

APRENDIZAJE INTEGRAL Y CAPACITACIÓN EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

José Luis Zarazúa Vilchis

Profesor investigador del Departamento de Administración de la UAM-A

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a cambios repentinos que las obligan a adaptarse en forma rápida y acertada. La mayor parte afronta serias dificultades cuando tratan de adaptarse o asimilar el cambio, manteniéndose restringidas, ya sea por los enfoques tradicionales para explotar los recursos o por el legado de inversiones tecnológicas y de su cultura. Toda organización debe estar preparada para afrontar las exigencias del nuevo y altamente competitivo ambiente de negocios, pues de lo contrario sus esfuerzos se enfilarán hacia el fracaso.

En la naturaleza de las organizaciones se genera un cambio, por lo que necesitan transformarse continuamente para poder tener éxito en el nuevo ambiente. Por ello, las organizaciones deben ser dinámicas para responder con rapidez a las variaciones de las condiciones externas y tener una estructura diferente que sea capaz de adaptarse a tales condiciones en forma efectiva.

Si las organizaciones actuales desean mantenerse competitivas se deben basar en el compromiso de sus integrantes y no tanto en el control de los mismos. Los individuos deben estar orientados a la productividad y a la calidad. Para lograr esto se necesita de una herramienta adecuada por medio de la cual se logre cambiar a toda la organización hacia un nivel más alto de funcionamiento, al tiempo que se mejora

en gran medida el desempeño y la satisfacción de sus integrantes. Dicha herramienta es la capacitación; pero debe obedecer a una serie de principios que han de cumplirse adecuadamente para que el aprendizaje sea eficiente y se logre modificar las actitudes y valores de los individuos.

El objetivo de este trabajo es informar acerca de la importancia que representa el proceso de aprendizaje en un programa de capacitación y la manera en que éste contribuye para que los miembros de una organización aprendan a enfrentar en forma conjunta los diversos desafíos que tienen origen en los cambios del medio ambiente.

Lo anterior se refiere a que los individuos capacitados correctamente aprenden con base en sus experiencias anteriores, de las cuales son partícipes los demás miembros de la organización. Esto los conduce a tomar decisiones y resolver problemas en forma conjunta, lo que a su vez genera un aprendizaje organizacional, mismo que ocurre cuando las personas conocen la forma correcta de hacer las cosas sin necesidad de recibir instrucciones. De esta manera los individuos se involucran en el proceso de cambio de la organización y contribuyen a la rápida asimilación, disminuyendo en forma considerable la resistencia al cambio. Cuando una organización capacita a todos sus integrantes, los involucra en el proceso

de cambio, por lo que es más factible que se comprometan y participen en la renovación de la organización con actitudes proactivas y reduzcan gradualmente la resistencia al cambio.

Aprendizaje

Todos los individuos cambian con la educación y la experiencia que adquieren a lo largo de sus vidas; al interactuar con otros comparten esas experiencias dentro de su organización y van modificando su comportamiento tanto individual como grupal. Pero también el individuo debe mejorar esa habilidad para aprender y tener la capacidad para reflexionar acerca de lo aprendido y evaluar si lo ha hecho correctamente.

Mediante el aprendizaje, una persona recibe la experiencia y el conocimiento acumulado por las generaciones anteriores, a fin de que los utilice en su circunstancia vital. En un sentido nato, el aprendizaje comprende todas las actividades humanas que permiten, generación tras generación, la comunicación de experiencia y sabiduría que asegura la supervivencia de nuestra especie (Block;1974:21). Pero, ¿cómo aprende un individuo? Una teoría psicológica nos dice que todos llevamos un lunático y un administrador interno. Otra teoría sobre división cerebral asocia a nuestro administrador interno con el hemisferio izquierdo del cerebro (pensamiento analítico, lenguaje y lógica) y éste parece procesar la información de manera lineal y en secuencia. Desde esta teoría, nuestro lunático interno se asociaría con el hemisferio derecho que procesa la información de manera menos ordenada y más simultánea. Parece ser el responsable de nuestra conciencia del cuerpo, orientación y espacio, así como de nuestra memoria visual; también parece ser la base del talento artístico y donde comienzan las ideas creativas. Con base en lo anterior, el aprendizaje puede ser adquirido de distintas formas (González, 1987):

