

Citar este artículo como: Acosta Guzmán, J.A., Tejada, J., & Cabrera, R. (2019). El aprendizaje organizacional y el talento humano. *Revista Utesiana de la Facultad Ciencias Económicas y Sociales*, 4(4), 10-18.

EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y EL TALENTO HUMANO

José A. Acosta Guzmán^{1a}

Universidad Tecnológica de Santiago

Joaquín Tejada¹

Universidad Tecnológica de Santiago

Ramón Cabrera¹

Universidad Tecnológica de Santiago

RESUMEN: En el presente trabajo de investigación se desarrolla el enfoque del aprendizaje organizacional relacionado con el desarrollo profesional, en cuanto a su política de captar el personal. El rol fundamental que las personas juegan en dicho proceso convierte los criterios que rigen la selección de los individuos, en un primer determinante, de la capacidad de aprendizaje de las organizaciones. A través de la revisión, se exponen las principales características y conceptos de esta propuesta, esenciales para entender el aprendizaje organizacional.

Palabras clave: Talento humano, selección, aprendizaje y contratación.

ABSTRACT: In this research work, he develops the organizational learning approach related to professional development in terms of his policy of recruiting staff. The fundamental role that people play in this process makes the criteria that govern the selection of individuals a first determinant of the learning capacity of organizations. Through the review, the main characteristics and concepts of this proposal, essential to understand organizational learning, are presented.

Key words: Human talent, selection, learning and hiring.

¹ Profesor de la Universidad Tecnológica de Santiago (UTESA), República Dominicana.

^a Autor para correspondencia: coormae@utesa.edu

INTRODUCCIÓN

El rápido cambio tecnológico y la constante competencia propiciada por una economía globalizada obligan, en la actualidad, a las organizaciones a ser más flexibles en su respuesta a los cambios. Así, la capacidad de reaprender, que implica la obtención y creación de nuevos conocimientos y su transformación, expansión y aplicación a las actividades diarias, se configura, por su carácter intangible y socialmente complejo, como una importante fuente de ventaja competitiva (Senge, 1990; Lei *et al.*, 1996; Lei *et al.*, 1999). La escasez de investigaciones que estudian en profundidad el aprendizaje organizacional, al objeto de delimitar el constructo y las dimensiones que lo componen, nos llevará a plantear este aspecto como primer objetivo.

El sistema del capital humano realiza una importante influencia sobre la capacidad de aprendizaje por dos razones primordiales. Primeramente, el aprendizaje organizativo se fundamenta en el aprendizaje personal de los individuos que constituyen la organización (Argyris y Schön, 1978; Huber, 1991; Dodgson, 1993). En segundo lugar, la forma en la que se gestionen los recursos humanos influirá sobre la capacidad de la organización para generar nuevo conocimiento y aprender (Ulrich *et al.*, 1993).

La correspondencia entre gestión del talento humano y aprendizaje organizativo ha sido examinada en la literatura, bien de forma global, sin entrar en procesos de gestión concretos (Jones y Hendry, 1994; Kamoche y Mueller, 1998), bien señalando cómo determinadas prácticas, consideradas de forma aislada, pueden mejorar aspectos específicos del aprendizaje (McGill *et al.*, 1992; Snell *et al.*, 1996). Sin embargo, es destacable la ausencia de trabajos que profundizan en cómo las distintas estrategias de recursos humanos pueden activar o frenar el proceso de aprendizaje.

En concreto, con este trabajo nos centramos en la relación entre distintas opciones que configuran la estrategia de selección de personal y el aprendizaje, por entender que los criterios que rigen la incorporación de personas son un primer determinante de la capacidad de aprendizaje de la organización.

