
EL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL COMO FACILITADOR DEL APRENDIZAJE: SU ROL PRINCIPAL

Organizational psychologist and facilitator of learning: its main role

Arturo Solf Zárate *

Resumen

El presente artículo enfatiza que el principal rol de los Psicólogos Organizacionales debería ser, el facilitar y fomentar el aprendizaje de los trabajadores, grupos, y la empresa como un todo. De otorgarle esta dirección permitiría una mejor contribución profesional, y a la vez constituiría un desafío para incrementar su nivel de experticia.

El texto se centra sólo en el nivel del aprendizaje individual. Inicialmente se incluye un marco teórico, y luego se presentan algunas acciones que puede o podría realizar el psicólogo para facilitar el aprendizaje de los trabajadores. Finalmente en el anexo un cuestionario para efectuar un diagnóstico breve del potencial que ofrece una organización para estimular el aprendizaje continuo del personal.

Palabras clave: Rol del Psicólogo Organizacional, Aprendizaje en el trabajo, Desarrollo de Personal

Abstract

This article emphasizes that the main role of organizational psychologists should be, facilitate and promote the learning of workers, groups, and the company as a whole. Give this address would allow a better professional contribution, and at the same time would be a challenge to increase their level of expertise.

The text focuses only on the level of individual learning. In first part included a theoretical framework, to then present some actions can or could perform the psychologist to facilitate the learning of the workers. Finally a questionnaire is included in the annex to perform a brief diagnosis of the potential offered by an organization to stimulate continuous learning of staff

Keywords: Role of the Organizational Psychologist, Work-based learning, Development of Staff.

* Docente en las Universidades: UNIFÉ, ESAN, y San Marcos. asolf@speedy.com.pe

I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el aprendizaje en las organizaciones es objeto de atención de investigadores y profesionales, especialmente debido a los aportes como de Peter Senge (1995, 1992). Pero la razón esencial es que las organizaciones necesitan fomentar el aprendizaje de sus miembros, grupos y el sistema total, frente a los altos niveles de competencia que enfrentan los negocios. Se espera que los trabajadores sean más flexibles y adaptables al trabajo, debiendo aprender continuamente de manera eficiente dentro de una determinada organización (Van der Sluis, 2002), o cambiar a otros centros de trabajo, de manera que hoy es necesario “lo que típicamente se llama aprendizaje a lo largo de la vida” (Illeris, 211, p.4)

El Psicólogo Organizacional está aportando profesionalmente para la eficacia de las organizaciones, con un inicio en los procesos de selección de personal para luego ampliar el tipo de intervención (Flórez & Salas, 2011) y ahora encuentra un reto mayor para contribuir con el cambio rápido y eficaz de las organizaciones. Una buena respuesta puede ser desde la perspectiva del aprendizaje, la cual tiene las siguientes ventajas: a) La psicología ha indagado sobre el aprendizaje desde hace muchos años; b) La dimensión del aprendizaje obliga considerar diversas variables psicológicas (p.ej. percepción, motivación, personalidad); c) La investigación ha permitido acumular conocimientos sobre el aprendizaje organizacional; d) Existen revistas especializadas sobre el tema (p.ej.: *Journal of Workplace Learning*; *The Learning Organization*); e) Se dispone de teorías sobre el aprendizaje en el trabajo (p.ej.: Dochy, Gijbels, Segers, & Van den Bossche, 2011; Koslowski & Salas, 2010); f) Se han elaborado nuevos instrumentos vinculados con el aprendizaje laboral; g) Actualmente al estar en la sociedad del conocimiento, nos obliga estar en la era del aprendizaje.

Por las razones anteriormente mencionadas sostenemos que el principal rol del Psicólogo Organizacional debería ser la intervención en favor del aprendizaje en las organizaciones. El participar con este enfoque nos permitiría ampliar nuestra contribución profesional, tendríamos una meta estimulante para continuar con nuestro desarrollo, y sería fácil integrar la dimensión del aprendizaje en muchas de las actividades

que habitualmente realizamos. Hay que agregar su aporte a la imagen del Psicólogo Organizacional; al autor del presente trabajo le resultaba un poco difícil explicar a los no especialistas, qué hace en la práctica un Psicólogo Organizacional, pero ahora es sencillo al poder expresar que el *psicólogo organizacional principalmente facilita y fomenta el aprendizaje de los trabajadores, grupos, y la empresa como un todo.*

Otra motivo para la elaboración del presente trabajo, es permitir que los estudiantes que están empezando a especializarse, conozcan esta perspectiva adicional a las actividades ya tradicionales del Psicólogo Organizacional, y tener así una área de desarrollo.

Si bien el aprendizaje en las organizaciones se presenta en tres niveles: individuo, grupo, y sistema total, el presente artículo tendrá como objetivo central el nivel individual, y considera los otros dos niveles en la medida que contribuyan a esclarecer éste.