Mediante la acumulación de datos, hechos y conceptos en el intelecto. Esto se refiere a la obtención de conocimientos que obedecen a la actividad propia del hemisferio izquierdo de nuestro cerebro, responsable de realizar los procesos mentales lógicos. Este hemisferio se rige por la conciencia ordinaria y verbal; sus funciones son lo objetivo, lo racional, lo concreto, lo intelectual, lo temporal, lo secuencial, lo estructurado y lo positivo. Este hemisferio realiza acciones

analíticas, funciones de juicio, control, valoración y procesos de razonamiento por medio de los cuales percibe su alrededor como un mundo lleno de objetos, situaciones y personas que existen en el tiempo.

Estas funciones son esenciales para el ser humano, porque le permiten medir, administrar y evaluar su experiencia, de tal modo que puede lograr una visión concreta y una vida estable y ordenada no sólo para sobrevivir, sino para obtener conocimientos e integrarlos a su organismo.

El aprendizaje también se puede obtener a través de la experiencia intuitiva y espontánea que capta las esencias, es decir, este conocimiento intuitivo, creativo y artístico obedece a la actividad propia del hemisferio derecho de nuestro cerebro. Éste es perceptivo por naturaleza, se rige por la intuición, por la conciencia holística integral, total y unificada. Sus modos característicos son lo intuitivo, lo subjetivo, lo creativo, lo artístico, lo estético, lo misterioso, lo atemporal, lo espacial, lo integral y lo simultáneo. Se le ha contemplado como el hemisferio femenino, cálido y flexible de la personalidad (a diferencia del hemisferio izquierdo que es considerado como la parte masculina, clara, racional y rígida de la personalidad). Este hemisferio, al no contar con elementos lingüísticos, se expresa a través de metáforas y no se rige por procesos mentales establecidos, ideas, prejuicios o creencias, sino por las experiencias que suceden de manera espontánea.

Otra forma de adquirir conocimiento es mediante la asimilación e integración de experiencias al organismo integral, es decir, favoreciendo el crecimiento y la integración de las dimensiones humanas en su totalidad, no sólo emplea el hemisferio izquierdo, sino que también se apoya en las funciones que realiza el hemisferio derecho. Esta interacción complementaria de ambos hemisferios es indispensable para el logro de un aprendizaje integral o significativo, la cual debe ser utilizada en cualquier sistema de enseñanza aprendizaje, incluyendo programas de capacitación.

Esto quiere decir que la persona debe aprender a ser un pensador ambidiestro. Hay muchas funciones que son complejas; se requiere ser analítico, cuantitativo y comunicar (hemisferio izquierdo), o conceptual e integrante (hemisferio derecho); sin ambos tipos de habilidades no se puede obtener un buen desempeño. Se debe gastar una buena parte de energía para generar ideas y tener un buen almacenamiento de ellas para elegir lo que más nos convenga y no aferrarse a la primera idea que se nos ocurre.

Aprendizaje integral

Los sistemas de educación tradicionales se han abocado a la tarea de desarrollar (en la mayoría de los casos) el hemisferio cerebral izquierdo, obstaculizando en este sentido la obtención de un aprendizaje significativo que implica promover un desarrollo integral. Por ello es indispensable para el individuo que su aprendizaje no sólo esté compuesto de elementos lógicos, intelectuales y conceptuales; también es necesario agregar aquellos que contemplen la intuición, la experiencia y el significado para que la persona obtenga un aprendizaje que signifique algo importante para su formación y no lo asimile como una mera necesidad momentánea o pasajera.

Un ejemplo de lo anterior puede observarse en el contenido de algunos programas académicos. Existen algunos altamente significativos, relevantes y aprovechables para el estudiante, pero también hay otros que no le despiertan el menor interés, por lo que sólo asimilará los conocimientos hasta aprobar el curso y después toda esa información desaparecerá de su memoria.

De igual manera sucede con un programa de capacitación en las organizaciones. Si los involucrados no perciben el programa como una actividad de interés y relevancia para ellos, su nivel de aprendizaje quedará muy lejos de ser integrado a su persona. Para facilitar que el aprendizaje sea significativo, el programa debe apoyarse en los cinco principios esenciales del aprendizaje (conocidos también como principios pedagógicos) y no descuidar ninguno de ellos. De esta manera se logra que las personas asimilen en forma eficiente y efectiva su capacitación. Estos principios son los de participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación (Werther y Davis, 1996).

