión eficaz del conocimiento permitiría no sólo ser más competitivos, sino también enfrentarse con garantías de éxito a situaciones incluso de crisis.

**Palabras Clave:** Conocimiento; Procesos de Aprendizaje; Cambios Organizacionales.

## THE VALUE OF KNOWLEDGE, LEARNING PROCESSES AND ORGANIZATIONAL CHANGES

### ABSTRACT

In this paper it is exposed that the preparation and training of the worker, are strategic factors, a source of competitive advantage, which is enhanced in a collaborative environment that allows all the people who work in the organizations to carry out their work and share the acquired learning among them, with clients and with any interest group. This efficient knowledge management would allow not only to be more competitive, but also to face with guarantees of success to situations even of crisis.

**Keywords:** Knowledge; Learning Processes; Organizational Changes.

### INTRODUCCIÓN

¿Por qué las empresas grandes y pequeñas deben invertir en la educación de sus trabajadores: directivos, gerentes medios y personal en general? ¿El gasto en formación-entrenamiento de los trabajadores es una inversión o un costo? ¿Cómo hago para tener trabajadores más motivados y comprometidos con la misión de la empresa? Estas y otras preguntas son las que frecuentemente conversamos con los dueños de empresas, gerentes y personal que asiste a los talleres que hacemos en el marco del servicio de

atención gerencial y de consultoría que emprendemos con cada una de ellas.

Las respuestas y reflexiones que se producen en esta interacción, son las que a continuación queremos exponer en esta publicación, cuyo propósito se orienta a exponer el conjunto de cambios continuos que están operando en la sociedad, la economía y las instituciones; se destaca el impacto que tiene invertir en la educación de las personas en una realidad dinámica y cambiante para las organizaciones, las cuales, se comportan como sistemas vivos, una conjunción de procesos, tecnología y seres humanos.



El que los hijos de cien artesanos sean hábiles incluso sin estudiar no implica que nacieran inteligentes, sino que escucharon hablar de ello constantemente. **Shen Dao, Gran aprendizaje (505-436 a. C)**

Los beneficios del entrenamiento, de la formación y de la educación en su más alto sentido humano, cultural y espiritual; no solo, le permiten al trabajador desarrollar habilidades y destrezas para ser más eficiente, sino que también hay un proceso de crecimiento como persona; todo esto se conjuga con entornos laborales más productivos, de mayor agregación de valor y de organizaciones más efectivas para el cumplimiento de sus objetivos.

Muchos son los retos organizacionales a escala global; adaptarse a un entorno planetario que cambia considerablemente rápido, las innovaciones tecnológicas, la expansión de gigantes redes de comunicación, la competitividad, y si a ello le sumamos, que hay entornos regionales particularmente hostiles para el emprendimiento privado y la generación de riquezas, como lo es el caso venezolano, entonces los desafíos de operar en un entorno institucional desfavorable para una economía abierta, hacen más difícil pensar en el largo plazo, en la educación como un instrumento para el crecimiento económico.

También, se resume que las organizaciones tradicionales están en desventaja para afrontar los cambios sociales y económicos, mientras que aquellas que desarrollen la capacidad de

ser resiliente, podrán anticipar, absorber, acomodar o recuperarse de los efectos de eventos peligrosos según sea relevante para sus propias necesidades y requerimientos de negocio de manera oportuna y efectiva, incluyendo la garantía de la preservación, restauración o mejora de sus elementos esenciales, con capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno operativo.

Por último, las organizaciones capaces de comprender el rol estratégico de la educación, generaran conocimiento y esto a su vez valor agregado, la correcta gestión de este conocimiento, de este saber hacer, se puede enseñar, transmitir, compartir, socializar y monetizar desde una visión sistemática para construir una cultura de mejora y superación continua. Crear e interiorizar esta cultura, exigirá llevar a cabo sesiones y foros donde las personas puedan compartir mejores prácticas y discutir sobre sus éxitos, fallos y experiencias.

En tiempos de cambio, quienes estén abiertos al aprendizaje se adueñarán del futuro, mientras que aquellos que creen saberlo todo estarán bien equipados para un mundo que ya no existe. **Eric Hoffer (2009) El verdadero creyente**

## EL NUEVO PARADIGMA DE CONOCIMIENTO

*“Ojalá vivas en tiempos interesantes”* no es precisamente un cumplido, se trata de una vieja maldición china, según la cual, que alguien viva en “tiempos interesantes”, supone que el número de

hechos circunstanciales que le toquen a uno a vivir, serán factores que perturben el tiempo de paz y gozo, de las horas de sosiego y diversión que uno debería de disponer para entregarse a aquello que uno más disfruta, esto es, el tiempo que a cada quien le brinda las mayores satisfacciones.

La nueva realidad es de naturaleza intrínsecamente sorprendente. Nada sigue siendo de la misma manera que antes; todo se bifurca... Ervin Laszlo (2009) *El cambio cuántico*

Y es que, quien duda que la época histórica que nos ha tocado vivir, caracterizada por los intensos cambios sociales, económicos, tecnológicos y científicos -además de constituir un enorme reto de adaptación y aprendizaje- es una época especialmente interesante. Estamos inmersos ante la convergencia de la globalización, el surgimiento de la sociedad del conocimiento y la aceleración del cambio planetario.

Una perspectiva histórica nos daría cuenta de un torrente interminable de noticias en la que se han convertido últimamente nuestras vidas, desde la nanotecnología, el campo cuántico, el internet de las cosas, las personas, los servicios y la inteligencia artificial. Mención aparte merece el campo de la epigenética, el cual, ha surgido recientemente como un área importante para estudiar cómo los factores no genéticos pueden influir en los rasgos y funciones de un organismo.