DESARROLLO

El aprendizaje organizacional y el individuo

En las investigaciones sobre aprendizaje organizacional, se ha encontrado una constante evocación del concepto psicológico de aprendizaje individual, buscando la similitud y la diferencia entre ambos métodos (Kim, 1993). El vínculo común, que presenta entre el aprendizaje individual y el organizativo,

es la adquisición de nuevos conocimientos que llevan a una modificación del comportamiento, individual o colectivo, según el caso (Stata, 1989).

En primer lugar, el ritmo al que el aprendizaje individual tiene lugar depende únicamente de la capacidad de cada persona, mientras que el aprendizaje organizativo, al implicar conocimientos y creencias compartidas (Senge, 1990; Leonard-Barton, 1992), vendrá limitado por la existencia de una acción conjunta por parte de todos los individuos involucrados en el proceso (De Geus, 1988).

En segundo lugar, el aprendizaje individual utiliza la mente de los individuos como plataforma del conocimiento. Para el aprendizaje organizativo, sin embargo, basarse únicamente en la memoria individual supone un riesgo ligado a la salida de personas o grupos claves (Simon, 1991; DiBella *et al.*, 1996). Así, los conocimientos individuales deben ser compartidos e integrados hasta formar un cuerpo de conocimiento colectivo que resida en la llamada memoria organizativa, permitiendo el aprendizaje constante de la empresa pese a la rotación natural de sus miembros.

La experiencia y la acción de los individuos son una fuente de aprendizaje para las organizaciones (Shrivastava, 1983; Senge, 1990). Además, se basa, en el aprendizaje de sus miembros, sustentado en la propia experiencia, la experiencia de terceros y la experimentación, también, a través de la asociación de nuevas personas que poseen conocimientos de los que la que organización no disponía (Simon, 1991). Se puede afirmar, en ambos casos, el conocimiento especializado es adquirido a través de los procesos de aprendizaje individual, constituyéndose los individuos como entidad primaria del aprendizaje (Dodgson, 1993)

Finalmente, Acosta (2015) afirma que los empleados que componen la empresa representan un punto importante en la escalera del aprendizaje, por lo que a medida que la capacidad de aprender es considerada una de las fuentes de ventaja competitiva más importantes, el talento humano es un recurso potencialmente renovable que proporciona "ventajas de ser el primero en moverse".

El aprendizaje organizativo

El aprendizaje en las organizaciones puede ser entendido, como un proceso que tiene sus inicios con la adquisición y creación de conocimientos por parte de los individuos, y se extiende con el intercambio y la integración de estos hasta formar un cuerpo de conocimiento colectivo (Lei *et al.*, 1996; Snell *et al.*, 1996). Se trata de un proceso que, por una parte, requiere la adquisición consciente de conocimientos y el desarrollo de esquemas conceptuales compartidos, que permitan su diseminación y utilización (Shrivastava, 1983); por otra, produce como resultado tanto nuevos marcos de referencia

cognitivos, como nuevos comportamientos (Argyris y Schön, 1978; Senge, 1990); y, por último, permite mantener o mejorar la actuación de la empresa.

Compromiso gestor

La dirección debe reconocer la relevancia del aprendizaje e impulsar el desarrollo de una cultura que fomente, como valor fundamental, la adquisición, creación y transferencia de conocimiento (Stata, 1989; McGill *et al.*, 1992). El compromiso supone, a un nivel más minucioso, que la dirección debe articular una visión estratégica del aprendizaje, haciendo del mismo un factor fundamental y una herramienta valiosa que influye sobre la obtención de beneficios a largo plazo (Ulrich *et al.*, 1993; Slocum *et al.*, 1994). Así, la dirección debe conseguir que el personal comprenda la importancia del aprendizaje y se comprometa en su consecución.

Finalmente, debe liderar el proceso de cambio, asumiendo la responsabilidad de crear la organización del futuro, capaz de enfrentarse a nuevos retos (Lei *et al.*, 1999). Para ello deberá eliminar viejas creencias y modelos mentales que, aunque ayudaron a interpretar la realidad en su momento, pueden actuar como barrera al mantener instaurados supuestos ya obsoletos (McGill y Slocum, 1993).