Principios de aprendizaje

Participación. Para que el aprendizaje sea más rápido y de efecto duradero, la persona debe involucrarse en forma activa en la operación o realización de la tarea que desea aprender. De esta forma se alienta y motiva al aprendiz para integrar sus sentidos en el proceso ejecutado y así pueda recordar lo aprendido durante más tiempo.

Repetición. No basta con involucrarse en la tarea para aprender, es necesario también hacerla muchas veces para dominarla. Durante mucho tiempo éste

era el método consentido del aprendizaje. Si se deseaba aprender algo, se tenía que repetir las veces necesarias hasta que "se sabía de memoria". Obviamente los otros cuatro principios no eran aplicados.

Relevancia. El aprendizaje puede darse en forma efectiva si el contenido del programa o el material a utilizar es de verdadera importancia e interés para quien va a recibirlo. Para lograr esto se debe dar una explicación amplia del objetivo del programa, para que el aprendiz advierta la trascendencia del curso y pueda aplicar los conocimientos correctamente.

Transferencia. Todo programa de capacitación o educación debe concordar con los objetivos de la organización, departamento o área de atención para que sea más rápido el entendimiento y el sentido del curso. También debe impartirse bajo situaciones y condiciones ambientales apegadas a la realidad.

Retroalimentación. Se debe comunicar a la persona que está aprendiendo sobre su progreso en el aprendizaje, de esta manera se le motiva a seguir adelante, o bien, a realizar las modificaciones pertinentes para no desviarse del objetivo del programa.

Cuando la educación se enfoca hacia el desarrollo del modo cognitivo sin contemplar al individuo como unidad integral, se limita y reduce sólo a una dimensión: la intelectual. Si la balanza se inclina hacia el



desarrollo de lo intuitivo, se da igualmente un desequilibrio. Es necesario que las organizaciones realicen procesos de capacitación que favorezcan el desarrollo equilibrado y dinámico de los dos hemisferios del cerebro.

El aprendizaje integral permite la aceptación y comprensión de las dos formas de conocimiento; de esta manera, el desarrollo y la realización del individuo no son posibles sin la interrelación de ambos hemisferios. Por lo tanto, el aprendizaje integral penetra en la totalidad del organismo. Aprender significativamente implica poner en juego, estimular y motivar las funciones de ambos hemisferios cerebrales, ya que de su correlación dinámica y armónica depende el desarrollo integral del potencial humano.

Aprendizaje organizacional

Del mismo modo que los individuos difieren en su capacidad de poner en práctica su talento creativo, también las organizaciones presentan variaciones en su capacidad para traducir en nuevos productos, procesos o servicios, los talentos de sus integrantes; las organizaciones deben aprovechar al máximo la creatividad de sus integrantes y alentarlos. La capacitación puede verse como una estrategia educativa con la que el individuo aporte su creatividad y ayude a la organización a lograr un cambio planeado en la organización.

Las organizaciones cambian continuamente debido a que son sistemas abiertos en constante interacción con su medio. El cambio planeado requiere poner atención a los problemas y oportunidades que se presentan, pero también es facilitado por un proceso de renovación integral que es también modificado por la experiencia. Los individuos cambian con la educación y la experiencia. Los grupos de individuos tienen experiencias organizacionales que conducen al cambio; se toman decisiones, se resuelven problemas y se aprovechan oportunidades. Sin embargo el aprendizaje individual no necesariamente conduce al aprendizaje organizacional. Es decir, las lecciones aprendidas a partir de la experiencia personal podrían no convertirse en parte de los procedimientos y normas de la organización (Kast y Rosenzweig;1988:654).

El aprendizaje organizacional se presenta cuando los procesos de renovación y mejoramiento están difundidos y se han convertido en parte de la forma de proceder de los individuos ante diversas circuns-

tancias. Al modificar o establecer nuevas normas, deben ser comunicadas y entendidas en toda la organización. Pero además, para que esta nueva información sea verdaderamente propia de la organización, debe de adoptarse por aquellos por quienes fue creada, es decir, los ejecutivos deben poner el ejemplo.