En el centro de esta nueva ola de investigación está el uso de herramientas computacionales que desempeñan papeles críticos no solo al dirigir la selección de experimentos claves, sino también en la formulación de nuevas hipótesis comprobables a través del análisis detallado de información genómica compleja que no es alcanzable usando solo enfoques tradicionales. La revolución de estos hallazgos en el marco de la gestión del conocimiento va a ofrecer mejores oportunidades para la comprensión, regulación y cura de variadas enfermedades, que hoy causan estragos en la población mundial.

Todo esto, lo podríamos llamar un nuevo paradigma de la producción de conocimiento, un nuevo mapa. Este, refleja los cambios emergentes en el pensamiento, las creencias, las prioridades y la práctica con respecto a la educación en la sociedad. Estos nuevos patrones de pensamiento y creencia se están formando para aprovechar y manejar el caos, la indeterminación y las relaciones complejas de la posmodernidad. En este sentido, Gibbons (2003) señala que

...hay un cambio fundamental en la producción y el papel del conocimiento en la actualidad. Que la globalización es un "motor de cambio en la Universidad" y que este cambio consiste en la aparición de un nuevo conjunto de prácticas de investigación, pero también en la difusión de la investigación como una actividad reconociblemente competente que se practica más allá de los límites del mundo académico (p.118).

Este nuevo modo de producción de conocimiento, que se constituye más allá de los centros universitarios; en contraposición al modo disciplinario



anterior, es transdisciplinario, se produce en un contexto de aplicación, se caracteriza por la heterogeneidad de habilidades, involucra un sistema de control de calidad mucho más amplio, los sitios de producción son mucho más numerosos y más impactante socialmente.

Por otro lado, el estatuto epistemológico de las ciencias ha cambiado sensiblemente; el viejo paradigma reduccionista y mecanicista dominante que consistía en dividir el sistema de estudio en partes más simples y pequeñas que son más fáciles de estudiar, resulto muy exitoso en el pasado. Usando el esquema reduccionista, hemos podido entender, por ejemplo, la estructura de la materia con base en arreglos de elementos más simples como los átomos y las moléculas.

Ahora bien, la línea de investigación en el marco del nuevo paradigma, responde a la necesidad de superar los esquemas lógicos tradicionales de análisis-síntesis. Se busca llegar a un análisis más profundo y global, que sea capaz de:

- Reconocer la interacción dinámica de propiedades entre los elementos de un sistema.
- De elaborar un método capaz de organizar el conocimiento de conjuntos anchos y complejos para hacerlos fáciles y simples|.
- De promover un lenguaje unitario, capaz de apoyar la integración de modelos teóricos y metodológicos derivados de diferentes temas.

Toda esta revolución del pensamiento ha permitido concebir a los objetos de estudios, no como entidades separadas, desarticuladas y cerradas, sino en interacción dinámica entre los

elementos de un conjunto. De acuerdo a esta visión compleja, la sociedad, las organizaciones y las diversas estructuras, se analizan como un sistema dinámico transcomplejo.

A pesar de lo anterior, muchas gerencias continúan moviéndose en los parámetros paradigmáticos del materialismo naturalista, la mecánica clásica newtoniana, el organicismo y la administración Tayloriana; caracterizadas por seguir concibiendo a las organizaciones en términos de una máquina y al hombre a modo de rueda dentro del engranaje productivo, sin embargo los nuevos paradigmas del conocimiento se afianzan como marco de referencia para ser usados por nuestra lógica, más temprano que tarde serán determinantes en nuestra visión del mundo y de las cosas.

Siendo entonces un dato evidente, que estamos ante una nueva comprensión del hombre, de las organizaciones; las cuales se conciben ahora como fenómenos complejos, irreducibles a una sola dimensión y cuyos significados dependen fuertemente del contexto, planteamos la necesidad de hacer un esfuerzo intelectual integrador para comprender las realidades organizacionales. Esta comprensión de las organizaciones como sistemas en los cuales interactúan el aprendizaje del individuo, sus modelos mentales, las relaciones interpersonales, la claridad de objetivos organizacionales y el pensamiento sistémico, se sostienen sobre la emergencia del nuevo paradigma de conocimiento.



El conocimiento es saber cuándo lo sabes, y cuando no lo sabes.  
Kong Qiu, Analectas (551-479 a. C)

### **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En el nuevo milenio, el entorno de las organizaciones ha cambiado mucho. Una variedad de fuerzas motrices provoca este cambio. El aumento de las telecomunicaciones ha "reducido" sustancialmente el mundo. La creciente diversidad de trabajadores ha traído una amplia gama de valores, perspectivas y expectativas diferentes entre ellos mismos, también la conciencia pública se ha vuelto mucho más sensible y exige que las organizaciones sean más socialmente responsables.

Asimismo, gran parte de los países del tercer mundo se ha unido al mercado global, creando una arena más amplia para ventas y servicios. Las organizaciones se volvieron responsables no solo de los accionistas, sino de una comunidad más amplia de "interesados".

Como resultado de las fuerzas motrices anteriores, las organizaciones debían adoptar un "nuevo paradigma" o visión del mundo para ser más sensibles, flexibles y adaptables a las demandas y

expectativas de las demandas de las partes interesadas. Muchas organizaciones han abandonado o están abandonando las estructuras jerárquicas, rígidas y jerárquicas tradicionales a formas más "orgánicas" y fluidas.

Los líderes y / o gerentes de hoy deben lidiar con un cambio continuo y rápido. Los gerentes que enfrentan una decisión importante ya no pueden referirse a un plan desarrollado anteriormente para la dirección. Las técnicas de gestión deben observar continuamente los cambios en el entorno y la organización; evaluar este proceso y gestionarlo. Administrar el cambio no significa controlarlo, más bien comprenderlo, adaptarse a él cuando sea necesario y guiarlo cuando sea posible.

