



MULTICIENCIAS, Vol. 12, N° Extraordinario, 2012 (126 - 132)
ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828

Aprendizaje organizacional, estrategia de negociación en la gerencia social

Dennys García¹ y Lérica Valles²

¹*Centro de Orientación y Servicios Estudiantiles, Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.*

²*Unidad de Planificación, Universidad del Zulia, Núcleo Punto Fijo.*

agarcia680@gmail.com, leridavalles@gmail.com

Resumen

En estos tiempos de increíbles cambio e innovaciones tanto tecnológicos como organizacionales, han emergido nuevas formas de gerenciar, tomando en cuenta a la gente y para la gente lo cual ha inducido que cada persona y cada organización lideren diversas habilidades y formas para atender los cambios a los cuales enfrentarse inevitablemente. Desde esta perspectiva, este artículo responde a una investigación en curso, en una primera fase, se abordara el aprendizaje organizacional y las estrategias de negociación. El objetivo de este estudio es realizar una investigación descriptiva documental a partir de la revisión de importantes aportes teóricos de diversos autores relacionados con los antecedentes del aprendizaje organizacional, teorías sobre las estrategias de negociación y la gerencia social, presentando como reflexión final que el aprendizaje organizacional permite la autoconstrucción de estrategias de negociación para afianzar positivamente el clima organizacional a través del liderazgo cooperativo; de esta manera se podrá lograr el éxito de la gestión organizacional dentro de una proceso de empoderamiento y desarrollo de la gerencia social.

Palabras clave: aprendizaje organizacional, estrategias de negociación, gerencia social.

Organizational Learning, Negotiation Strategy in Social Management

Abstract

In these times of incredible change and technological and organizational innovations, new ways of managing have emerged for people and that take people into account; these have induced each person and organization to lead with diverse skills and ways to address the changes that must inevitably be faced. This article responds to an ongoing investigation; in a first phase, it adds documentary research based on a review of major theoretical contributions by various authors related to the antecedents of organizational learning, theories about negotiation strategies and social management. A final reflection is that organizational learning permits the auto-construction of negotiation strategies that positively reinforce the organizational climate through collaborative leadership. Thus, the success of organizational management can be achieved within a process of empowerment and the development of social management.

Keywords: organizational learning, negotiation strategies, social management.

Introducción

En estos tiempos increíbles de cambio e innovaciones tanto tecnológico como organizacionales, han emergido nuevas formas de gerenciar tomando en cuenta a la gente y para la gente lo cual ha inducido que cada persona y cada organización lideren diversas habilidades y formas para atender los cambios a los cuales deberán enfrentarse inevitablemente. Comprender tanto elementos técnicos como socioculturales, que permitan a las organizaciones plantearse desafíos para alcanzar el bienestar y la satisfacción de los trabajadores, por cuanto está relacionado con resultados económicos, manejo de conflictos, satisfacción del recurso humano y logros de eficiencia organizacional, considerando además la dinámica acelerada que las organizaciones desarrollan sin precedentes, todos los que las organizaciones hagan interna y externamente necesita ser mejorado de manera sistemática y continua.

Se trata de un cambio permanente, acelerado e interdependiente, que exige adaptación con rapidez e intensidad. Existe una corriente teórica importante que enfatiza los aspectos internos de las organizaciones como medio para obtener ventajas competitivas, centrándose en el estudio de las condiciones que han de presentar sus recursos y capacidades para incrementar la competitividad de las organizaciones.

Es importante destacar que las capacidades, las cuales representan complejos patrones de interacción entre las personas y otros recursos, se van acumulando lentamente en la organización como consecuencia del aprendizaje organizacional (Martínez y Ruiz, 1999), entendido este como el proceso de adquisición y transferencia de conocimiento que se da en tres niveles: individual, grupal y organizacional. A su vez, requiere por lo menos de tres condiciones para que ocurra: una cultura que facilite el aprendizaje, un proceso de formación y capacitación, tanto técnica como institucional, y la transferencia de información (que esta se convierta en conocimiento) (Castañeda y Fernández, 2007).