Toda organización tiene la necesidad de adaptarse a las condiciones cambiantes y de mantener la suficiente estabilidad para funcionar satisfactoriamente, ya que tanto la habilidad como la adaptación son esenciales para la supervivencia y el crecimiento. Pero una organización también tiene la necesidad de aprender cómo construir, adaptar y cambiar en la mejor forma para que responda a las aspiraciones humanas, debido a que la creatividad e innovación son realmente esenciales en la supervivencia.

La creatividad en la solución de problemas se puede utilizar de la siguiente manera. Lo primero y más importante es definir correctamente el problema; hay que recordar que si se tiene bien identificado el problema se puede decir que está resuelto al 50%; después se debe generar una serie de alternativas o ideas para tratar de resolverlo, y determinar cuál de las ideas es la mejor opción para seleccionarla. Posteriormente se debe tomar una decisión y evaluar las consecuencias que pudiera traer su ejecución. Finalmente es necesario planear la acción y dar un seguimiento de la solución retroalimentando a todos los interesados de los resultados obtenidos.

La creatividad se ha de estimular en una atmósfera de tolerancia, que aliente la exploración de nuevas ideas y formas de hacer las cosas. Tal atmósfera es difícil de aceptar para muchos administradores. Pueden sentirse incómodos ante el proceso continuo del cambio, que constituye un aspecto imprescindible de la creatividad. Esto no quiere decir que se deje a un lado la disciplina o se descuiden los costos de la organización. El personal debe tener presente que el estímulo de la creatividad no significa el olvidar que existen normas internas que hay que respetar.

Cambio organizacional

El cambio organizacional es generalmente estimulado por alteraciones en su medio. El medio ambiente general para cualquier organización está integrado por factores demográficos, económicos, políticos, legales, sociales, culturales, tecnológicos y la com-



petencia. El cambio en estos rubros siempre es constante y la organización no tiene otra alternativa que adaptarse a ellos, ya que no está en sus manos corregirlos o modificarlos.

Además de estos factores, el cambio se puede ocasionar también por modificaciones en los objetivos de la organización. Los cambios en los valores (de lo que es bueno y deseable) son igualmente importantes porque conducen a cambios en los objetivos. Tanto los objetivos como las metas nuevas pueden ser impuestas por fuentes externas, o bien, pueden ser desarrolladas por la organización conforme a sus intereses o necesidades.

Otro factor obvio de cambio organizacional es el sistema técnico. La mecanización, la automatización y la computarización han evolucionado en forma vertiginosa, provocando serios cambios en procesos de transformación utilizados por las organizaciones. Los ajustes en la estructura son otra fuente de cambio organizacional; se refieren a las diferentes formas de repartir el trabajo y los nuevos medios de coordinación, que pueden ser diseñados para hacer que una organización opere en forma más eficiente y eficaz.

Pero el éxito de alcanzar o no los objetivos organizacionales depende en gran medida del factor humano. La medida en que la capacidad humana es encausada puede significar la diferencia entre lograr o no los objetivos y las metas. Es por ello que la adecuada capacitación juega un papel fundamental

en el aprendizaje integral del individuo. Un programa de capacitación se puede orientar a cambiar las actitudes y valores de los individuos con el fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar cambios pertinentes en sus áreas de trabajo, aunque en la mayoría de los casos se sugiere que se haga con el apoyo de un asesor o consultor preferentemente externo. Lo anterior genera una motivación en los individuos que se propaga a los grupos de trabajo teniendo un efecto significativo, debido a que la dinámica de grupos puede reforzar el desempeño organizacional o detenerlo. Esto se debe a que cada grupo de trabajo analiza los problemas de trabajo del grupo y genera más alternativas para resolverlos.

Es indispensable que la organización mantenga informados a sus integrantes de los cambios que van surgiendo en el entorno y prepararlos para que los puedan afrontar ya que para el individuo es una necesidad aprender cómo solucionar los nuevos retos si quiere seguir perteneciendo a la organización. Finalmente, para facilitar la asimilación del cambio en la organización se necesitan asesores que sean los portavoces de la filosofía social, ellos son quienes identifican los problemas y señalan a la administración lo que se debe hacer, pero también ayudan a la resolución de los conflictos planeando las acciones a seguir. Con esto se puede afirmar que es posible cambiar una organización alterando su estructura, su tecnología, su gente, o bien, con la combinación de estos factores.

