

# HISTORIAS DE APRENDIZAJE: UNA HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

**ANA CRISTINA MARÍN FERNÁNDEZ**

Trabajadora Social de la Universidad del Valle; Especialista en Administración, con énfasis en Desarrollo Organizacional de la Universidad Icesi; Magister en Administración de la Universidad Icesi. Actualmente es Coordinadora de Desarrollo Humano y profesora del Departamento de Administración de la Universidad Icesi.

**MARÍA ISABEL VELASCO DE LLOREDA**

Psicóloga de la Universidad Javeriana; Especialista en Relaciones Industriales –Convenio Universidad Icesi– EAFIT. Magister en Administración de la Universidad Icesi. Actualmente es Directora del Programa de Desarrollo Profesional y profesora del Departamento de Administración de la Universidad Icesi.

## RESUMEN

El presente artículo parte de una reflexión acerca de la importancia del aprendizaje al interior de las organizaciones en función de su desarrollo organizacional. Presenta una reseña de la metodología de historias de aprendizaje desarrollada por los profesores Art Kleiner y George Roth, en el Center for Organizational Learning y el Reflection Learning Associates de MIT, como una herramienta de tipo administrativo, utilizada para promover el aprendizaje y el desarrollo organizacional.

## PALABRAS CLAVES

Historia de aprendizaje, aprendizaje organizacional, desarrollo organizacional.

## Clasificación: A

En la década de los años noventa toma especial auge el tema del apren-

dizaje como una condición para el desarrollo organizacional, se hace énfasis en que éste se constituye en una de las ventajas competitivas para las organizaciones que buscan responder a la globalización, y a los retos que la incertidumbre y el cambio permanente significan para ellas.

Cuando desde la academia y el ejercicio de consultoría se abordan las organizaciones, es sorprendente confirmar todo el potencial y experiencia acumulados con que ellas cuentan, pero aún es más sorprendente confirmar que es necesario que alguien desde afuera facilite el apropiarse dicha experiencia y la revierta en la organización.

Es común encontrar que al interior de las empresas se generan procesos de cambio, se desarrollan estrategias, se asumen riesgos y toman decisiones en forma permanente, sin que

sobre ello se sistematice o se reflexione. Esto se vuelve parte del día a día de las empresas, perdiéndose en el quehacer cotidiano los espacios para comprender y aprender de su propia experiencia.

El aprendizaje organizacional supone procesos de reflexión y de cambio que permiten ir más allá del resultado, independientemente de si éste ha sido exitoso o no. Las personas y las organizaciones capitalizamos como experiencia aquello que vamos viviendo, y por ello esperamos haber aprendido. Pero esto no implica que el nivel de aprendizaje alcanzado individualmente se transfiera a toda la organización; en el mejor de los casos se logra que los involucrados pongan en común la experiencia y puedan llegar a concretizar los aprendizajes para sí mismos.

La naturaleza del aprendizaje organizacional implica construir sobre la base de la experiencia colectiva, a partir de lo que ocurre en tiempo real en la empresa. “Aprender es aumentar la capacidad mediante experiencia ganada siguiendo una determinada disciplina, genera conocimiento que dura, aumenta la capacidad para la acción eficiente de quien aprende”<sup>1</sup>.

Los procesos de transformación cultural y de cambio en las organizaciones no ocurren de la noche a la mañana, se van dando en pasos silenciosos al interior de las personas y los equipos, a través de la gestión que responde a los cambios en el entorno, a los nuevos requerimientos de

estrategia, etc., no siendo siempre perceptibles, ni planeados; la gerencia y los equipos responsables van generando dinámicas sin que al final de dichos esfuerzos se logre visualizar con claridad el qué y el cómo de las acciones que se llevaron a cabo. Por lo tanto, estos esfuerzos no se logran consolidar en procesos de aprendizaje.

Alrededor de este tema surgen inquietudes respecto al por qué las organizaciones no aprenden de sus propias experiencias, por qué son incapaces de replicar el éxito y por qué se repiten los errores.