De esta forma, el aprendizaje organizacional se configura como una vía para alcanzar ventajas competitivas sostenibles. Pero ¿cuál es el contexto adecuado para crear y mantener un nivel óptimo de aprendizaje organizacional? En este artículo se pretende abordar el aprendizaje organizacional desde los aportes teóricos que ha hecho diversos autores sobre el aprendizaje organizacional, así mismo se ha considerado oportuno centrar su objetivo en estudiar el aprendizaje organizacional y las estrategias de negociación para el avance de una gerencia social eficiente, estudiado desde una amplia gama de opiniones, definiciones y conceptualizaciones en función de ello, se articulan fundamentos que se derivan considerando estos refe-

rentes, así como la estrategias para el proceso de negociación y por último el papel de la gerencia social en la articulación de estos elementos.

La intencionalidad del presente artículo es contribuir al entendimiento del Aprendizaje Organizacional, para cumplir con estos objetivos el artículo se ha dividido en tres apartados:

1. Antecedentes del aprendizaje organizacional;
2. Algunas clasificaciones del Aprendizaje Organizacional;
3. Las implicaciones administrativas del Aprendizaje Organizacional.

En el primer apartado se revisarán las conceptualizaciones que al respecto del Aprendizaje Organizacional se han generado, a fin de establecer las posibles estructuras teóricas e interpretaciones existentes para su estudio. Y en el segundo apartado se definirán algunas clasificaciones del Aprendizaje Organizacional y las estrategias de negociación; y por último en el tercero se establecen las posibles implicaciones del Aprendizaje Organizacional en el ámbito de la gerencia social. La exposición del artículo se cierra con una sección de conclusiones. Cabe destacar que en este trabajo no se aborda el aprendizaje organizacional como una perspectiva epistemológica sino como el resultado de un proceso organizacional.

Algunos aportes teóricos del aprendizaje organizacional

Al respecto, Garzón (2008), explica que el aprendizaje organizacional, es la capacidad de las organizaciones de crear, organizar y procesar información desde sus fuentes, para generar nuevos conocimientos, individual, de equipo, organizacional e interorganizacional; generando una cultura que facilite y permita las condiciones para desarrollar nuevas capacidades, de diseñar nuevos productos y servicios, incrementar la oferta existente y mejorar procesos orientados a la perdurabilidad en la organización. Además plantea que el aprendizaje organizacional posee ciertos criterios, para el mejoramiento continuo de los procesos empresariales tales como: la expectativa de los objetivos planteados, la tendencia actual en las organizaciones, creación y valoración del conocimiento y el conocimiento en las personas, el cual es decisivo para el desarrollo del recurso humano dentro de la organización y, por último, el capital humano adquiere protagonismo como fuente de diferenciación de una organización a otra.

Por otro, señala el autor que el aprendizaje organizacional incluye elementos que mejoran y optimizan las actividades en las organizaciones a partir del crecimiento inte-

gral del recurso humano, y la sinergia que produce el trabajo en equipo.

En correspondencia a los planteamientos antes señalados, para Núñez (2004), el aprendizaje organizacional se concibe como un proceso que constituye nuevos marcos cognoscitivos y de comportamiento, desde este punto de vista el recurso humano estará expuesto a constantes cambios y aprendizaje para formar nuevas aptitudes de la organización, es por ello que muchos autores hoy día expresan que las organizaciones aprenden cíclica e integralmente.

A raíz de estos elementos, Núñez (2004) describe los tipos de aprendizaje organizacional mencionando los siguientes: de tareas en donde el individuo aprende a desempeñar de forma efectiva y eficiente las tareas organizacionales, presentando así una mejora en su desempeño; *cultural* que integra sus valores, creencias y actitudes fundamentales para su organización; *de transformación*, es decir se dan cambios en los significados de su estructura organizacional y funcional; *sistemático* el cual implica la ejecución de procesos y aplicación de sistemas en los procedimientos de la organización; *de equipo* que está orientado hacia la efectividad mediante la integración de los grupos de trabajo; *reflexivo* el cual analiza y cuestiona los modelos y paradigmas organizacionales y de *liderazgo*, referente al desarrollo de las habilidades del líder.