A continuación se presenta inicialmente un marco conceptual básico sobre el aprendizaje, el cual pretende dar sustento a las acciones que luego se mencionarán según la actividad profesional del Psicólogo Organizacional. Finalmente se incluye en el anexo un cuestionario para realizar un diagnóstico breve del potencial de una organización para fomentar el aprendizaje continuo de su personal.

II. CONCEPTOS BÁSICOS

1. Aprendizaje

Existen muchas definiciones de aprendizaje, y se puede distinguir dos tendencias según el énfasis en la adquisición de conocimiento o conducta. Se identifica una tercera tendencia al incluir ambas dimensiones, tal como Maurer (2002), al considerar el aprendizaje como el “incremento o cambio en el conocimiento o habilidad que ocurre como resultado de alguna experiencia” (p.14).

2. Tipos de aprendizaje

En la bibliografía existen diversas tipologías de aprendizaje, para nuestros fines destacamos las siguientes:

Poell, Van Dam, y Van den Berg (2004) distinguen tres categorías de aprendizaje en las organizaciones:

- *Aprendizaje diario*, a menudo referido como implícito o incidental, como consecuencia de la participación del empleado en actividades propias del puesto.
- *Aprendizaje auto-dirigido*, a menudo denominado como informal o auto-administrado, que es intencionado y orientado por los mismos trabajadores sin intervención de expertos.
- *Actividades de aprendizaje pre-estructurado*, a menudo considerado como aprendizaje guiado, capacitación o entrenamiento.

Otra clasificación del aprendizaje es proporcionada por Sessa y London (2006): Adaptativo, Generativo, y Transformacional:

- *Aprendizaje Adaptativo*. Es el nivel más simple, donde una persona realiza continuamente cambios como reacción a los estímulos de su medio ambiente. Los trabajadores perciben las claves organizacionales presentes en el clima organizacional, cultura, políticas, normas, procedimientos, y reglas, que les servirán de base para decidir acciones en favor de metas organizacionales.
- *Aprendizaje Generativo*. Los empleados de manera intencional amplían o introducen nuevas conductas, conocimientos y habilidades. Este aprendizaje puede ser consecuencia de un proceso interpretativo de la información que recibe, o al observar conductas de los demás (aprendizaje vicario), así como por la creencia que el ser humano puede controlar su destino y es libre de escoger y actuar.
- *Aprendizaje Transformacional*. Está presente cuando los individuos “emprenden un cambio dramático y fundamental en la forma de percibirse asimismo y al mundo en el cual viven” (Sessa & London, 2006, p.25). Este aprendizaje se puede fomentar por medio del diálogo con los demás, experimentando situaciones nuevas o desafiantes, y por la práctica de la reflexión.

III. MOTIVACIÓN PARA EL APRENDIZAJE CONTINUO Y DIMENSIONES QUE INFLUYEN

Consideramos que lo fundamental para analizar e intervenir en favor del aprendizaje en las organizaciones, es la **motivación para el aprendizaje continuo**, la que se expresa a través del establecimiento continuo de metas, y acciones con perseverancia para conseguirlas (Beier & Kanfer, 2010). La motivación es influida por diversas dimensiones; no es consecuencia de un solo factor.

Los estímulos para el aprendizaje en las organizaciones provienen en primer lugar del medio externo. Según el sector al que pertenece cada organización está sometida a diferentes exigencias. El laborar en un tipo de trabajo que se caracteriza por enfrentar un continuo cambio y/o una gran competencia externa, significará tener una mayor posibilidad de aprender por la necesidad de afrontar dichas demandas. En medioambientes estables y menos competitivos la necesidad para aprender será menor. En segundo lugar los estímulos provienen del medio interno de cada organización. A continuación se analizará con más detalles esta fuente. En la Fig. 1 se presentan la motivación para aprender y dimensiones que influyen seleccionadas en base a una revisión bibliográfica.

Fig. 1 Motivación para el aprendizaje continuo y dimensiones que influyen



Fuente: Elaboración autor

A continuación analizamos cada una de las dimensiones seleccionadas, iniciando por las más distales o periféricas, para luego centrarnos en las más próximas a la motivación.

1. Diseño de la organización

Quienes administran una organización deciden el diseño de la organización. Distribuyen funciones y tareas a diferentes áreas según su estrategia, lo cual origina que los “grupos ocupacionales tendrán diferentes oportunidades para aprender, al tener distintas exigencias del puesto (p.ej.: ejecutivos, técnicos, personal secretarial)” (Ashton, 2008, p. 34).

La forma de la estructura organizacional posee implicancias para el aprendizaje, de manera que organizaciones que presenten estructuras planas con pocos niveles jerárquicos, presentan un mayor potencial para el aprendizaje, que aquellas con muchos niveles jerárquicos. (Moore) 2008, (Skule) 2004.