Una primera aproximación a responder por qué no se consolidan los procesos de cambio estaría en función del aprendizaje organizacional, cuyo objetivo es permitir que la organización sea consciente de sus esfuerzos de transformación, desarrolle las condiciones necesarias para facilitar y promover los cambios requeridos y sea capaz de aprender de sí misma a partir de su propia experiencia, y generar procesos que involucren a todos sus miembros.

La ausencia de reflexión y conocimiento extendida en toda la organización conlleva a que muchos de los esfuerzos de cambio, liderados la mayoría de las veces por la alta gerencia, no trasciendan a todos los niveles de la organización y por ende no sean plenamente asumidos en la cultura de la misma, reduciéndose a modas, estilos gerenciales o momentos muy puntuales de la organización

<sup>1</sup> SENGE, Peter. *La Danza del Cambio*. Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje. Editorial Norma, 1999.

que responden a una situación específica y de corto plazo.

Lo anterior va ratificando la necesidad de generar al interior de las organizaciones estructuras y formas de relación capaces de responder a los requerimientos de aprendizaje que tienen que ver con aspectos tales como:

- El día a día impone un ritmo que no permite los espacios de reflexión, no hay mucho tiempo para reunirse, para conversar, para intercambiar puntos de vista, limitándose de esta manera el desarrollo de habilidades para el aprendizaje en equipo, que garantice una clara comprensión de la dinámica que se está generando, de los cambios que se están promoviendo, del marco estratégico y de decisión de la compañía en el mediano y largo plazo.
- Los programas de capacitación y entrenamiento son los medios formales a través de los cuales se espera haya generación de aprendizaje; sin embargo, los nuevos conocimientos adquiridos en estos programas no siempre responden a las expectativas y requerimientos de la organización.
- La formalización excesiva de las relaciones y los niveles de especialización y compromiso de las áreas de trabajo, hacen que el acceso a información, al conocimiento y al desarrollo de estrategias sea limitado a ciertos niveles de la organización, lo cual supone la fragmentación del conocimiento y limita las posibilidades de desarrollo integral de la compañía y de su gente.

- En la actual cultura organizacional prevalece el reconocimiento del cumplimiento de metas individuales, de resultados por áreas funcionales, generalmente vinculadas a unos objetivos estratégicos, siendo tal la presión por el resultado y la meta que se desestiman procesos reales de participación hacia el logro de una visión compartida. Se pierde el sentido de la estrategia global de la compañía, reduciéndose la posibilidad de empoderamiento del personal.

Pese a la creciente importancia por el desarrollo del capital intelectual en las organizaciones, y al interés explícito en el aprendizaje como ventaja competitiva, aún no se logran generar procesos continuos de comunicación e información, que contribuyan a la construcción de significados compartidos, capaces de generar una dinámica continua de aprendizaje, que valide y confronte la propia experiencia como eje de transformación y desarrollo organizacional.

Los investigadores del aprendizaje organizacional, conscientes de las dificultades que a este respecto viven las compañías, y valorando de manera especial la experiencia tanto de las organizaciones como de las personas que hacen posible el desarrollo de las mismas, han diseñado herramientas que faciliten la generación de procesos de aprendizaje enmarcados en la propia experiencia, como por ejemplo las Historias de Aprendizaje.

Las Historias de Aprendizaje son una herramienta administrativa que permite a las organizaciones aprender de sus propias experiencias, entender la dinámica de sus procesos, de sus resultados exitosos o no, me-

dante la documentación y análisis de los mismos.

Los profesores Art Kleiner y George Roth en el Center for Organizational Learning y el Reflection Learning Associates de MIT, diseñaron esta metodología para generar procesos de reflexión y aprendizaje a partir de las experiencias de la gente en las compañías, como una manera de suplir la necesidad de aprendizaje, en una forma consistente con la naturaleza del aprendizaje organizacional.

En palabras de Kleiner y Roth (1999), una historia de aprendizaje es “un documento que cuenta unos hechos críticos de la organización en las palabras de muchas de las personas involucradas y en donde se respeta la perspectiva del por qué y el cómo de cada una de ellas. La historia ayuda a empezar conversaciones abiertas a lo largo del resto de la organización”<sup>2</sup>.