Desde esta perspectiva el aprendizaje organizacional, es un proceso que ha sido enfocado desde en la generación de nuevos conocimientos, tanto de manera formal como aquellos adquiridos en el proceso de socialización del ser humano, orientado hacia el mejoramiento del trabajo en equipo promoviendo el análisis de las actuaciones de cada uno de los individuos para así mejorar las estrategias que utilizan en la organización.

Por otra parte, Mai (2004), considera que el aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las organizaciones grandes o pequeñas, públicas o privadas adquieren y generan conocimiento a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlos en conocimiento institucional que le permita a la organización, adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo, de allí que el sistema cognitivo humano establecen espacios de aprendizaje desde el individuo en la organización y de la organización al individuo.

Ahumada (2004), habla del aprendizaje organizacional como simple incorporación de una nueva distinción o perspicacia, supone el tomar conciencia de la lógica que domina la organización y desarrollar la capacidad de cambiar esta lógica. La incorporación de una perspectiva evolutiva constructivista de la organización ayuda a compren-

der mejor los procesos organizacionales y los verdaderos límites de estos cambios.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, los procesos organizacionales desde la perspectiva evolutiva del conocimiento, deben considerar variables como: un ambiente adecuado, incentivo grupal e individual del sujeto, recompensar y reconocer el proceso de aprendizaje; permitiendo con esto, la formación de líderes capaces de tomar decisiones de forma empática que puedan resolver conflictos generados.

En este sentido, las organizaciones deben concebir su evolución como “un proceso continuo y participativo, sustentado en el conocimiento, el aprendizaje, la responsabilidad social y el crecimiento, que le permita responder y reaccionar con oportunidad a las necesidades y a los cambios situacionales cada vez más complejos”. Garzón (2008).

Estrategias de negociación para fortalecer el aprendizaje organizacional en la gerencia social

La negociación se convierte en una estrategia indispensable y válida, concebida desde distintas perspectivas, algunas centradas en el conflicto y otra en el proceso para interacción de ideas e intereses. Desde el punto de vista del conflicto, Ibarra (2008), considera la negociación como un proceso racional y estructurado que pretende llegar a un acuerdo, y así resolver el problema o conflicto, partiendo de la base inicial que hay una diferencia de intereses. Rodríguez (2005) plantea que, “la negociación hace referencia como método para la resolución de conflictos y al proceso político surgido de la dinámica entre actores sociales cuyas diferencias y prosecución de interés hacen que concurren a la arena política para resolver los desacuerdos, concluir compromisos, influir en el curso de las decisiones”.

Estas dos últimas apreciaciones son compartidas por las autoras de este artículo concibiendo a la negociación como producto que da origen a la toma de decisiones esperando resultados favorables para quienes negocian. En tal sentido, la negociación se convierte en una herramienta fundamental en los procesos de aprendizaje organizacional en el cual, frecuentemente se presentan situaciones dentro de la organización para lo cual es necesario conocer las diversas dimensiones que permitan identificar los elementos favorables para mantener el clima organizacional deseado.

De lo anterior expresa Ibarra (2008), describe tres dimensiones para la negociación en la organización, una de-

nominada “personas”, pues el negociador está expuesto a emociones, prejuicios y percepciones, las cuales deben identificar, controlar y manejar a fin de mantener un auto-control emocional; otra, es el “problema” donde debe descubrir las necesidades reales y los verdaderos intereses de la contraparte por encima del conflicto entre quienes negocian; y por último “las propuestas”, referida a la habilidad para identificar estrategias y métodos, manejar los puntos muertos y saber maniobrar las presiones que ejerce la contraparte. En otras palabras, las dimensiones obedecen al negociador quien debe estar atento a su subjetividad a fin de no imponer lo intereses personales y recurrir a su habilidad para identificar problemas y escoger las mejores estrategias para promocionar su propuesta.