Los gerentes no pueden saberlo todo, o tener los recursos de referencia para cada situación. Los gerentes deben contar y escuchar más a sus empleados. En consecuencia, las nuevas formas de organización son cada vez más comunes, por ejemplo, equipos centrados en el trabajador, equipos auto organizados y auto dirigidos. En resumen, las organizaciones tendrán que decidir en permanecer en el viejo esquema o avanzar hacia el nuevo paradigma. En la siguiente figura se comparan ambos paradigmas:

**Figura N°1**  
**Viejos y nuevos paradigmas organizacionales**

Viejo paradigma	Nuevo paradigma
Personas que se adaptan a puestos de trabajo	Puestos de trabajos flexibles para personas
Objetivos impuestos, toma de decisiones descendentes	Autonomía alentada, participación de los trabajadores
Fragmentación en el trabajo y los roles de cada trabajador	Reconocimiento y relevancia a la fertilización cruzada por especialistas
Identificación con el trabajo	La identidad trasciende la descripción del trabajo
Modelo de reloj de la compañía	Reconocimiento de la incertidumbre
Agresión, competencia	Cooperación
Trabajar y jugar por separado	Integración trabajo juego
Manipulación y dominio	Cooperación con la naturaleza
Lucha por la estabilidad	Sentido del cambio y la transformación
Cuantitativo	Cuantitativo y cualitativo
Motivos estrictamente económicos	Los valores espirituales trascienden la ganancia material
Polarizado	Trasciende las polaridades
Visión corta	Ecológicamente sensible

Fuente Adaptado de Ray y Rinzler, 1993.

Finalmente, las empresas de la nueva era se moverán dentro de estos parámetros de complejidad, entre el viejo y el nuevo paradigma; organizaciones inteligentes, innovativas, vivas, adaptativas, transformativas, conscientes de su presente y preocupadas por su futuro intentarán aprender para responder rápidamente a los cambios externos y para pensar en el futuro de forma más imaginativa. La pregunta es, amigo emprendedor, empresario, gerente, trabajador, visionario: ¿Está usted dispuesto a transitar el camino del nuevo paradigma y comprometerse con el aprendizaje continuo y las nuevas reglas ecológicamente sustentables?

#### I. EL VALOR DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento como entendimiento, inteligencia, razón natural

o acción y efecto de conocer, siempre ha estado presente en la historia de la humanidad. Cuando hace 2,5 millones de años en África se fabricaron las primeras herramientas humanas, con base a la piedra (rocas de ruptura concoidea con puntas cortantes, como el sílex, el cuarzo, cuarcita, obsidiana); sin lugar a dudas, estábamos ante un inmenso avance del conocimiento y de la tecnología. La edad de piedra como se le conoce a este período en la historiografía tradicional, también se caracterizó por el advenimiento de otras tecnologías como el uso del fuego, los instrumentos de madera y huesos, la vivienda y la ropa; todas estas, marcadas por el ingenio del hombre y su enorme capacidad de gestionar el conocimiento.

Es obvio que el papel del conocimiento en estos cambios, tuvo una importancia capital, hasta el punto que fue decisivo en el tránsito desde sistema



cazador-recolector hacia un sistema parcialmente productor sedentario y al surgimiento de la escritura como mecanismo de transmisión y conservación de sus peculiaridades físicas y espirituales.

Análogamente, y puesto que las internalizaciones adaptativas de la especie a las peculiaridades de las condiciones del ambiente no se estructuran en clave biológica ni se transmiten a través del código genético, la especie humana pone en marcha mecanismos y sistemas externos de transmisión para garantizar la supervivencia en las nuevas generaciones de sus conquistas sociales. Esto es posible al conocimiento, su estructuración y gestión.

Cada época de la historia humana nos brinda múltiples ejemplos del rol estratégico del conocimiento en el desarrollo y avance de la sociedad, así, por ejemplo, el conocimiento del fuego permitía obtener calor en los crudos inviernos y el humo de sus fogatas le sirvió al hombre para efectuar las primeras comunicaciones.

También, es sabido como la comprensión de la rueda dio enormes ventajas a los sumerios el año 3250 A. C., quienes tuvieron la gran idea de unir mediante barras de madera un círculo y un eje central cambiando notablemente el carácter de las guerras y de la propia economía, de modo semejante, el conocimiento de la pólvora jugó un papel fundamental en el equilibrio de poder de la Europa medieval y en su posterior desarrollo de la tecnología relacionada con la misma entre los siglos XV al XVII.

De manera similar, en el campo de la ciencia, es notorio como el conocimiento

que tenía Charles Darwin de diferentes especies y subespecies de orquídeas en las Islas Galápagos, que buscaban atraer los insectos, y que cada especie atraía a uno en particular le permitió la formulación de la teoría de la selección natural.

En resumidas cuentas, los ejemplos señalados dan cuenta del rol estratégico del conocimiento en la historia humana; hoy día existe un consenso generalizado acerca de este hecho, incluso a nuestra época, a partir de la revolución de las tecnologías de la información y la comunicación, se le ha denominado sociedad de la información, del conocimiento.

Dentro de esta perspectiva esbozada, un inmenso cambio en marcha viene transformando profundamente a todas las sociedades en su conjunto, en efecto, en todas partes la innovación tecnológica ha disparado la productividad de manera formidable, liberando beneficios para invertir y salarios para consumir.