Una historia de aprendizaje es una narrativa escrita de un conjunto de episodios críticos recientes en una organización: un cambio corporativo, una nueva iniciativa, una propuesta de innovación, un nuevo producto o un evento traumático como una fuerte reducción en la fuerza de trabajo entre otros hechos.

### Beneficios de una historia de aprendizaje (HA)

- La metodología propia de las Historias de Aprendizaje, genera procesos de aprendizaje organizacional que se constituyen en una de las ventajas competitivas para afrontar el presente y el futuro.
- Posibilita sistematizar y actualizar hechos que pueden ser transmitidos, convirtiéndose en oportunidades de aprendizaje tanto individual como colectivo; puede contribuir a generar miradas nuevas de dinámicas actuales.
- Es un proceso que permite la participación directa de muchos de los colaboradores de la organización, de sus clientes y proveedores, para lograr una comprensión sistémica del resultado notable que se espera documentar.
- Permite identificar factores generadores de cambio, a partir de los cuales se originan procesos en términos de reproducción, corrección de errores, identificación de aciertos y validación del proceso como tal.
- Despierta el interés y la motivación para que las personas decidan aprender y cambiar; estimula el sentido de pertenencia y sirve para aumentar la capacidad de conducir esfuerzos personales y colectivos para el alcance de la misión de la organización.
- Rescata valores y crea compromisos personales de los empleados para con la institución, lo cual finalmente es la base del óptimo desarrollo de las empresas.

### Desarrollo conceptual y metodológico de la HA

Como proceso de aprendizaje, la HA exige trabajar tres imperativos que hacen posible articular lo que la gente dice, lo que realmente hace, y lo

<sup>2</sup> Citado en *The Dance of Change*. Seven Learning Histories, creating a reflective infrastructure. George Roth and Art Kleiner, pág 460. 1999.

que esto es capaz de generar, permitiendo una construcción dinámica en la que se van entretejiendo conceptos que surgen de la experiencia.

Cada imperativo es un conjunto de lealtades, que representan consideraciones que están contenidas en toda la historia, respondiendo a miradas diferentes del o los acontecimientos que se pretenden observar. Estos imperativos son los siguientes:

### ***Imperativo investigativo***

Cultiva la lealtad a los datos. Los historiadores de aprendizaje leen documentos y entrevistas para codificar los conceptos que emergen de las fuentes, los agrupan e identifican como temas claves de las entrevistas que se llevan a las historias de aprendizaje.

Para el logro de este imperativo dentro de la historia se recurre a fuentes documentales de diferente orden y a entrevistas que buscan constatar la veracidad de los hechos, los cuales, narrados a través de la historia, se ratifican y se documentan desde la teoría y desde los datos.

### ***Imperativo mítico***

Todo cambio significativo involucra emociones que necesitan ser revividas en el documento para darle sentido a la historia. Hace referencia a la condición humana, trasciende los datos y revive los sentimientos y experiencias personales de quienes participaron. Implica “hacerse detrás de los hechos” en varios momentos, para apreciar “la evocación del corazón de cada tema”.

Reconocer la parte mítica es dar cabida a la experiencia personal como un insumo importante en la creación de la historia. Va más allá de los hechos en la medida que toca sentimientos, motivaciones y relaciones.

En el proceso de las entrevistas hay una información que va integrando conceptos e identificando datos. Detrás de estos existen múltiples motivaciones, creencias, temores e ilusiones que son interpretados al interior de los datos para darle fuerza a la comprensión de por qué sucedieron las cosas o por qué se dieron de determinada manera.

### ***Imperativo pragmático***

Este imperativo busca desarrollar sensibilidad en la audiencia para desencadenar el proceso de aprendizaje.