Un aspecto vinculado a la estructura formal es el grado de formalización de los procesos laborales, esto es, si está expresado en detalle o en términos generales la forma de realizar las tareas (Marínez-León & Martínez García, 2011). Una alta formalización tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas se puede mencionar: libera energía para dedicar a aspectos más creativos; permite transformar el conocimiento tácito en explícito; contribuye al desarrollo del conocimiento sobre los procesos; facilita el otorgar feedback. Entre su principal desventaja es limitar el aprendizaje (Ellström, 2001).

Es necesario considerar el grado de participación y poder de decisión que tiene el personal en sus actividades. De poseer poca participación y poder de decisión, sus posibilidades de aprendizaje serán menores. Como bien señala Moore (2008), el “poder en las organizaciones no es simplemente una herramienta para que la gente haga cosas, es también un instrumento para permitir a la gente aprender cosas” (p. 127). Esto nos ayuda a entender porqué habrá más posibilidades de aprender al ocupar cargos de mayor nivel jerárquico (Illeris, 2011).

2. Cultura organizacional

La cultura organizacional, entendida como el

conjunto de valores y creencias predominantes en la organización, cumple un rol importante en el aprendizaje. Podemos destacar los siguientes valores organizacionales que inciden en el aprendizaje (Moore, 2008; Salas, Tannenbaum, Kraiger, & Smith-Jentsch, 2012; Van der Sluis, 2004; Solf, 2003):

- Considera importante el aprendizaje y desarrollo de los trabajadores
- Fomenta la participación y toma de decisiones del personal
- Fomenta practicas reflexivas
- Considera el error como una oportunidad de aprendizaje
- Interés por la mejora continua de los servicios o productos
- Fomenta el intercambio de conocimientos
- Fomenta la capacitación del personal
- Reconoce a los trabajadores que produce conocimiento

Existen otros enfoques que evalúan la Cultura de Aprendizaje Organizacional, como es el aporte de Watkins y Marsick (1998), quienes elaboraron el cuestionario DLOQ para medir las siguientes dimensiones: Crear oportunidades de aprendizaje continuo; promover la indagación y el diálogo; animar la colaboración y aprendizaje de equipo; crear sistemas para capturar y compartir aprendizaje; empoderar a la gente hacia una visión colectiva; conectar la organización con su medio ambiente; y proporcionar liderazgo estratégico para el aprendizaje (ver Solf, 2007).

Una intervención en favor del desarrollo de una cultura de aprendizaje, es la propuesta de Ellinger (2005), según la cual algunos trabajadores tendrían la oportunidad de enseñar ciertos cursos en el área de capacitación de la empresa. Para ello se necesitaría diseñar previamente un programa, incluyendo de manera explícita motivos, objetivos, selección de los participantes, sistema de recompensas, lineamientos de divulgación, etc.

3. Clima social

Es necesario tener presente que el “aprendizaje es a la vez un proceso individual y social” (Illeris, 2011, p. 154). Las personas individualmente realizan una

serie de procesos mentales para procesar información e integrarlo con conocimientos ya adquiridos. Pero también implica interacciones con otras personas, de manera directa o indirecta, y la calidad de aquellas influye en el proceso de aprendizaje, tal como lo demuestra la investigación de Carleli, Brueller, y Dutton (2009). Estos investigadores concluyeron que las relaciones interpersonales de alta calidad (confianza y apertura) fomentaban seguridad psicológica, y ésta a la vez contribuía al aprendizaje.

Existe otra vinculación no tan evidente entre la calidad de las relaciones interpersonales y el aprendizaje: el poseer redes de apoyo social disminuye los niveles de estrés (House, 1981), y esto a su vez facilita el aprendizaje. Illeres (2011) afirma que el “estrés y tensión también influyen en las posibilidades de aprendizaje, porque los individuos afectados tienen menos tiempo y energía para aprender” (p. 35). La transferencia del conocimiento de una persona a otra, también se facilita en la medida que los involucrados se perciban mutuamente como “socios”, Lucas & Ogilvie (2006).

Sobre las habilidades interpersonales actualmente los psicólogos han desarrollado diversas teorías, y han aplicado metodologías específicas para su desarrollo. Se dispone de indagaciones en contextos laborales, destacando el aporte de Klein, DeRouin, y Salas (2006).

4. Puesto de trabajo

El puesto a desempeñar puede ser un poderoso estímulo para el aprendizaje según las tareas y responsabilidades vinculadas. Las tareas a realizar exigen aprendizajes a pesar que el trabajador no sea consciente de la presencia de esta dimensión (Bilett, 2001).

Todos los puestos no tienen el mismo potencial para aprender. Los psicólogos se han interesado en identificar características de los puestos vinculados al potencial. A continuación mencionamos algunos aportes.

Un enfoque que ha originado mucha investigación y aplicaciones prácticas, es el Modelo Motivacional del Puesto según Hackman y Oldhan (1980). Ellos determinaron que un puesto incrementará la motivación

laboral en la medida que presente lo siguiente: variedad de tareas; exija considerar totalidades y no simples partes de algo mayor; los resultados son significativos para los demás; otorga un margen de decisión; y permite al trabajador un feedback inmediato.