En los campos más variados de la creación y de los servicios, se inventan productos inéditos, se abren y crean mercados, se genera riqueza y empleo. La economía de mercado y la democracia política ganan terreno como nunca en la historia de la humanidad. Estamos ante una era de avances impresionantes desde el punto de vista histórico (Attali, 2007)

Los cambios tecnológicos y sociales tienen significados y maneras de expresarse diferentes, no son cambios homogéneos, por el contrario, a escala planetaria se observan grandes y terribles asimetrías económicas entre países altamente industrializados y otros que no lo son, así como también regiones enteras



del planeta excluidas de todo beneficio económico y social de la civilización. También, algunos países se encuentran en pleno conflicto, entre las rémoras de formas de gobierno autoritarias, populistas, cerradas y las fuerzas de la democracia, la libertad, propias de una sociedad abierta.

Sin embargo, en todas partes un conjunto de fenómenos y procesos económicos, políticos, sociales, culturales, educativos y tecnológicos realizan conexiones supranacionales, las cuales afectan nuestras vidas diarias, incluyendo la forma en que se investiga, se construye la tecnología; se consume y se vive. Nos preguntamos entonces ¿Acaso podemos o pueden las fuerzas retrogradadas aislarnos de este contexto? Y si lo hiciesen, ¿Por cuánto tiempo sería posible?

En este contexto, la información y el conocimiento son factores decisivos. Así como hubo un período en la historia de la humanidad, antes de la revolución industrial, en el cual la tierra constituía el factor fundamental de desarrollo y generación de riquezas, y luego le sucedió otra etapa cuya distinción principal era la industrialización pesada; hoy en este momento histórico la economía cada vez más gira en torno a la incorporación de la informática, la telemática, la robótica, la biotecnología, la ingeniería genética, la nanotecnología y otros factores que están estrechamente relacionados con el conocimiento, con el saber, con la innovación.

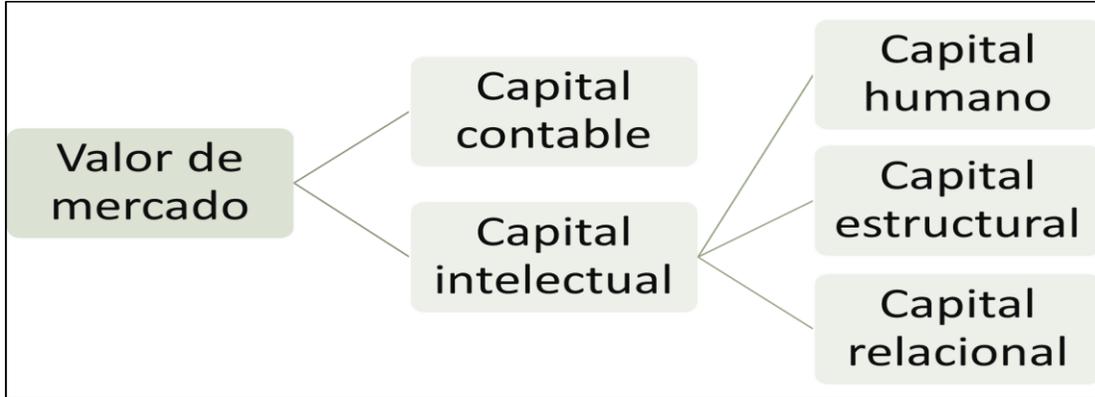
Cabe considerar, por otra parte, que esta revolución informática definida por la combinación de computadores y redes

universales, ejerce una enorme fuerza sobre las empresas y su valor de mercado. Las anacrónicas ventajas de fuerza van cediendo terreno a la conectividad, la rapidez y al talento (capital intelectual = capital humano + capital estructural + capital relacional).

Como puede observarse, el capital intelectual es la suma de todo el potencial del cerebro humano, más la capacidad organizacional para responder a las necesidades de mercado, las patentes, la línea de negocio, la cultura organizacional y la penetración y cobertura, la lealtad, marca y reputación.

Hoy en día, las empresas cada vez más, se conciben así mismas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles; están identificando, aprehendiendo y monetizando todo el conocimiento posible como clave para mejorar productividad. Lo anterior, implica comunicación e interacción entre procesos, personas y motivación, factor clave, generador del capital intelectual, considerado el único activo que más incrementa su valor cuanto más uso tiene, con lo cual pasa a ser el único recurso ilimitado que posee una organización. Esta transformación en el perfil del trabajo, pasando del protagonismo del trabajador manual al trabajador del conocimiento, en un mundo hiperconectado a diferentes redes es una tendencia irreversible. No se trata de disponer de grandes cantidades de información y datos almacenados como estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa, esto es un error.

Figura No. 2. El Valor de las Organizaciones en el Siglo XXI



Fuente: Elaboración propia. 2017

El simple hecho de disponer de grandes cantidades de información, difícilmente podrá ser una fuente de ventaja competitiva para una empresa. Por tanto, de lo que se trata es de la gestión adecuada del conocimiento,

orientada a proporcionar el valor añadido que ofrecen a sus clientes. En la figura No. 3, se precisa la gestión del conocimiento a partir de un punto, los datos, luego se puede ver como esta va evolucionando de un nivel a otro.

Figura No. 3. Conocimiento: Agregación del Valor



Fuente: Adaptado de Fleming N. <http://www.outsights.cm/systems/kmgmt/kmgmt.htm>

En primera instancia, la información supone indagar el ¿Quién?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, para que esta información se transforme en conocimiento hay que determinar patrones de comportamientos. El nivel de sabiduría se refiere a una búsqueda más profunda, relacionada con el ¿Por qué? de la realidad abordada.