Busca identificar qué es lo que la gente hace, por qué lo hace y qué utilidad puede tener esto. Desde este imperativo se busca responder al cómo la historia ayuda a las organizaciones a madurar, mejorar, apropiarse de un aprendizaje. Es una forma de presentar a la audiencia el mensaje y las reflexiones que la compañía necesita. Esto se convierte en una pieza fundamental para el aprendizaje organizacional.

### ***Relación entre los imperativos***

Los imperativos nos ponen en una actitud de “escuchar con tres oídos, pedaleando constante y regularmente dentro de las tres perspectivas”<sup>3</sup>. Las Historias de Aprendizaje representan un puente entre disciplinas, que podrían hacer las investigaciones

<sup>3</sup> KLEINER, Art, ROTH George. *Field Manual for a learning historian*. Pág. 3-11. Octubre, 1996.

de negocios más efectivas en el largo plazo.

La historia de aprendizaje pone en una balanza los tres imperativos, los componentes pragmático y mítico de las historias necesitan ser probados desde el imperativo investigativo y este a su vez enriquecido con los dos anteriores para lograr un objetivo de aprendizaje.

### Construcción de la Historia de Aprendizaje

La construcción de la historia de aprendizaje supone la generación de una dinámica de aprendizaje a lo largo de toda la organización, lo cual requiere la identificación de la situación o situaciones de las que se quiere aprender, el compromiso de todos los miembros que van a participar de una u otra manera en el proceso, para así garantizar los resultados del aprendizaje y la transferencia de los mismos a toda la organización.

Para lograr una historia de aprendizaje se requieren los siguientes pasos:

**Planeación:** Hace referencia al rango y alcance del proyecto. Está determinado por los historiadores del aprendizaje y las personas protagonistas de la historia. Incluye la identificación de resultados notables que hacen que los sucesos sean de interés para la organización.

Para identificar los resultados notables es necesario entender qué fue lo que pasó; para esto se utilizan entrevistas que indagan sobre los hechos con los protagonistas directos e indirectos.

**Investigación:** Se realiza a través de entrevistas y recolección de datos. Se busca reunir las diferentes pers-

pectivas frente a los acontecimientos que constituyen la Historia de Aprendizaje. Para la realización de esta etapa se conforman equipos de aprendizaje con los protagonistas de la historia, con el apoyo de unos líderes externos, coordinados por el equipo de historiadores del aprendizaje.

Las funciones de estos equipos son las siguientes:

- **Equipo de Historiadores del Aprendizaje.** Responsable de coordinar el proceso y operacionalizar los resultados.
- **Equipo de Líderes Externos.** Conformado por personas de la organización que participaron del proceso y están dispuestas a ayudar a clarificar, integrar, interpretar y establecer relaciones para la historia de aprendizaje.
- **Entrevistados.** Constituido por las personas que protagonizaron directa e indirectamente los hechos presentes en la historia. Este grupo se aborda a través de entrevistas previamente elaboradas.

Durante el transcurso de las entrevistas se van desarrollando una serie de supuestos teóricos desde los cuales se van construyendo conceptos, estos se vuelven tema de conversación en las entrevistas. Las entrevistas se realizan con las personas que vivieron directamente el proceso, ellas mismas se van refinando y evolucionando en la medida que la investigación requiere más precisión, aportan nuevos conceptos y retoman puntos anteriores que necesitan ser observados desde otra perspectiva.

**Depuración de la información:** Se pretende la identificación de los aspectos realmente significativos, im-

plica rectificar, purificar y refinar la información de acuerdo con el propósito de la Historia de Aprendizaje. Garantiza la validez de toda la investigación.

Esta es la parte vital, la más importante de todo el proceso de la Historia de Aprendizaje. En ella podemos observar cómo el resultado de condensar cantidades de páginas de material (entrevistas y observaciones de los participantes y de los investigadores, documentación de otras fuentes, como notas de reuniones, agendas de eventos, etc.), volverlas coherentes, darles significado y organizar todo el material, se encamina a la depuración de la información para identificar qué es lo realmente importante en función del objetivo de aprendizaje. Desde el proceso de depuración se va construyendo todo el andamiaje necesario para redactar el manuscrito final de la historia de aprendizaje.