La teoría de Hackman y Oldhan (1980), puede ser extensiva para el aprendizaje, de manera que un puesto con niveles altos en las cinco características presentaría un buen potencial para el aprendizaje.

Otros que han aportado sobre el tema son McCall, Lombardo, y Morrison (1988) y Skule (2004). Integrando ambas fuentes se puede afirmar que un puesto tendría un mayor potencial para permitir el aprendizaje si posee lo siguiente:

- *Está expuesto a continuos cambios.*- Vinculados a la tecnología (productos o procesos), métodos de trabajo, etc.
- *Exposición a demandas.*- De clientes, supervisores, colegas. Tratar con personal indisciplinado o grupos con personas con características muy disímiles según edad, experiencia, estudios, lugar de nacimiento, etc.
- *Tener responsabilidades con efectos importantes.*- Supervisar a otras personas, tomar decisiones en tareas importantes, administrar proyectos, dirigir un proceso de cambio, etc.
- *Administrar límites.*- Tener que relacionarse con grupos importantes fuera de la organización, tal como clientes, sindicato, agencias gubernamentales. Influir a otros sin tener una autoridad formal con ellos.

Las dimensiones antes indicadas tienen en común que constituyen un reto o desafío para el trabajador, al exigirle ir más allá de sus conductas habituales. Una aproximación para identificar el grado de complejidad de un puesto, es indagar el tiempo que un trabajador nuevo necesitaría para aprenderlo (Skule, 2004).

Según las tareas de los puestos pueden exigir determinado tipo de aprendizaje. Para tareas rutinarias se necesitaría más un Aprendizaje Adaptativo, pero si es necesario innovar será adecuado un Aprendizaje Generativo, y en el caso de efectuar grandes cambios lo más idóneo sería el Aprendizaje Transformacional.

Desde la perspectiva de las características del puesto y su contexto, según Gustavsson (2007) se puede considerar la existencia de contradicciones como estímulo para iniciar el aprendizaje. Las contradicciones pueden estar vinculadas a los diferentes componentes de los sistemas de actividad (objetivos, sujetos, herramientas, normas, etc.). A mayor nivel de contradicción, se espera más estímulo para aprender.

5. Características del trabajador

Si bien el reto o desafío del trabajo se considera un valioso estímulo para el aprendizaje, sólo tendrá sentido si consideramos a la vez los recursos que posee el trabajador, de manera que un mismo trabajo puede tener diferente impacto según los sujetos. Un puesto puede ser muy difícil para un trabajador, pero muy fácil para otro en función de las competencias personales poseídas.

Poell et al. (2004) nos recuerdan que “la investigación previa sugiere que la capacidad cognitiva del empleado, personalidad, estilo de aprendizaje, y metas de carrera, son entre los factores que afectan el aprendizaje y motivación para el aprendizaje” (p.533). Hay que agregar a estos, las experiencias previas y competencias adquiridas.

Sessa y London (2006) identifican las siguientes características de personalidad que favorecen el aprendizaje continuo:

Auto-eficacia y Auto-estima.- La auto-eficacia (Bandura, 1986) o creencia de ser capaz de realizar eficazmente una tarea específica. La auto-estima o actitudes que la persona posee hacia sí mismo. Ambas contribuyen para la acción y resistencia frente a los obstáculos.

Auto-dirección y Auto-regulación.- La Auto-dirección está presente cuando la persona asume que la responsabilidad para el aprendizaje reside en él, y en función de la percepción de exigencias, recursos y recompensas existentes en la organización, fija sus metas de aprendizaje. Además realiza un monitoreo de sus avances y efectúa las correcciones necesarias (Auto-regulación o Auto-administración).

Conciencia y Apertura a la Experiencia.- Son dos dimensiones del modelo “Big Five” de personalidad (Caprara, Barbaranelli, & Borgogni, 1995). La Conciencia o Tesón se manifiesta en conductas de responsabilidad, perseverancia, auto-disciplina, y está vinculada al compromiso de metas, motivación y participación en actividades de aprendizaje. La Apertura a la Experiencia implica “ser tolerantes e inquisitivos frente a nuevas situaciones, y esperar que tengan actitudes positivas hacia el aprendizaje en nuevas situaciones laborales” (Sessa & London, 2006, p. 57).

Orientación de Meta.- Las personas pueden fijarse las mismas metas a lograr, pero a la vez diferenciarse según los motivos que impulsan sus acciones. Algunos estarían motivados por adquirir más competencias y experticia (Orientación de Aprendizaje), mientras que otros en demostrar a los demás que son capaces (Orientación Desempeño), o impedir que los demás piensen mal sobre su persona (Orientación de Evitación). VandeWalle (1997). La investigación sobre los tres tipos de Orientación de Meta, ha mostrado que los trabajadores con alta Orientación de Aprendizaje presentan un mejor rendimiento y mayor transferencia del aprendizaje (Ford, Smith, Weissbein, Gully, & Salas, 1998; Brett & VandeWalle, 1999). Según la indagación de Solf (2006), la Orientación de Aprendizaje tiene una relación positiva significativa con Motivación Intrínseca Laboral.