Mientras el nivel verdad, supone la trascendencia ontológica, descubrir nuestra propia voz interior, esto significa en palabras de Covey (2005) "(...) potencial inagotable para servir al bien común. Esta voz engloba el alma de las organizaciones que sobrevivan, prosperarán y tendrán un impacto profundo en el futuro del mundo (...) una relevancia que se manifiesta cuando nos enfrentamos a nuestros mayores desafíos." (p.19)

Esta gestión incluye identificar, analizar, crear y mantener el conocimiento. Todo un proceso de gestión que, interiorizado en el "saber hacer" de la organización, garantiza una cultura que favorezca el aprendizaje colectivo. En todo este proceso cultural de tránsito y transformación, hay 3 factores claves:

- a) Conversión del conocimiento en factor esencial para el desarrollo económico;
- b) Tensión entre visión del conocimiento como apropiación social o como campo privado, en ambos casos el mismo representa un valor estratégico para la sociedad; y
- c) La puesta en práctica del conocimiento.

**Figura No. 4. La Puesta en Práctica de la Gestión del Conocimiento**



Fuente: Elaboración propia. 2017

## II. ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

El concepto de organizaciones que aprenden es un amplio paraguas teórico

que articula diferentes visiones descriptivas de cómo una organización se centra en la gestión del aprendizaje, esta idea fue articulada por primera vez en ya lejana década de los sesenta del siglo



pasado por Cyert y March (1963). Desde entonces el concepto ha sido utilizado de distintas maneras en diferentes tradiciones disciplinarias, especialmente después del trabajo de Argyris y Schön (1978), que propone la tesis de que las prácticas profesionales de alguna u otra manera reflejan teorías de la práctica.

Según Senge (1994) las organizaciones inteligentes son viables gracias a que todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de naturaleza humana, sino que amamos aprender. Cuando se viven experiencias agradables de trabajo, sentido de pertenencia con la empresa, experimentado como sentimiento colectivo, es porque ha ocurrido un aprendizaje que ha marcado el camino.

En este sentido, las organizaciones que aprenden tienen como característica fundamental la capacidad de adaptarse y asimilar el impacto de las tecnologías, estas facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, los cuales, permeados por esta práctica, se enriquecen, creciendo personal y profesionalmente con nuevas habilidades.

Para ello, es necesario convertir el proceso de aprendizaje en una actividad social dentro de la propia organización que articule instancias colaborativas, es decir, crear una comunidad de aprendizaje. Para Simons (2000) algunos de los aspectos que definen el perfil de una organización que aprende, serían:

- Existe una cultura hacia la tarea coexistiendo con una cultura de aprendizaje.

- Se favorece la prevalencia de normas y valores tanto como la implementación de innovaciones.

- El trabajo se organiza en torno al proceso de trabajo.

- Los equipos multidimensionales conforman la estructura de la organización.

- Existe una atmósfera de cooperación entre departamentos que "tienen muros flexibles".

- Se delega en los empleados, en una organización donde prevalece la descentralización, con un equilibrio entre experimentación y seguridad.

- Existe una estrategia organizacional clara que puede, sin embargo, cambiarse fácilmente cuando se necesita.

- Se valora y se desarrolla el liderazgo del cambio y del aprendizaje.

- Existe un amplio sistema de información-*feedback* de fácil accesibilidad para todos los implicados.

De esto resulta necesario admitir, que las organizaciones impactadas por estas tendencias y la urgencia de cumplir con objetivos sociales y económicos de eficiencia, cada vez más exigentes, tendrán el reto de asumir nuevos modelos de aprendizajes continuos; de cultura organizacional, clima laboral, estilo y modelo de liderazgo, sistemas de dirección, políticas y estrategias de desarrollo. La clave estará en integrar a las personas, ya que son éstas las que tienen capacidad de aprendizaje, en el ciclo de desarrollo.

En un mundo esencialmente cambiante como el de hoy, pareciera que la única capacidad perdurable en el tiempo, es la capacidad de aprender a



aprender. Este tipo de organizaciones estructuradas bajo este precepto, se transforman en organizaciones inteligentes, es decir, instituciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte.

En síntesis, una nueva economía en desarrollo a escala mundial, basada en gran parte en la capacidad de innovación tecnológica, ha dejado claro la estrecha relación entre gestionar conocimientos con una mayor productividad; por tanto, las empresas requieren convertirse en organizaciones que aprenden en la dinámica diaria de la vida laboral., capaces de descentralizar, coordinar e integrar en redes una variedad inmensa de proyectos. Todo esto será posible porque:

- El aprendizaje se prolonga paulatinamente hacia toda la vida biológica, este elemento se convertirá en un requisito *sine qua non* de la vida en las organizaciones.
- Hay ya una ruptura del espacio clásico del aprendizaje. Hay un proceso creciente de dislocación del conocimiento, esto afecta a todas las organizaciones.