Con el proceso de depuración se llega al centro del análisis cualitativo, es decir, al centro de la información, generándose la conceptualización basada en hechos, donde se junta toda la información recogida para darle un nuevo orden, respetando la pertinencia de los imperativos investigativo, mítico y pragmático.

El documento final refleja el imperativo investigativo en dos vías:

1. Es un documento creíble, es decir, es una historia validada. Cualquiera es capaz de ver cómo el proceso va evolucionando y, cómo sus puntos de vista son reflejados al interior de la historia sin ser juzgados; por esto en la columna de la izquierda de la historia estarán los puntos de vista de los histo-

riadores, mientras que en la columna de la derecha se mostrarán los puntos de vista de las personas que fueron entrevistadas.

2. De alguna manera la HA es un documento que registra qué pasó en el proyecto; esa es la validez interna que incluye preguntas como: ¿Quién se reunió con quién? ¿Qué fue lo que se discutió? ¿Cuál era el tema? Todo esto hace parte de los registros.

Terminada esta etapa se da paso a la escritura de la historia propiamente dicha, no sin antes chequear que los materiales actuales refuercen los temas que se han ido desarrollando.

**Escritura de la historia:** Se trata de producir un documento que recoja a manera de “narración articulada” la Historia de Aprendizaje.

La Historia de Aprendizaje es escrita en las palabras de quienes la protagonizaron. Con los conceptos que se han elaborado se busca crear un documento que sirva de punto de partida para continuar el proceso de aprendizaje. Los historiadores del aprendizaje establecen un orden que articule los diferentes conceptos que se han desarrollado y que le permitan al lector una comprensión fácil del proceso, de lo que sucedió.

La Historia de Aprendizaje se escribe en dos columnas; la de la derecha representa toda la gestión de reflexión y análisis de quienes participaron en el proceso y la de la izquierda encarna las intuiciones, reflexiones, comentarios y conceptos que desde la mirada del equipo de los historiadores del aprendizaje se aportan a la historia. Es importante anotar que este equipo escribe desde los tres

imperativos teniendo siempre como referencia la audiencia de la historia, pensando si eso que se dice contribuye o no al proceso de aprendizaje.

**Retroalimentación reflexiva:** Se realiza con los participantes directos, quienes validan los supuestos de la historia. Se busca garantizar la interpretación de los supuestos hecha por los Historiadores del Aprendizaje, estos conducen un taller de validación con pequeños grupos de participantes claves, lo cual les permite revivir sus experiencias en compañía de otros.

Al terminar esta etapa la Historia de Aprendizaje se ha enriquecido, aparecen otros conceptos que aportan elementos de análisis, fruto de la reflexión compartida. El documento como tal vuelve a ser revisado para garantizar que efectivamente contenga los nuevos aportes y responda con mayor precisión a los objetivos del aprendizaje.

**Aplicación y transferencia del aprendizaje:** Mediante la utilización de metodologías de investigación-acción, se busca diseñar talleres para los posibles auditorios interesados en el aprendizaje recopilado en la historia.

**Publicación:** Documento preparado como informe investigativo, para la

propagación y divulgación del aprendizaje.

A manera de conclusión podemos afirmar que las Historias de Aprendizaje se constituyen en una herramienta válida para desencadenar dinámicas de cambio, tanto personal como organizacional.

El seguimiento de esta metodología proporciona espacios de reflexión, fruto de conversaciones ordenadas alrededor de prácticas empresariales concretas que se van sistematizando, recuperando así las secuencias de los hechos que antecedieron los resultados notables, el esfuerzo de aprendizaje organizacional se concentra en la generación de un proceso participativo durante el cual se van cambiando esquemas mentales, se validan y se comprenden diferentes puntos de vista, se adquiere una visión más amplia de los hechos, lo cual va modificando los comportamientos y percepciones de las personas alrededor del tema objeto de aprendizaje.

Como resultado de este proceso se logra el empoderamiento de la gente a través de una mejor comprensión de su papel en la organización y de los requerimientos para el desarrollo de la misma. ☀