6. Supervisión y liderazgo

Los supervisores cumplen un rol importante en el proceso de aprendizaje de los trabajadores, “por su posición privilegiada al tener una visión más amplia de los objetivos de la organización, y disponer desde el ámbito de sus funciones, la distribución de tareas, la facilitación de recursos, el otorgamiento de recompensas, y servir de modelo conductual a los demás” (Solf, 2008, p. 79).

Para tener una perspectiva más amplia de las acciones del supervisor para fomentar el aprendizaje de su personal, presentamos el aporte de Ellinger y Bostrom (1999). Ellos efectuaron una investigación de tipo cualitativo en cuatro organizaciones laborales que estaban interesadas en convertirse en Organizaciones que Aprenden. Con la ayuda de expertos seleccionaron

a 12 gerentes que destacaban por su interés en fomentar el aprendizaje de su personal. Utilizando la técnica de incidentes críticos identificaron trece competencias agrupadas en dos categorías: Conductas de Empoderamiento y Facilitadoras del Aprendizaje. A continuación se incluyen las conductas que conforman cada categoría:

Conductas de Empoderamiento:

- Animar a los empleados para que piensen por ellos mismos: Realizar preguntas al personal para animar a encontrar soluciones antes que sus jefes las proporcionen
- Ser un recurso y remover obstáculos: Proporcionar información, materiales y otros recursos pertinentes. Eliminar barreras que impiden el crecimiento y el desarrollo del personal
- Transferir responsabilidades a los empleados: Para ciertas tareas las decisiones le corresponde al personal, limitándose el jefe a colaborar en el proceso.
- Evitar dar respuestas fácilmente: El personal acepte el reto de encontrar respuestas en base a su esfuerzo

Facilitadoras del aprendizaje:

- Proporcionar feedback al personal: Puede ser realizado desde tres perspectivas: a) Dar a conocer las fortalezas y áreas de desarrollo futuro a partir de las conductas observadas; b) Colaborar para que el personal reflexione de qué manera sus conductas tiene impacto en los demás miembros de la organización; y c) Permitir que los clientes proporcionen feedback sobre los servicios otorgados por el personal
- Solicitar feedback a los empleados: Para identificar los posibles problemas que el personal enfrenta o el nivel de satisfacción con sus tareas.
- Búsqueda conjunta de soluciones: Fomentar el diálogo grupal para intercambiar opiniones y perspectivas orientadas a llegar a una solución conjunta de los problemas
- Crear y promover un ambiente de aprendizaje: Fomentar oportunidades que contribuyan a un aprendizaje continuo del personal, a través de diversas acciones como, tener la responsabilidad

de coordinar y dirigir una reunión, proporcionar mentoring a otro colega, participar en procesos de entrevistas, etc.

- Establecer y comunicar expectativas desde una perspectiva sistémica: Que entienda el personal por qué las metas del área son importantes, y de qué manera sus esfuerzos contribuyen a los objetivos de la organización, lo cual también permitiría incrementar su identificación con la empresa.
- Conseguir que los empleados perciban las situaciones desde la perspectiva de otros: Animar al personal salir de su marco mental y situarse desde la perspectiva de otra persona. Para ello, el supervisor puede adoptar ponerse en la situación de otro, y desde dicha posición contestar o desafiar las opiniones de su personal. Puede también solicitar al personal que realice esto.
- Ampliar las perspectivas de los empleados: Proporcionar oportunidades para que el personal piense desde la perspectiva de otros paradigmas vinculadas al trabajo. Para esto se puede propiciar la rotación temporal a otras áreas de la empresa, o logren vincularse con determinadas personas o ciertos segmentos de la organización. Esto permitiría ampliar sus esquemas mentales.
- Utilizar analogías, escenarios y ejemplos: Personalizar las situaciones de aprendizaje, a través del empleo de analogías y ejemplos para activar la imaginación y el compromiso del personal. Establecer posibles escenarios como respuesta a fracasos que puedan suceder al ejecutar lo planeado, lo cual incrementaría la flexibilidad para un desempeño futuro.
- Comprometer a otros para facilitar el aprendizaje: Considerar a otras personas cuya experiencia o experticia puede contribuir en el aprendizaje del personal. Las ayudas pueden provenir de la organización (p.ej.: profesionales del área de Recursos Humanos), o de fuentes externas (p.ej.: especialistas, centros de formación, etc.)

La investigación de Ellinger y Bostrom (1999) tiene los siguientes méritos: se realizó en un contexto real de trabajo y sistematizó conductas que manifestaron realizar los jefes interesados en fomentar el aprendizaje

de su personal. Además, tal como lo señalan los autores, las dimensiones identificadas pueden ser útiles para elaborar instrumentos de diagnóstico y diseñar cursos para desarrollar el rol facilitador de aprendizaje.