### III. LA TEORÍA DE LA ACCIÓN

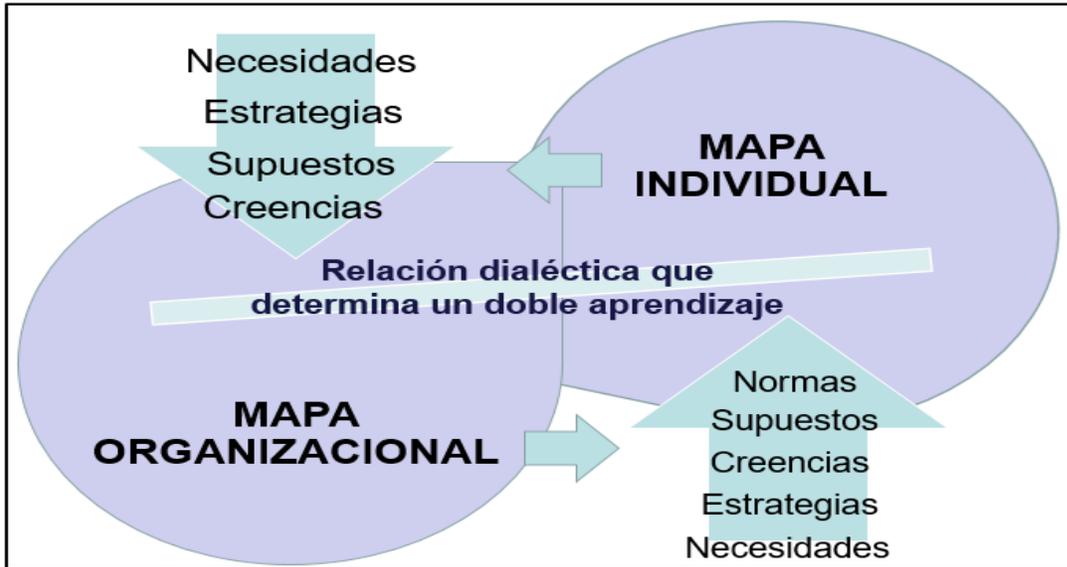
Los trabajos de Argyris y Schön (1974) son significativos en la estructuración de

un pensamiento sistemático acerca de la relación entre las personas y las organizaciones, estos autores han hecho una contribución al desarrollo de la ciencia organizacional con sus formulaciones de aprendizaje de bucle único y de bucle doble.

Dentro de este orden de ideas, Argyris y Schön (1974) indican que las personas tienen mapas mentales con respecto a cómo actuar en determinadas situaciones, afectando la forma en que planifican, implementan y revisan sus acciones. Además, afirman que son estos mapas los que guían las acciones de las personas en lugar de las teorías que defienden explícitamente.

También, los autores señalados expresan que las personas no conocen los mapas o teorías que usan (Argyris, 1980). Una forma de dar sentido a este planteamiento, sería decir que hay división entre teoría y acción. Sin embargo, Argyris y Schön (1974) sugieren que están involucradas dos teorías de acción, es decir: Cuando se le pregunta a alguien cómo se comportaría bajo ciertas circunstancias, la respuesta que generalmente da; es su teoría de acción para esa situación. Esta es la teoría de la acción a la que da lealtad, y que, previa solicitud, comunica a los demás. Sin embargo, la teoría que realmente gobierna sus acciones es esta teoría en uso. (Argyris y Schön 1974: 6-7)

**Figura No. 5 Mapas que determinan el aprendizaje**



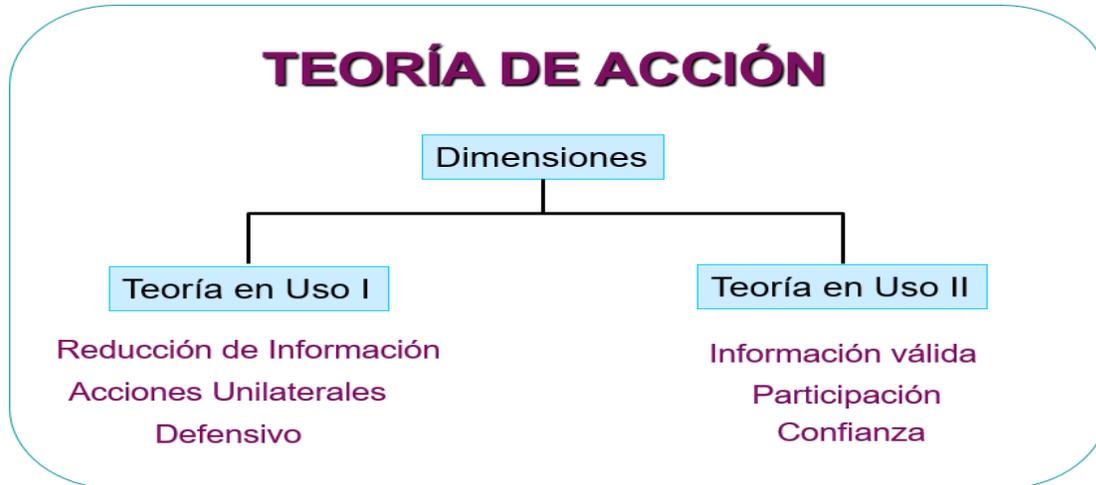
Fuente: Elaboración propia, 2017

La noción de una teoría de la acción va surgiendo de sucesivas investigaciones de las relaciones entre individuos y organizaciones (Argyris 1957, 1962, 1964). Una teoría de la acción es primero una teoría: "sus propiedades más generales son propiedades que todas las teorías comparten, y los criterios más generales que se aplican a ella -como generalidad, centralidad y simplicidad- son criterios

aplicados a todas las teorías" (Argyris y Schön, 1974, p.4).

La distinción que se hace entre las dos teorías de acción contrastantes, es entre las teorías que están implícitas en lo que hacemos como profesionales y gerentes, y aquellas a las que llamamos para hablar de nuestras acciones a otros.

**Figura No. 6 Dimensiones de la Teoría de la acción**



Fuente: Elaboración propia, 2017

Se pueden describir como teorías en uso, gobiernan el comportamiento real y tienden a ser estructuras tácitas. Su relación con la acción es como la relación de la gramática en uso con el habla; contienen suposiciones sobre uno mismo, los demás y el medio ambiente; estas suposiciones constituyen un microcosmos de la ciencia en la vida cotidiana (Argyris y Schön, 1974, p. 30). Las palabras que usamos para transmitir lo que hacemos, o quisiéramos que otros piensen que hacemos, pueden llamarse teoría expuesta. Hacer esta distinción nos permite hacer preguntas sobre la medida en que el comportamiento se ajusta a la teoría expuesta; y si los sentimientos internos se expresan en acciones.