Visión de procedimiento

Esto implica unir a los empleados de la organización en torno a una identidad y una aspiración común (Senge, 1990). Desde este punto de vista, los diferentes individuos, departamentos y áreas que integran la empresa deben tener una visión clara de los objetivos organizativos y comprender cómo pueden contribuir a su desarrollo.

El elemento fundamental es la atención de la organización como un sistema integrado por un conjunto de elementos, cada uno de los cuales tiene su función, pero que actúan de forma coordinada, de acuerdo con el principio de que el todo es superior a la suma de las partes (Stata, 1989; Leonard-Barton, 1992; DiBella *et al.*, 1996). La visión de la institución como sistema lleva implícito el reconocimiento de la importancia de la relación basada en el intercambio de información (Ulrich *et al.*, 1993), e induce al desarrollo de modelos mentales compartidos (Senge, 1990; Kim, 1993).

Estreno y prueba

La presencia de un clima organizacional de estreno que permita la entrada de nuevas ideas y puntos de vista posibilita la constante renovación, ampliación y mejora de los conocimientos individuales (Stata, 1989; Senge, 1990). En este sentido, para generar un clima de apertura es necesario que previamente exista un compromiso con la diversidad cultural y funcional, y una

disposición en aceptar opiniones y experiencias de todo tipo y aprender de ellas, evitando la postura egocéntrica de considerar los valores propios mejores que los de los demás (DiBella *et al.*, 1996).

Las pruebas representan la búsqueda de soluciones creativas y flexibles a las situaciones actuales y futuras, fundamentadas en el uso de distintos procedimientos y técnicas (Leonard-Barton, 1992; Garvin, 1993). Además, implica la existencia de una cultura que fomente la creatividad y la disposición a asumir riesgos controlados, apoyando la idea de que se puede aprender de los errores.

Retención transferencia de conocimiento

La retención es el desarrollo de mecanismos que permitan integrar y almacenar los conocimientos en las distintas rutinas, procesos y demás elementos que integran la denominada "memoria organizativa" (Huber, 1991). De esta manera, pueden ser en lo adelante recuperados y aplicados en diferentes casos, y permanezcan dentro de la organización incluso cuando los individuos que la componen cambian (Garvin, 1993).

La transferencia por su parte implica la difusión interna de los conocimientos adquiridos al nivel individual, principalmente a través de conversaciones e interacciones entre las personas (Brown y Duguid, 1991; Nicolini y Mezner, 1995), es decir, a través de la comunicación fluida, el diálogo y el debate. La comunicación fluida se apoya sustancialmente en la existencia de sistemas de información ágiles, que garanticen la exactitud, puntualidad y disponibilidad de la información (Ulrich *et al.*, 1993).

Las personas se configuran como entidades primarias del aprendizaje (Grant, 1996; Kamoche y Mueller, 1998), y la forma en que se gestione el talento humano, este ejercerá una importante influencia sobre la capacidad de aprendizaje de las organizaciones.

La estrategia y el aprendizaje organizativo

Se puede afirmar que es importante para la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, dentro del presente contexto económico, el establecimiento de políticas que permitan el crecimiento de activos específicos e inimitables, basados en conocimientos y habilidades involucradas en el talento humano de las organizaciones (Koch y McGrath, 1996). El aprendizaje organizativo, representa un pilar fundamental.

Según Wright y MacMahan (1992), la dirección estratégica del talento humano es el conjunto de actividades de recursos humanos planificadas, dirigidas a permitir a una organización alcanzar sus objetivos. Si este objetivo es desarrollar una capacidad de aprendizaje superior, el sistema de recursos

humanos debe ajustarse al mismo. Las estrategias del talento humanos permiten atraer y retener a empleados competentes, orientar su comportamiento hacia los objetivos de la empresa y apoderarse del valor añadido por los mismos (Wright y McMahan, 1992; Wright *et al.*, 1994).