Solf (2008), presenta otra propuesta, en base al análisis de la bibliografía identificó las siguientes acciones del supervisor para favorecer el aprendizaje de su personal:

- Ayudar a fijar metas
- Proporcionar retroinformación
- Propiciar la reflexión del personal
- Considerar los éxitos y fracasos como fuente de aprendizaje
- Recompensar el aprendizaje
- Delegar toma de decisiones
- Proporcionar facilidades para el aprendizaje
- Fomentar la integración social del grupo
- Servir de modelo de aprendizaje

Revisando las dos clasificaciones anteriores se puede observar que muchas actividades coinciden con el actual enfoque del Coaching. Percepción que es apoyada por la investigación de Amy (2008), quien concluyó que el Coaching es fundamental para favorecer el aprendizaje del personal. Pero existen algunas diferencias. El Coaching se tiende a orientar desde un contexto específico, ya sea tarea, responsabilidad, o habilidad (Chen, 2003). El supervisor puede realizar otras actividades adicionales a su rol de Coach, como: servir de modelo de aprendizaje, fomentar la integración social del grupo, eliminar barreras para el desarrollo y crecimiento del personal, transferir responsabilidades a los empleados, etc.

Sobre el liderazgo, Ouweneel, Taris, Van Zolingen, & Schreurs (2009) indican que se podría investigar la relación entre tipo de liderazgo del jefe y el aprendizaje de los subordinados. Ellos suponen que el estilo Laissez-Faire (dejar hacer, dejar pasar) podría permitir la libertad necesaria para experimentar y aprender cosas nuevas, mientras que los líderes autoritarios limitarían esta posibilidad. Un enfoque útil para el desarrollo del liderazgo está basada en la experiencia, sobresaliendo los aportes de McCauley, DeRue, Yost, & Taylor (2014).

7. Desarrollo del personal

Es necesario ser conscientes que el aprendizaje en el trabajo es al mismo tiempo un proceso de producción a corto plazo, y otra de desarrollo a largo plazo, y “las demandas de aprendizaje hechas por estos dos procesos, son diferentes y pueden aún ser contradictorias en su naturaleza” (Illeris, 2011, p. 154)

Las organizaciones se pueden diferenciar según la importancia que otorguen al desarrollo del personal. Esto dependerá de la decisión estratégica que adopten. Algunas deciden disponer del personal adecuado sin necesidad de efectuar programas de desarrollo a largo plazo. Otras adoptan de manera explícita acciones formativas (p.ej.: capacitación, rotación de puestos, delegar proyectos) para incrementar competencias y experticias de sus trabajadores, que permitirían desempeñar puestos de mayor exigencia (Pérez, Montes, & Vásquez, 2006). En este caso, las organizaciones poseen una política clara sobre el desarrollo de personal, y disponen de infraestructura necesaria, pudiendo incluir un supervisor y profesionales especializados en el tema.

Somos de la opinión que la segunda aproximación sería la más eficaz, al actuar como incentivo para los trabajadores, quienes desde una perspectiva de desarrollo de carrera podrían estar motivados para un aprendizaje continuo.

8. Sistema gestión del desempeño

El sistema de Gestión del Desempeño se diferencia básicamente por lo siguiente: a) Considera los objetivos de la organización que orientarán las acciones de los grupos e individuos, b) Incluye la tradicional Evaluación de Desempeño, c) Se propicia acciones de desarrollo según metas de rendimiento, d) Se busca la congruencia con los otros sistemas de la organización (p.ej.: sistema de selección, retroinformación, recompensas), Pulakos (2004).

La utilidad del sistema de Gestión del Desempeño dependerá fundamentalmente de la calidad del diseño (objetivos según metas organizacionales, validez de los instrumentos, etc.), y la formación de supervisores y personal involucrado. Los jefes deben poseer competencias y motivación necesarias para realizar esta gestión, con el apoyo explícito de la organización en cuanto a tiempo, recursos, y capacitación.

La Evaluación de Desempeño será un apoyo para el aprendizaje, si además de los objetivos administrativos que pueda tener (p. ej.: control de logros, revisión salarial), se utiliza también como recurso para contribuir con el desarrollo del personal. Esto dependerá de las decisiones estratégicas que adopte la empresa en relación a la gestión de los Recursos Humanos (Sessa, Pingor, & Bragger, 2009).

9. Incentivos y recompensas

Según el enfoque conductual los incentivos y recompensas actúan como reforzadores positivos al incrementar la frecuencia de determinada conducta (Komaki et al., 2000). Generalmente para el logro de nuevas conductas y/o conocimientos, es decir aprendizaje, se requiere la existencia de incentivos y recompensas. Las personas canalizan su esfuerzo y energía para lograr determinados resultados, los que a su vez son medios para obtener incentivos y recompensas que permitirán satisfacer necesidades de los sujetos (Beier & Kanfer, 2010).