En otras palabras, ¿hay congruencia entre los dos?; Argyris (1980) argumenta que la efectividad resulta del desarrollo de la congruencia entre la teoría en uso y la teoría expuesta. Por ejemplo, al explicar nuestras acciones a un colega, podemos recurrir a alguna teoría conveniente.

Podríamos explicar nuestra salida repentina de una reunión, diciendo que un “problema familiar” había surgido en nuestra casa. La teoría en uso podría ser bastante diferente. Es posible que nos hayamos aburrido y cansado por los largos discursos en la reunión, y sentimos que una salida nos oxigenaría.

Un papel clave en el ejemplo colocado anteriormente, podríamos argumentar, es revelar la teoría en uso y explorar la naturaleza del “ajuste”. Gran parte de los problemas a lo interno de una organización, conformada por numerosas personas, de diferentes pensamientos, sentimientos y comportamientos profesionales, se refiere al abismo que existe entre la teoría expuesta y la teoría en uso. Este abismo no es malo. Si se vuelve demasiado ancho, es evidente que hay una dificultad. Pero si los dos permanecen conectados, entonces la brecha crea una dinámica para la reflexión y el diálogo.



Para apreciar completamente la teoría en uso, necesitamos un modelo de los procesos involucrados. Con este fin, Argyris y Schön (1974) inicialmente buscaron tres elementos:

- Variables que gobiernan: aquellas dimensiones que las personas intentan mantener dentro de los límites aceptables. Es probable que cualquier acción afecte a un número de tales variables; por lo tanto, cualquier situación puede desencadenar un conflicto entre las variables.
- Estrategias de acción: los movimientos y planes utilizados por las personas para mantener sus valores de gobierno dentro del rango aceptable.
- Consecuencias: lo que sucede como resultado de una acción. Estos pueden ser tanto intencionales (esos actores creen que resultarán) como involuntarios. Además, esas consecuencias pueden ser para uno mismo y / o para otros.

Cuando las consecuencias de la estrategia utilizada son las que la persona quería, entonces se confirma la teoría en uso. Esto se debe a que hay una coincidencia entre la intención y el resultado. En otras palabras, las consecuencias pueden ser involuntarias. Es posible que tampoco coincidan o trabajen en contra de los valores de gobierno de la persona. Argyris y Schön (1974) sugieren dos respuestas a este desajuste, y estas se pueden ver en la noción de aprendizaje de ciclo simple o doble.

#### **IV. APRENDIZAJE DE BUCLE SIMPLE Y DOBLE BUCLE**

Para Argyris y Schön (1978) el aprendizaje implica la detección y corrección del error. Cuando algo va mal, se sugiere un primer contacto. Para muchas personas es buscar otra estrategia de abordaje dentro del proceso. En otras palabras, los objetivos, valores, planes y reglas dados o elegidos se ponen en práctica en lugar de cuestionarse.

Según Argyris y Schön (1974), se trata de aprendizaje de ciclo simple. Una respuesta alternativa es cuestionar las variables en proceso en sí mismas, para someterlas a un escrutinio crítico. Esto lo describen como aprendizaje de doble circuito. Tal aprendizaje puede conducir a una alteración en las variables dominantes, por lo tanto, un cambio en la forma en que se enmarcan las estrategias y las consecuencias. Cuando el error detectado y corregido permite a la organización llevar a cabo sus políticas o alcanzar sus objetivos, entonces el proceso de error y corrección es aprendizaje de ciclo simple.

El aprendizaje de ciclo simple es como un termostato que aprende cuando hace demasiado calor o demasiado frío, enciende o apaga. El termostato puede realizar esta tarea porque puede recibir información (la temperatura de la habitación) y tomar medidas correctivas. El aprendizaje de doble bucle se produce cuando el error se detecta y se corrige de forma que implica la modificación de las normas, políticas y objetivos subyacentes de una organización.

El aprendizaje de ciclo simple parece estar presente cuando los objetivos, los



valores, los marcos y, en gran medida, las estrategias se dan por sentadas. El enfoque de gran parte de la investigación de intervención de Argyris (Argyris 1974, 1982, 1990) ha sido explorar cómo las organizaciones pueden aumentar su capacidad de aprendizaje de doble ciclo.

Sostiene el autor citado, que el aprendizaje de doble circuito es necesario si los profesionales y las organizaciones deben tomar decisiones informadas en contextos que cambian rápidamente ya menudo son inciertos.

Como lo expresaron Edmondson y Moingeon (1999) la teoría subyacente, respaldada por años de investigación empírica, es que los procesos de razonamiento empleados por los individuos en las organizaciones inhiben el intercambio de información relevante de forma que dificulta el aprendizaje de doble ciclo, y es casi imposible en situaciones en las que hay mucho en juego. Esto crea un dilema ya que estas son las situaciones organizativas en las que más se necesita el aprendizaje de doble ciclo.

## V. REFLEXIONES FINALES

Históricamente en las sociedades, siempre ha existido alguna forma de repositorio narrativo, y las personas han encontrado una variedad de formas de compartir conocimiento para aprovechar la experiencia anterior, eliminar redundancias costosas y evitar cometer al menos los mismos errores nuevamente.

Este papel le correspondió desde tiempos inmemoriales, al anciano, al curandero tradicional y a la partera de la aldea; depósitos vivientes de la experiencia destilada en la vida de la comunidad. También, el intercambio de

conocimientos a menudo tomó la forma de reuniones de la ciudad, talleres, seminarios y sesiones de tutoría. El vehículo principal para la transferencia de conocimiento fue la gente misma; de hecho, gran parte de nuestro legado cultural proviene de la migración de diferentes pueblos a través de los continentes.