Estas estrategias pueden potenciar las habilidades de los individuos y evitar su obsolescencia, posibilitando el desarrollo de una capacidad de aprendizaje organizativo superior (Leonard-Barton, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995). Los dueños de las empresas pueden esperar la mejora continua y el aprendizaje, pero los trabajadores esperarán oportunidades para aprender. Una vez que lo hayan probado, tendrán mayor ansia de conocimientos, y las organizaciones tendrán que responder a estas demandas si quieren mantener el momento y satisfacer su parte del contrato psicológico que firmaron con los empleados.

Reclutamiento interno vs reclutamiento externo

Se tiene entendido que el reclutamiento interno representa una postura de la organización, por la opción de producir frente a la opción de adquirir (Peck, 1994). Producir permite beneficiarse de la llamada continuidad de la competencia (Raghuram y Arvey, 1994) o habilidad para mejorar los conocimientos y destrezas individuales de manera acumulativa.

La promoción interna es considerada como una práctica eficiente (Dessler, 1999) que fomenta la formación y el desarrollo de habilidades; facilita la descentralización y la participación, al promover la confianza entre los niveles jerárquicos; motiva a los individuos y refuerza su grado de compromiso con la organización, al proporcionarles un incentivo para actuar mejor; y, actúa como factor de atracción y retención de personal altamente cualificado (Ulrich *et al.*, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995), contribuyendo a disminuir la rotación del personal (Leonard-Barton, 1992), cuya salida puede implicar pérdidas sustanciales de conocimientos tácitos y habilidades de gran valor.

Por su parte, el reclutamiento externo constituye una de las posibles formas de adquisición de conocimiento de las que disponen las empresas, al implicar la captación o "compra" de conocimientos y habilidades que la organización necesita y que no posee (Dodgson, 1993), permitiendo el acceso instantáneo a una amplia variedad de capacidades (Lepak y Snell, 1999). El reclutamiento externo posibilita la introducción de nuevas ideas y la ruptura con las tradiciones instauradas, permitiendo un mayor grado de innovación, experimentación y cambio (Stata, 1989).

Tanto el reclutamiento interno como el externo tienen sus ventajas, lo que indica que ambas posturas no son excluyentes. De acuerdo con Lepak y Snell (1999), una empresa puede utilizar diferentes formas de empleo en función del

tipo de empleados, sobre la base de que no todos los individuos poseen conocimientos de igual importancia estratégica.

CONCLUSIONES

Las aportaciones fundamentales de este trabajo de investigación son, por un lado, el soporte teórico a la multidimensionalidad del aprendizaje organizativo, lo que pone de manifiesto su carácter complejo y la necesidad de superar la perspectiva unidimensional con la que tradicionalmente ha sido analizado. Por otro lado, el planteamiento de un conjunto de relaciones que enlazan la estrategia que afecta el aprendizaje, poniendo en notoriedad la importante relevancia que la gestión del talento humano puede ejercer sobre el mismo.

El aprendizaje organizativo se configura como un concepto multidisciplinario, complejo, fundamentado en la adquisición, transferencia e integración de conocimiento, que requiere el apoyo y de las personas que integran la organización. Así, el rol fundamental de las personas, como primer portador del conocimiento, juega en el proceso de aprendizaje y traslada el punto de mira a la gestión de recursos humanos como instrumento indispensable para optimizar la capacidad de aprendizaje de la organización.

Finalmente, en el contexto económico presente se considera que la capacidad de aprendizaje es una de las principales fuentes de ventaja competitiva de gestión que la organización tiene, y esta influirá directamente sobre su crecimiento y desarrollo.

