

## ¿CAPACITACION O APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

Delio Ignacio Castañeda Zapata\*<sup>1</sup>

[dicastaneda@gmail.com](mailto:dicastaneda@gmail.com)

Publicado por Gestionhumana.com (2010)

<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/L/lacapacitacion/lacapacitacion.asp>

Un número importante de empresas en crisis presentan dos comportamientos frecuentes. El primero es recortar recursos del rubro de capacitación. El segundo, invertir los disminuidos recursos en programas de capacitación y no en programas de aprendizaje.

Para algunos, lo anterior puede ser simplemente un juego de palabras; para otros, una reflexión sobre el desarrollo del capital humano como estrategia para agregar valor a la organización, incrementando su competitividad.

Frecuentemente las entidades distribuyen los recursos asignados a Capacitación entre dos componentes: 1. Un programa estructurado con base en un diagnóstico de necesidades de los trabajadores y 2. Solicitudes aprobadas para asistencia a Congresos, Seminarios, Diplomados y Postgrados.

En ambos casos, es poco frecuente analizar la relación entre la capacitación recibida y el mejoramiento del desempeño. Se espera que quien reciba la capacitación, tenga el criterio suficiente para incorporar los conocimientos en el trabajo. Unos meses después es poco lo que se recuerda de la capacitación y menos aún de la contribución de la misma al desempeño.

En estas circunstancias no sorprende por qué en una empresa en condición de crisis, se recorte el rubro de capacitación primero que otros.

La capacitación enfatiza en contenidos, el aprendizaje enfatiza en procesos. En capacitación la pregunta más frecuente es qué se enseña. En aprendizaje la pregunta más importante es qué se cambia. En capacitación la actitud suele ser receptiva. En aprendizaje aplicada.

La recomendación principal de este artículo no es la de modificar el nombre “programas de capacitación” por el de “programas de aprendizaje”. De nada sirve un nombre nuevo para una práctica antigua. Por ejemplo, cuántas oficinas de gestión humana no son más que oficinas de personal con un nombre nuevo.

El propósito de este escrito es sensibilizar al lector sobre la necesidad de profundizar en el concepto aprendizaje organizacional, como estrategia de mejoramiento de la

---

\*1 Delio Ignacio Castañeda Zapata es Psicólogo, con Master en Educación de la Universidad de Manchester Inglaterra y PhD en Comportamiento Organizacional de la Universidad Autónoma de Madrid. Actualmente es profesor de la Universidad Javeriana, investigador y consultor organizacional en gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

competitividad, en una mejor relación costo-beneficio, que la tradicional capacitación empresarial.

A continuación se presentará una breve revisión teórica sobre el concepto aprendizaje organizacional.

Aún cuando las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden, el aprendizaje individual, no garantiza el aprendizaje organizacional. Adicionalmente, el aprendizaje en las organizaciones no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros. Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro de talento humano (Hedberg, 1981).

Peter Senge (1992), quizás el autor más conocido en el área, define una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva.

Argyris y Schon (1978) dos de los autores pioneros en el área, hacen una diferencia entre lo que llaman aprendizaje de un solo ciclo (“single loop learning”) y aprendizaje de ciclo doble (“double loop learning”). El primero hace referencia a cambios y correctivos que hacen los trabajadores, con base en las premisas existentes en la organización. El segundo, a cambios que implican establecer nuevas premisas en la organización para superar las actuales.

Años después y en la misma dirección, McGill, Slocum y Lei (1992) hablan de aprendizaje adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. Por ejemplo, utilizar know-how para resolver un problema específico, con base en las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno. El aprendizaje adaptativo corresponde al de un solo ciclo y el generativo al de ciclo doble. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

Tanto en la aproximación de Argyris y Schon, como en la de McGill, Slocum y Lei, el énfasis del aprendizaje está en el cambio. No hay aprendizaje sin cambio. Este enfoque está desdibujado en los programas de capacitación tradicional, donde el énfasis está en enseñar y cómo enseñar y no en para qué sirve lo enseñado y lo que es más importante, si se presentó aprendizaje como resultado de la enseñanza. Es decir, qué cambios en el entorno real laboral se facilitaron con la capacitación.

Las evaluaciones de las capacitaciones, cuando las hay, se limitan a temas como: cumplimiento de expectativas, cumplimiento de objetivos, claridad de las presentaciones, adecuación de la metodología y logística. Pocas veces a establecer si la capacitación es o no aplicable al trabajo, más allá de un si o no. Adicionalmente, rara vez se proponen planes de

acción para generar cambios adaptativos o generativos del entorno laboral. Es decir, el énfasis está en capacitación y no en aprendizaje organizacional.

Una organización que aprende, como lo plantea Marquardt (1996), “es una organización que aprende colectivamente y se transforma continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa”. O en palabras de Aramburu (2000), “el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte”.

La capacitación no garantiza el aprendizaje organizacional, en especial cuando es masiva y descontextualizada. Es como jugar al tiro al blanco con los ojos cerrados.

El aprendizaje organizacional puede ser posible a través de la capacitación, sólo si existe un ejercicio disciplinado sobre el alcance de los contenidos en relación con procesos de cambio. Por otra parte, la capacitación tradicional, no es ni la única ni la mejor estrategia de aprendizaje organizacional.

Hoy es posible aprender dentro de la empresa o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento. Desafortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder (Castañeda, 2002).

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

Este ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia y no sólo con palabras y folletos, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Es muy probable que si la alta gerencia utiliza el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje, este ejemplo sea seguido por otros.

La crisis actual, caracterizada por recursos disminuidos, es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa, faciliten personas interactuantes e interdependientes, dispuestas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos. Ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones.

## **REFERENCIAS**

Aramburu, N. (2000). *Un estudio del Aprendizaje Organizativo desde la Perspectiva del Cambio*. Universidad de Deusto.

Argyris, C., Schon, S. (1978). *Organizational Learning: A theory in Action Perspective*. Addison-Wesley.

Castañeda, D. (2002). Variables del Capital Humano Asociadas a la Gestión del Conocimiento: El Papel de la Percepción. *Asociación Internacional Para la Gestión del Conocimiento*, Artículos Marzo.

Hedberg, B. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press.

Marquardt, M. (1996). *Building the learning organization*. Mc Graw Hill.

McGill, M., Slocum, J., Lei, D (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, Vol 21, Summer, pp. 5-17.

Nonaka, I., Takeuchi, H. (1999). *La Organización Creadora de Conocimiento*. Oxford University Press.

Senge, P. (1992). *La Quinta Disciplina*. Granica.