Así mismo, existen diversas formas de negociar, entre las que se destacan, la establecida por Carrión (2007), las cuales se mencionan: Negociación por posiciones: En este tipo de negociación cada parte toma una posición sobre el tema tratado e intenta convencer con los argumentos que considere necesario al otro para que acepte su propuesta. Según Carrión (2007), existen dos formas extremas de “posicionarse”: “una dura y poco transigente”, en la que cada negociador defenderá su idea y atacará con vehemencia la idea del contrario, y otra más flexible y condescendiente, que tratará, no tanto de conseguir la victoria para una de las partes, como encontrar la mejor solución posible al conflicto planteado. Negociaciones Competitivas y Negociaciones Colaborativas: En las Negociaciones Competitivas, los autores coinciden en que los participantes se consideran adversarios. En palabras de Ibarra (2008) es un “ganar-perder”, en el cual las posiciones intentan obtener el mayor beneficio posible, sin importarle, en absoluto el otro. En cuanto a las Negociaciones Colaborativas: o denominado por Ibarra (2008) como “integrador”, es aquel en el cual los participantes buscan un “ganar-ganar”; el objetivo, según Carrión (2007) es el acuerdo y conseguir el compromiso de la otra parte.

El aprendizaje organizacional como espacio para la negociación en la gerencia social

Uno de los enfoques actuales utilizados en los procesos de aprendizaje es el constructivismo el cual propone aprovechar los conflictos como espacio para fortalecer y mejorar el clima organizacional; Robbins (2004) en Pérez (2009), refiere que situaciones conflictivas son necesarias para aprovechar los aportes que los sujetos hacen en la construcción de modelos preventivos, es decir el manejo acertado de los conflictos, así como el diseño de métodos para abordar la negociación para alcanzar acuerdo, orien-

tado a generar un proceso de aprendizaje continuo promoviendo un clima de confianza, espíritu de equipo, integración y cooperación.

De igual forma las técnicas de negociación son una herramienta indispensable para la gerencia social, dada que es de suma importancia equilibrar las necesidades detectadas y los recursos disponibles para optimizar su utilización de los mismos. La gerencia social abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales impulsadas por el Estado para mejorar las condiciones de vida y calidad de vida de la población, en forma integral y universal, aplicando programas de desarrollo dirigido a los sectores de salud y educación entre otros, así como también proyectos orientados a la reducción de los niveles de pobreza. Actualmente en Venezuela estas políticas sociales han venido desarrollando con mayor complejidad e innovación, con mayores requerimientos técnicos y gerenciales.

La conducción de estas políticas demanda el desarrollo de servicios, programas y proyectos sociales dirigidos a lograr óptimos niveles de productividad y calidad, razón por la cual, la Gerencia Social adquiere un valor relevantes. La gerencia social puede ser entendida como la gerencia del cambio, requiere de enfoques flexibles y experimentales, visiones holísticas y transformadores de la realidad social. Por lo antes expuesto, es necesario analizar la gerencia social, puesto que es una disciplina que abarca los procesos de diseño e implementación de las políticas sociales en el ámbito tanto público como privado para mejorar las condiciones y calidad de vida de la población, en forma integral y permanente presentes en espacios complejos, diferenciados y cambiantes, entendiendo que la gerencia social no es un fin en sí mismo, sino un medio para producir servicios sociales de calidad.

De esta manera la gerencia social se define como la gerencia del cambio, que requiere de enfoques flexibles y experimentales, y de visiones holísticas y transformadoras de la realidad social, de igual forma es una disciplina con un campo amplio, interdisciplinario e intersectorial de conocimientos y de prácticas, que apoyan los procesos de toma de decisiones estratégicas y la implementación de acciones públicas, orientadas al logro del bienestar social tal como lo expresa Licha (2009).

Es pertinente acotar que la comprensión desde el constructivismo contribuye a la comprensión que la organización es una realidad construida por lo tanto sus procesos pueden conducir a la autoconstrucción en tal sentido el constructivismo presenta un enfoque alternativo a la gerencia social de manera que la relación sujeto-gerente y de las personas miembros de la organizaciones son actores relevantes de la forma de emprender la tarea de interpre-

tar lo interno y externo de la organización y de cada sujeto manejo su proyecto de vida para liderar los proceso organizacional.

Según Klisberg (2002), la gerencia social “significa en la práctica cotidiana enfrentar “singularidades”... no es una operación organizacional “tubular”, sino otra de índole diferente, mucho más fluida y de composición interorganizacional.”, ya que se enfrenta a situaciones muy particulares y subjetivas relacionadas con los mismos problemas sociales de una determinada comunidad.