REFERENCIAS

Acosta Guzmán, J. (2015). La selección del talento humano y el aprendizaje empresarial. *Revista Contribuciones a la Economía*, junio 2015. Disponible en: <http://eumed.net/ce/2015/1/talento-humano.html>

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

Brown, J.S., & Duguid, P. (1991). "Organizational learning and communities-of-practice: toward a unified view of working, learning and innovation". En Cohen, M. y Sproull, L.S. (eds): *Organizational Learning*. London: Sage.

De Geus, A.P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*, March-april, 70-74.

Dessler, G. (1999). How to earn your employee's commitment. *Academy of Management Executive*, 13(2), 58-68.

- DiBella, A.J., Nevis, E.C., & Gould, J.M. (1996). Understanding organizational learning capability. *Journal of Management Studies*, 33(3), 361-379.
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375-94.
- Garvin, D.A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Grant, R.M. (1996). Prospering in dynamically competitive environments: organizational capability as knowledge integration. *Organization Science*, 7(4), 375-387.
- Huber, G.P. (1991). Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Jones, A.M., & Hendry, C. (1994). The learning organization: Adult learning and organizational transformation. *British Journal of Management*, 5, 153-162.
- Kamoche, K., & Mueller, F. (1998). Human Resource Management and the appropriation-learning perspective. *Human Relations*, 51(8).1033-1060.
- Kim, D.H. (1993). The link between individual and organizational learning. *Sloan Management Review*, 37-50.
- Koch, M.J., & McGrath, G.R. (1996). Improving labor productivity: human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Lei, D., Hitt, M.A., & Bettis, R. (1996). Dynamic core competences through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22(4), 549-569.
- Lei, D., Slocum, J. W., & Pitts, R. A. (1999). Designing organizations for competitive advantage: the power of unlearning and learning. *Organizational dynamics*, 27(3), 24-38.
- Leonard-Barton, D. (1992). The factory as a learning laboratory. *Sloan Management Review*, 2, 23-38.
- Lepak, D., & Snell, S.A. (1999). The HR architecture: toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- McGill, M.E., & Slocum, J.W. (1993). Unlearning the organization. *Organizational Dynamics*, 67-79.
- McGill, M.E., Slocum, J.W., & Lei, D. (1992). Management practices in learning organizations. *Organizational Dynamics*, 21(1), 5-17.

- Nicolini, D., & Meznar, M. (1995). The social construction of organizational learning: conceptual and practical issues in the field. *Human Relations*, 48(7), 727-746.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company*. New York, USA: Oxford University Press.
- Peck, S.R. (1994). Exploring the link between organizational strategy and the employment relationship: the role of human resources policies. *Journal of Management Studies*, 31(5), 715-736.
- Raghuram, S., & Arvey, R.D. (1994). Business strategy links with staffing and training practices. *Human Resource Planning*, 17(3), 55-73.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline: Art and practice of the learning organization*. New York, USA: Doubleday.
- Shrivastava, P. (1983). A typology of organizational learning systems. *Journal of Management Studies*, 20(1), 8-28.
- Simon, H.A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-34
- Slocum, J. W., McGill, M., & Lei, D. T. (1994). The new learning strategy: anytime, anything, anywhere. *Organizational Dynamics*, 23(2), 33-47.
- Snell, S.A., Youndt, M.A., & Wright, P.M. (1996). Establishing a framework for research in SHRM: merging resource theory and organizational learning. *Research in Personnel and HRM*, 14, 61-90.
- Stata, R. (1989). Organizational Learning: the key to management innovation. *Sloan Management Review*, 63-74.
- Ulrich, D., Jick, T., & Von Glinow, M. A. (1993). High-impact learning: Building and diffusing learning capability. *Organizational Dynamics*, 22(2), 52-66.
- Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295-320.
- Wright, P.M., McMahan, G.C., & McWilliams, A. (1994). HR and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Recibido: 04/09/2019

Revisado: 12/09/2019

Aceptado: 27/09/2019

Sometido a evaluación de pares anónimos