Planeación del cambio

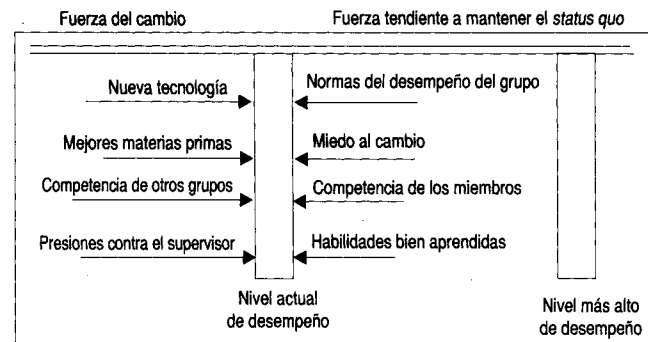
Con base en lo anterior, es necesario considerar la aplicación de un cambio planeado. El cambio planeado es el esfuerzo sistemático para rediseñar una organización de tal manera que la ayude a adaptarse a los cambios en el medio ambiente externo o para lograr nuevas metas (Stoner, 1994:440). Existen al menos tres razones fundamentales para emprender un programa de cambio planeado. La primera de ellas es que los cambios del medio ambiente amenazan la supervivencia de la organización. Si la organización pierde contacto con su entorno, comenzará a producir bienes y servicios que no cumplan las expectativas ni las necesidades de la gente. La segunda razón es que estos cambios del entorno ofrecen nuevas oportunidades que se deben aprovechar para prosperar. Y la tercera es que la estructura de la organización sea lo suficientemente obsoleta que lo único que provoca es el retraso de la adaptación a los cambios del entorno.

Resistencia al cambio

Los factores antes mencionados son los que exigen los cambios, pero existen otros que ayudan a mantener a la organización en estado de equilibrio. Kurt Lewin, en su teoría del campo de fuerza propone que todo comportamiento es resultado de un equilibrio entre las fuerzas de impulso y las de restricción. Las primeras ejercen presión en una dirección y las segundas en la dirección opuesta. El resultado es una conciliación de fuerzas antagónicas. Un incremento en las fuerzas impulsoras podría aumentar el desempeño, pero también podría intensificar las fuerzas de restricción (Lewin, 1951:1-45).

La forma más utilizada cuando se desea implantar un cambio es mediante la presión; sin embargo, la tendencia natural de quien recibe dicha presión es reaccionar contra ella. Las fuerzas impulsoras activan sus propias fuerzas de restricción. Por lo tanto, disminuir estas últimas es normalmente un medio más eficaz de alentar el cambio que intensificar las fuerzas impulsoras. El concepto de equilibrio también indica que las organizaciones tienen fuerzas que impiden que el desempeño descienda demasiado, lo mismo que fuerzas que impiden que aumente en exceso (figura 1).

FIGURA 1
Diagrama de campo de fuerzas



Fuente: James Stoner (1994), *Administración*, p. 443.

Los programas de cambio planeado persiguen eliminar o aminorar las fuerzas de restricción y crear o fortalecer fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones. Las fuerzas restrictivas, que son las que mantienen estable una organización, representan fuentes potenciales de resistencia al cambio planeado. Las organizaciones y la gente que está al frente de ellas deben intentar cambiar estas fuerzas para tener una mejor oportunidad de efectuar cualquier cambio planeado. Las fuentes de resistencia pueden ser de tres clases (Stoner, *ibid*): la cultura organizacional, los intereses individuales o metas y estrategias organizacionales. La primera se refiere a los acuerdos importantes que los integrantes comparten, tales como normas, valores, actitudes y creencias. Los empleados permanecen en una organización debido a que el trabajo los ayuda a satisfacer sus necesidades personales, pero también porque se sienten identificados con esa cultura organizacional. Por ello, pueden sentirse amenazados por los esfuerzos para cambiar radicalmente la cultura de la organización. Todo empleado espera un pago adecuado, condiciones satisfactorias de trabajo, seguridad y cierto grado de aprecio y prestigio, por lo que cualquier transformación que amenace su posición al interior de la organización no será bien recibida, puesto que atenta contra sus intereses personales. Finalmente, muchos empleados no alcanzan a comprender la necesidad organizacional de emprender un cambio porque no cuentan con la información suficiente o, al menos, con la misma que tienen sus jefes; por lo tanto, cuando detectan información que no les proporcionaron con anterioridad pueden resistirse al cambio.