En este sentido al enfrentarse las particularidades de una determinada comunidad la gerencia social debe ser eficiente; los planteamientos del autor insisten en que “la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos de los actores sociales en optimizar las relaciones interinstitucional entrelazadas con el mejoramiento del clima organizacional para el capital humano”.

De acuerdo a lo antes expuesto, es preciso analizar las diversas áreas que forman parte del proceso de trabajo de un gerente social, siendo para la presente investigación documental necesario disertar sobre cómo el aprendizaje organizacional mejora las condiciones de negociación en una organización o comunidad determinada, puesto que provee de herramientas tanto a nivel conceptual como personal que permiten a los trabajadores y trabajadoras de una institución resolver conflictos desde una perspectiva sistémica. De allí que se considera pertinente realizar una investigación documental en la que se expongan los puntos de vista de diversos autores sobre como el aprendizaje organizacional crea espacios apropiados de negociación.

Se asume como fundamento que la gerencia social es una propuesta alternativa que tiene como objetivo la construcción de una nueva sociedad en donde los distintos actores sociales, entre ellos las instituciones del sector social, se integren en un proyecto que, más allá de la racionalidad instrumental y la racionalidad estrictamente económica, apunte a desarrollos humanos y colectivos más amplios, en donde la razón de ser de cada institución, sea una respuesta estructurada a los retos de la sociedad moderna (Salas, 2010).

Por ello, la gerencia social no solo busca una modernización institucional sino también, y fundamentalmente, una propuesta de modernidad, donde el desarrollo no sólo sea crecimiento económico sino también calidad de vida, posibilidad de expresión espiritual y social a través de programas institucionales. Estos procesos se generan por medio del aprendizaje continuo en las organizaciones, permitiendo un mejor desempeño en la resolución de problemáticas sociales (Salas, 2010).

Así mismo el conocimiento permite estudiar y resolver de la forma más idónea y empática conflictos que se presenten tanto entre los trabajadores como fuera de la institución ya que se posee una gama de estrategias de negociación aplicable a cada escenario en particular.

De igual forma los procesos de aprendizaje organizacional buscan generar, integrar, facilitar las fuentes de información, transferir y representar el conocimiento para la producción de nuevo conocimiento propiciando valor agregado a la organización. En este sentido la Gerencia Social requiere que las organizaciones se alimenten de nuevos enfoques que permitan actualizar sus procedimientos implementados, permitiendo la formulación y ejecución de proyectos sociales de forma eficiente (Salas, 2000). El principal compromiso de la gerencia social en las condiciones actuales de profundas transformaciones y reformas políticas y económicas constituye en promover la participación activa y comprometida de la ciudadanía para así adquirir un carácter profundamente democrático equitativo y justo.

Consideraciones finales

A partir del aprendizaje organizacional se genera un proceso de retroalimentación entre los sujetos que integran una organización, orientada hacia el análisis de las actitudes tomadas ante un conflicto, con el objeto de aplicar correctivos que permitan ofrecer respuestas acordes a la necesidad presentada por una comunidad determinada.

De igual forma facilita la resolución de conflicto de forma sistémica y empática, ya que permite utilizar mejores estrategias orientadas a visualizar el problema desde diversas perspectivas.

El aprendizaje organizacional y las técnicas de negociación en el área de la gerencia social, son herramientas útiles en la búsqueda de nuevo conocimiento propiciando valor agregado a las empresas; y a su vez permite generar, integrar, facilitar las fuentes de información que alimentan nuevos enfoques, asistiendo al diseño, formulación, ejecución y evaluación de proyectos sociales de forma eficiente, aportando herramientas de interacción para el equilibrio organizacional, mejorando el ambiente de trabajo y fortaleciendo el trabajo en equipo.