Sin embargo, con el tiempo este proceso de transmisión fue evolucionando hacia la administración sistemática de los activos de conocimiento de una organización con el fin de crear valor y cumplir los requisitos tácticos y estratégicos; consiste en las iniciativas, procesos, estrategias y sistemas que sostienen y mejoran la creación, el almacenamiento, la evaluación, el intercambio, el refinamiento y la creación de conocimiento, en los cuales, el trabajador juega un rol fundamental y estratégico, a todo este proceso se le va a llamar en general gestión del conocimiento.

En conclusión, gestionar el conocimiento e invertir en la educación de los trabajadores es crucial en la actualidad, en la nueva economía la innovación, creación y la difusión se han convertido en factores cada vez más importante de competitividad. Se considera que el conocimiento es un producto valioso que está integrado en los productos (especialmente los de alta tecnología) y está constituido en el conocimiento tácito de los trabajadores altamente móviles. Si bien el conocimiento se considera cada vez más como un activo básico o intelectual, este posee algunas características paradójicas que lo hacen radicalmente



diferentes de otros recursos valiosos. Estas son:

- Usar el conocimiento no lo consume.
- Transferir conocimiento no resulta en perderlo
- El conocimiento es abundante, pero la capacidad de usarlo es escasa.

Finalmente, la consolidación de Internet, la World Wide Web, pone a nuestra disposición fuentes de conocimiento ilimitadas. Estamos ante la transición de la era industrial a la del conocimiento. Hace cincuenta años la mayoría de los trabajadores hacían trabajo manual, hoy cada día hay más trabajadores dedicados al conocimiento.

Las jerarquías organizacionales se están dejando de lado ya que el trabajo de conocimiento exige más elaboración. Una empresa solo obtiene avances sostenibles a partir de lo que colectivamente sabe, qué tan eficientemente utiliza lo que sabe y qué tan rápido adquiere y utiliza nuevos conocimientos, lo cual implica invertir cada vez más en educación. Una organización en la era del conocimiento es aquella que aprende, recuerda y actúa sobre la base de la mejor información disponible.

En otras palabras, para tener éxito en el desafiante entorno organizacional actual, las compañías necesitan invertir en los trabajadores, la inversión en educación puede ser cara, más costoso en largo plazo es no invertir en ella. La gestión del conocimiento representa un enfoque deliberado y sistemático para garantizar la plena utilización de la base de conocimientos de la organización, junto

con el potencial de habilidades, competencias, pensamientos, innovaciones e ideas individuales para crear una organización más eficiente y efectiva.

## REFERENCIAS

Attali, J. (2007). *Breve historia del futuro*. Barcelona: Paidós.

Argyris, C. (1957). *Personality and Organization*. New York: Harper Collins.

Argyris, C. (1962). *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.

Argyris, C. (1964). *Integrating the Individual and the Organization*. New York: Wiley.

Argyris, M. and Schön, D. (1974). *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.

Argyris, C., and Schön, D. (1978.) *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, Mass.: Addison Wesley.

Argyris, C. (1980). *Inner contradictions of rigorous research*. New York: Academic Press.

Argyris, C. (1990). *Overcoming organizational defenses: Facilitating organizational learning*. Boston: Allyn and Bacon.



Covey S. (2005). *El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza*. Editorial: Paidós Ibérica. Madrid.

Cyert, R. y March, J. (1963). *A Behavioral Theory*. NJ. Prentice Hall.

Edmondson, A. and Moingeon, B. (1999). Learning, trust and organizational change. In: M. Easterby-Smith, L. Araujo and J. Burgoyne (eds.) *Organizational Learning and the Learning Organization*. London: Sage.

Fleming, N. (2002). *Doping with a Revolution: will the Internet change learning?* Lincoln University, Canterbury, New Zealand. Citado por Bellinger, G. In: *Knowledge management-emerging perspectives-* Disponible en: <http://http://www.outsights.com/systems/kgmt/kgmt.htm>

Gibbons, R. (2003). *Team theory, garbage cans and real organizations: some history and prospects of economic research on decision-making in organizations* *Industrial and Corporate Change*, Volume 12, Issue 4, 1 August, 753–787. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/icc/12.4.753>

Hoffer, E. (2009). *El verdadero creyente*. Madrid: Tecnos.

Laszlo, E. (2009). *El cambio cuántico. Cómo el nuevo paradigma científico puede transformar la sociedad*. Barcelona, ES: Editorial Kairós.

Ray, M. y Rinzler M, A. (1993). *The new paradigm in business: emerging strategies for leadership and organizational change*. Edited by Michael Ray and Alan Rinzler for

the World Business Academy. A New consciousness reader. New York, NY J.P. Tarcher/Perigee.

Senge, P. M (1994). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Ed. Granica.

Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Text and cases. NJ: Prentice Hall, Upper Saddle River.

Shaugnessy, E. (2010). *Sabiduría China. Inspiraciones filosóficas de Confucio, Mencio, Zhuangzi y otros maestros*. Barcelona, ES: Editorial Art Blume.

Licencia [CC BY-SA 3.0](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/)

Síguenos en nuestras redes sociales:

[@Cambio\\_UCV](https://www.instagram.com/Cambio_UCV)

<https://cambiouniversitario.wordpress.com/>

<https://www.facebook.com/profile.php?id=100011606378160>

[cambiouniversitario.red@gmail.com](mailto:cambiouniversitario.red@gmail.com)

Universidad Central de Venezuela (UCV).  
Caracas, Venezuela