La resistencia al cambio también puede clasificarse

en tres tipos (Davis y Newstrom, 1996:335) que representan una combinación y producen actitudes distintas en cada empleado. La resistencia lógica, basada en el pensamiento racional y científico; la resistencia psicológica, que se refiere a las emociones, sentimientos y actitudes; y la resistencia sociológica basada en los intereses y valores de grupo.

Cómo enfrentar la resistencia al cambio

Cuando se presenta la resistencia al cambio es una clara muestra para la administración de que algo anda mal en la propuesta, o bien, de que existen errores, ya sea en la información o en la presentación de la propuesta. Los administradores tienen la tarea de detectar las causas reales que ocasionan la resistencia y luego mantener una actitud lo suficientemente flexible como para superarlas apropiadamente.

Esta resistencia al cambio puede superarse mediante la educación y la comunicación, de esta manera se incrementa la participación de los miembros de la organización manifestándose mediante intervenciones activas que ayudan a producir el cambio.

Otra forma de reducir la resistencia es mediante los programas de capacitación, tiempos adecuados de descanso y, sobre todo, comprensión y apoyo a la gente afectada por el cambio. Aunque también es importante realizar negociaciones con todos aquellos que pudieran oponerse y, de ser posible, brindar a las personas clave un papel deseable en el diseño o la implantación del proceso de cambio.

Conclusión

La capacitación es una herramienta efectiva en que se puede apoyar la organización para enfrentar con mayor facilidad el cambio planeado. Pero la capacitación sólo es eficiente si se respetan los principios de aprendizaje y sobre todo si el programa de capacitación conduce a un aprendizaje integral. Dicho aprendizaje debe involucrar los pensamientos, sentimientos y acciones del individuo en la experiencia misma del aprendizaje. No se trata de un esfuerzo puramente intelectual. La finalidad del aprendizaje integral es que el individuo adopte, como parte de sí mismo, lo que está aprendiendo para que quede grabado en su mente y pueda emplearlo en cualquier momento.

Todo individuo tiene un deseo natural de desarrollo personal y crecimiento en su organización; la mayoría de los empleados pueden contribuir positivamente si se les brinda la oportunidad de hacerlo. Además, la satisfacción de sus necesidades humanas y el logro de sus aspiraciones son un importante propósito de su vida organizacional, porque, independientemente de su formación técnica o profesional, están interesados en la realización individual y tratan de superar los factores organizacionales que desalientan el crecimiento personal. Si se les hace partícipes en la planeación del cambio, al integrarlos en las decisiones de la organización, se despierta su interés y preocupación por solucionar los problemas, esto se convierte en un factor relevante para cada uno de ellos. Los conocimientos adquiridos los aplican en situaciones reales, lo que incrementa su motivación por lograr los objetivos de la organización. El punto final es informarles de los avances logrados con el programa de capacitación y qué modificaciones son pertinentes de realizar.

El objeto de aplicar el aprendizaje integral en un programa de capacitación es desarrollar al máximo las habilidades del individuo, a la vez que se fortalecen sus conocimientos; esto mejora su contribución en la solución de problemas y alienta la creatividad para proponer mejoras adecuadas ante el cambio organizacional provocado por la influencia del ambiente externo. De esta manera se ayuda al empleado a mejorar su desempeño actual en el trabajo y prolongar este beneficio durante toda su vida.

Fuentes Bibliográficas

- Block, Alberto (1974), *Innovación educativa. El sistema integral de enseñanza aprendizaje*, México, Trillas.
- Davis, Keith y John Newstrom (1996), *Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*, México, McGraw Hill.
- Kast, Fremont y James Rosenzweig (1994), *Administración*, México, Prentice Hall.
- Werther, William y Keith Davis. *Administración de personal y recursos humanos*, cuarta edición, McGraw-Hill, México, 1996.

Publicaciones Periódicas

- González Garza, Ana (1987), "Los modos del cerebro y el aprendizaje significativo", *DIDAC*, Boletín del Centro de Didáctica de la Universidad Iberoamericana, México, UIA.
- Lewin, Kurt (1952), "Frontiers in Group Dynamic, and Reality in Social Science", *Human Relations*. núm. 1.