

Reflexiones Organizacionales

La única razón para la existencia del tiempo es que no todo pasa a la vez - [A. Einstein](#)

Con este número se cierra el tercer año de publicación ininterrumpida de este boletín. Mi objetivo ha sido compartir ideas, perspectivas y opiniones, tanto de otros autores como mías, sobre temas de relacionados con la organización y las formas de vivir en ella.

Como podrán darse cuenta, no existe una línea central que guíe los contenidos; más bien, es un conjunto de reflexiones aisladas que, al menos así lo imagino, intentan generar un cuestionamiento diverso sobre la realidad percibida por aquellos que lo leen.

La retroalimentación que he recibido es realmente escasa; principalmente, son comentarios que me llega a través de algún mensaje de correo electrónico o que me hace alguna persona cuando nos encontramos.

Un factor que me indica el nivel de acceso, mas no de lectura es el número de visitas a la pagina y de personas que reenvían el mensaje original. Los números son modestos y creo que vale la pena seguir compartiendo.

Me gustaría que pudiéramos establecer una conversación con un mayor número de interacciones recurrentes para crear una comunidad de aprendizaje sobre estos temas.

Mi propuesta es utilizar el blog [Comunidad Binaria](#) en el que escribo de otros temas.

Para esto, con la publicación de cada boletín, escribiré un comentario en el blog esperando su participación para aprender a través de sus comentarios.

Si alguno de ustedes quiere escribir regularmente ahí, le pido me envíe un mensaje para darlo de alta como autor.

Creo que en los tiempos que estamos viviendo es necesario contar con espacios en los que podamos plantear inquietudes, compartir miradas y construir una nueva realidad que sea un poco mejor que la que actualmente vivimos.

Aprendizaje Organizacional II

Continuando con lo que comentamos en el número anterior sobre el modelo I propuesto por [Chris Argyris](#) (*), en este número exploraremos el modelo II o Teoría-en-uso modelo II (OII)

Es interesante investigar qué es lo que evita el aprendizaje organizacional. Existen muchas razones; sin embargo, una de las más importantes es: a los directores no les gustan las malas noticias.

El razonamiento funciona de la siguiente manera:

1. Todo está definido y organizado para funcionar bien.
2. Algo no funciona bien, hay un error; entonces, alguien hizo mal su trabajo.
3. Dado que el error no debe existir, habrá que callar o buscar un culpable.
4. Las estrategias que desarrollan las personas son defensivas, no reflexivas.

Esto provoca que:

1. El cambio se retarde. No se valora que alguien alerte sobre algo fuera de lugar o especificaciones. No se considera que está actuando por lealtad.
2. La dirección actúe reforzando este comportamiento. Hay culpables y se señalan. Como alguien me dijo alguna vez "se suben al rosticero"
3. El juego sea mantener la reputación limpia y esperar que a alguien más le estalle el problema.
4. Las personas busquen evitar situaciones de crisis ya que provocan desgaste personal y organizacional.
5. Se refuerza la conducta defensiva y regresamos al punto 1.

En el fondo, la creencia fundamental es que la perfección existe, no como un punto límite al cual aspirar, sino como una realidad operante en la que todo está preparado para que suceda.

Otra creencia clave es actuar bajo el supuesto que los resultados son todo; se quieren cambiar sin mirar a profundidad el sistema que los genera.

Al leer lo anterior pudieran pensar que no ocurre y habrá que matizar. No ocurre con esa claridad; los mecanismos son sofisticados y sutiles. Sabemos muy bien defendernos. Ahora si, veamos lo que Argyris llama "Aprendizaje de doble ciclo" y que es la base para el modelo OII.

El supuesto clave de la teoría-en-uso para lograr el aprendizaje de doble vínculo es: *El poder, en el sentido de capacidad de acción y decisión, no proviene de la posición jerárquica; proviene de tener información confiable, de ser competente, de asumir la responsabilidad personal y de monitorear permanentemente de efectividad de las propias decisiones.*

Por tanto, el trabajo directivo orientado al aprendizaje de la organización se enfocaría:

1. *Para obtener información válida.*- Diseñar situaciones o interacciones donde los participantes puedan ser el origen de un entendimiento de la importancia de su trabajo en la construcción de los resultados. La expectativa es disminuir las actitudes defensivas y generar procesos verificables.
2. *Para la toma de decisiones libre e informada.*- Diseñar tareas que puedan ser controladas en equipo. De esta manera, se busca minimizar las actitudes defensivas en las relaciones, generando un ambiente de colaboración; Así, pudiera el propio equipo, enfocarse en la causas raíz e incrementar la efectividad.
3. *Para lograr el compromiso interno con la decisión tomada y el monitoreo constante de las consecuencias.*- Diseñar estrategias de protección tanto personal como bilateral orientada al crecimiento. Se busca incrementar la capacidad de decisión, el compromiso con ésta y la capacidad de asumir riesgos. Finalmente, lo que se busca es el aprendizaje tanto individual como grupal y organizacional.

Quisiera terminar reflexionado sobre este fenómeno al que nuestro autor nos enfrenta: la operación tanto de una teoría adoptada (Espoused Theory) como de una teoría en uso.

Nos confronta con una creencia muy arraigada relacionada con la congruencia. Sí existe una congruencia: nuestra teoría en uso es congruente con nuestras creencias más arraigadas independientemente de lo que digamos.

Agradezco que envíen sus comentarios a royola@filogenia.net

(*) Argyris, C., 1977, Double loop learning in organizations: By uncovering their own hidden theories of action, managers can detect and correct error, *Harvard Business Review*, Sept-Oct. pp 115-125