Aprendizaje organizacional, como estrategia de negociación en la gerencia social, eleva el nivel de desarrollo organizacional tanto de la institución como de cada uno de los trabajadores que forman parte de ella. Asimismo promueve la madurez dentro de una institución, comprendiendo que lo social no se analiza de forma lineal, es decir causa-efecto, al establecer la analogía del tejido social

pueden desarrollarse múltiples causas y múltiples consecuencias, y desde el enfoque constructivista se aborda situaciones desde una postura integradora, orientadas a la búsqueda del equilibrio, estímulo de liderazgos cooperativos; de esta manera se podrá lograr el éxito de la gestión organizacional dentro de un proceso de empoderamiento y desarrollo en gerencia social.

Referencias

- AHUMADA, F.L. (2002). El aprendizaje organizacional desde una perspectiva evolutiva y constructiva de la organización. **Revista de Psicología de la Universidad de Chile**, Vol. 11 N° 1, pp. 139-148.
- ARANGUREN Williams (2009). **De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental**. Universidad de Carabobo, Valencia-Venezuela Estado Carabobo.
- CARRIÓN, Juan (2007). **Estrategia, de la visión a la acción**. ESIC Editorial. pp 462
- CASTAÑEDA, Delio; FERNÁNDEZ, Ignacio (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional, **Ríos Universitatis, Psychologica**, Revista Vol. 6 n° 2 Bogotá agosto. 2007, versión ISSN 1657-9267.
- GARZÓN, C.M. (2004). Cómo impulsar la innovación intraempresarial en organizaciones que aprenden. **Universidad & Empresa**, no. 3-4 pp. 63-98.
- GARZÓN, Manuel A. (2008). **Modelo Teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión**. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia. Disponible en <http://www.redalys.com> (2010, Marzo 15)
- IBARRA, Dolores (2008). **Técnicas de Negociación** Página 1/18 D.I.M. Almería, Junio 2008 Técnicas de negociación. Disponible en: <http://www.redalys.com> (2010, Marzo 15).
- KLIKSBERG, Bernardo (2002). **Falacias e mitos do desenvolvimento social**. UNESCO, Cortez, Editora, Brasil.
- Kliksberg, Bernardo (1997). "Hacia una gerencia social eficiente. Algunas cuestiones claves" en **Revista Venezolana de Ciencias Sociales**, Vol. 1 N° 1, julio, pp. 7-18, Caracas, Venezuela.
- LICHA, Isabel (2009). Las Herramientas de la Gerencia Social notas de clase. Documento del Banco Interamericano de Desarrollo (INDES) también puede verse "Diseño y Gerencia de política y programas sociales INDES (2002).
- MAI, Robert (2004) **El aprendizaje organizacional en las empresas inteligentes**, Panorama Editorial S.A. De C.V. ISBN: 9683812643, 9789683812643, 191p.
- MÁRQUEZ, Sylvia (2008). Taller Básico de Negociación. Disponible en la: <http://www.redalys.com> (2010, Marzo 15)
- MARTÍNEZ, Inocencia María, RUIZ MERCADER, Josefa (2006). **El aprendizaje en las organizaciones y su efecto en los resultados empresariales, La empresa ante los retos del siglo XXI**. Valencia: Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa Universidad.

- NÚÑEZ, Israel (2004). **La gestión de la información, el conocimiento, la inteligencia y el aprendizaje organizacional desde una perspectiva socio-psicológica**. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana. Disponible en: <http://www.redalys.com> (2010, Marzo 15).
- PÉREZ, Deisy (2009). Las competencias: Elementos claves del líder en el proceso de resolución de conflicto y negociación en las PYME. Revista **Multiciencias**, Vol. 09 N° 2 página 176-184.
- PÉREZ, Deysi (2010). **Programa Gerencia Social**, Universidad del Zulia, División de Estudios para Graduados. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Programa de Postgrado en Intervención Social. Nivel Maestría, Convenio Facultad de Ciencias Políticas- Núcleo Punto Fijo.
- RODRÍGUEZ, Francisco (2005). Técnicas de Negociación para la democracia Participativa. Disponible en: <http://www.gerenciasocial.org.ve> (2010, Marzo, 24).
- SALAS, Luis (2010). ONG y Gerencia Social Artículos producto de la reflexión sobre la práctica de la Gerencia Social en las Organizaciones no Gubernamentales. Nombre: Rodas Disponible en: <http://www.redalys.com>, (2010, Marzo 15).
-