Las organizaciones laborales varían en cuanto a la modalidad y características de los sistemas de incentivos y recompensas. Se puede observar la entrega de diplomas, distinción del mejor trabajador del mes, viajes de vacaciones, nombramiento temporal a un grupo selecto, entrega de celulares, cupones para compra, pago de estudios, etc. Hay que destacar también, el reconocimiento y recompensas de parte del jefe inmediato en el transcurso de las actividades diarias del personal.

Stolovitch y Keeps (2006) proporcionan algunas sugerencias para la implementación eficaz de un programa de incentivos:

- Determinar el motivo del incentivo. Este debe estar estrechamente vinculado a ciertas conductas deseadas, las que a su vez determinarían el logro de objetivos de la organización.
- Considerar el costo y beneficio de la implementación del incentivo. De significar una pérdida para la organización, no aplicarlo.
- Que los incentivos sean valorados por los trabajadores
- Promover la participación de los trabajadores desde el diseño del programa y durante su ejecución

- Mantener una comunicación clara y continua
- Proporcionar apoyo al personal para facilitar el logro del incentivo, por ejemplo, capacitación necesaria.
- Si el objetivo es incrementar la motivación, identificación, satisfacción laboral, no siempre es necesario un programa de incentivos, existiendo otras alternativas más eficaces.

10. Aprendizaje formal

El aprendizaje formal está representado por el entrenamiento que se realiza en las organizaciones laborales, el cual incluye “actividades planeadas y diseñadas sistemáticamente para la adquisición de conocimientos (e.d.: necesidad de conocer), habilidades (e.d.: necesidad de hacer), y actitudes (e.d.: necesidad de sentir)” (Salas et al., 2012, p.77)

Según la revisión efectuada por Aguiñes y Kraiger (2009; citado por DiazGranados & Salas, 2010) el entrenamiento es útil para mejorar el rendimiento de individuos y equipos, y tiene un efecto positivo en las actitudes, motivación y empoderamiento del personal. Esto ha sido posible por el nivel de desarrollo conceptual logrado, investigaciones realizadas, y elaboración de tecnologías adecuadas, de tal manera que ahora se puede hablar de una “Ciencia del Entrenamiento” (Salas et al., 2012).

A pesar de la utilidad demostrada del entrenamiento todavía existe la necesidad de incrementar la transferencia del entrenamiento o aplicar en el puesto de trabajo lo aprendido. Al respecto, Grossman y Salas (2011) en base a un análisis de la bibliografía, han seleccionado las principales variables vinculadas a la transferencia:

- Características del aprendiz: Capacidad cognitiva; auto-eficacia; motivación; utilidad percibida del entrenamiento.
- Diseño del entrenamiento: Modelamiento conductual; administración del error; medioambiente realista del entrenamiento.
- Medioambiente laboral: Clima de transferencia; apoyo; oportunidad para aplicar; seguimiento.

Desde una perspectiva aplicada, Pollock y Jefferson (2012) sugieren lo siguiente para facilitar la transferencia del entrenamiento:

- El entrenamiento realmente enseña las habilidades que el aprendiz necesita
- Los aprendices tienen oportunidad de aplicar lo aprendido
- La ayuda es disponible de ser necesaria
- Los jefes están comprometidos con el proceso
- Los aprendices perciben los beneficios de hacer las cosas de una manera diferente
- Recompensas, consecuencias, y sistemas están alineados para apoyar las nuevas conductas

11. Aprendizaje informal

El aprendizaje informal se caracteriza por ser “predominantemente inestructurado, experiencial, y no institucionalizado” (Marsick & Volpe, 1999; citado por Ellinger, 2005, p. 391). Tannenbaum, Beard, McNald, y Salas (2010) son más específicos al señalar las principales características del aprendizaje informal:

- Es dirigido predominantemente por el aprendiz
- Refleja al menos algún intento para desarrollar, crecer, aprender, o mejorar
- Involucra alguna acción
- No ocurre en un ambiente de aprendizaje formal (p.ej.: salón de clase)

El aprendizaje informal siempre ha existido en las organizaciones, y se asume que el 70% de lo aprendido por el trabajador es bajo esta modalidad (Tannenbaum et al. 2010; Conlon, 2004), pero actualmente ha adquirido más importancia por diversas razones como (Ellinger, 2005):

- La tendencia para que el empleado asuma un rol más activo en su aprendizaje
- La importancia del aprendizaje como una competencia clave para la organización
- El reconocimiento del aprendizaje como una ventaja competitiva sostenible para individuos y organizaciones
- El creciente interés por las Organizaciones que Aprenden

Para el desarrollo del aprendizaje informal los compañeros de trabajo constituyen un apoyo. Según la investigación Ellinger y Cseh (2007) se ha identificado los siguientes aportes posibles de los colegas:

- Proporcionar feedback
- Observar
- Escuchar
- Hacer preguntas
- Demostrar hacer algo
- Compartir materiales y recursos
- Proporcionar ejemplos
- Remover obstáculos
- Ampliar la perspectiva
- Servir de modelo
- Centrarse en totalidades

Los especialistas señalan la existencia de interacción entre los aprendizajes formal e informal (Malcom, Hodkinson, & Colley, 2003). Un aprendizaje informal puede motivar al sujeto iniciar un curso de entrenamiento específico, y de igual manera, el asistir a un curso puede incrementar el interés de seguir aprendiendo por su cuenta. Al respecto De Grip (2008) afirma que “la complementariedad entre entrenamiento formal y el informal, explica porqué los participantes en un curso de solo dos días puede tener grandes efectos en los trabajadores y beneficios para las empresas” (p. 25).

Según Tannenbaum et al. (2010) la relación entre aprendizaje formal y informal es un tema de investigación, la que podría responder preguntas como: ¿Cuál es la combinación adecuada de aprendizaje formal e informal?, ¿Bajo qué circunstancias puede el aprendizaje informal sustituir al aprendizaje formal, y viceversa? Ellos señalan como hipótesis, que las organizaciones orientadas a favorecer mucho el aprendizaje formal serán menos resilientes.

IV. INTERVENCIONES DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL

A continuación presentamos algunas actividades que realiza o podría realizar el Psicólogo Organizacional para facilitar el aprendizaje de los trabajadores. En los distintos rubros consideramos los aspectos más relevantes. Se inicia con las dimensiones más próximas y centrales a la motivación para concluir con las dimensiones más distales (Fig.1).

1. Diagnosticar la motivación para el aprendizaje continuo

Identificar los niveles existentes de la motivación

del personal para el aprendizaje continuo. Para tal fin se podría elaborar un instrumento con ítems como:

- Estoy interesado en aprender de manera continua en esta empresa
- En el trabajo busco oportunidades que me permitan conocer más
- Me alegro cuando me ofrecen hacer algo nuevo en mi trabajo
- Generalmente asisto por mí cuenta a cursos, talleres, seminarios, etc. de manera que me permitan crecer como persona o trabajador
- Cuando tengo alguna duda sobre el trabajo, me sirve para indagar y conocer más
- Me intereso por hacer un trabajo cada vez mejor

2. Supervisión

En los procesos de selección y capacitación de supervisores, los psicólogos pueden contribuir con la identificación y desarrollo de competencias para la gestión de personal centrada en el aprendizaje. A continuación se proporciona más detalles:

2.1 Selección de supervisores.- Identificar en los postulantes su Potencial para Aprender. Además evaluar el nivel de Orientación de Meta centrada en el aprendizaje, así como el interés y recursos necesarios para contribuir con el desarrollo de personal.

2.2 Capacitación de supervisores.- Se puede señalar las siguientes posibilidades como base para el diseño de la capacitación:

- Elaborar el curso según alguna taxonomía de conductas facilitadoras de aprendizaje (p.ej.: Ellinger y Bostrom, 1999; Solf, 2008).
- Curso sobre Coaching.
- Considerar como base los cursos tradicionales de Coaching e incluir dimensiones vinculadas al aprendizaje como:
 - Importancia del aprendizaje en las organizaciones.
 - El aprendizaje informal en el trabajo.
 - Tácticas de aprendizaje laboral: Learning Tactics Inventory (Dalton, M., 1999).
 - Rol de estímulo del supervisor según Kouzes y Posner (1999; 2011).

- Desde la perspectiva del Liderazgo, una fuente útil es el aporte de Kouzes y Posner (1999, 1990) que se caracteriza por estar centrado en conductas y poseer una amplia validación del modelo. Un recurso auxiliar es el libro de Kouzes, Posner, & Biech (2010), quienes presentan más de 100 actividades diseñadas para una aplicación experiencial.

3. Personal

Para apoyar al personal, también se puede intervenir desde los ámbitos de selección y capacitación:

3.1. Selección de personal.- Evaluar el Potencial para Aprender e identificar rasgos de personalidad vinculadas al aprendizaje continuo. Según las tareas del puesto reconocer el tipo de aprendizaje necesario y las competencias que lo sustentan. Para un Aprendizaje Adaptativo sería necesario perseverancia, disposición a seguir instrucciones, interés y capacidad de indagación. En el caso del Aprendizaje Generativo destacará creatividad e interés por la innovación. Pero si lo requerido es Aprendizaje Transformacional sería útil poseer un pensamiento sistémico y crítico, asumir riesgos, y estar habituado a una reflexión continua.

3.2. Capacitación del personal.- En el diseño de cursos de capacitación se podría incluir temas como:

- Importancia del aprendizaje en los centros de trabajo
- Estilos de aprendizaje (p.ej.: Kolb, 1999) y su influencia en el trabajo
- Identificar las principales competencias adquiridas en su práctica laboral
- Identificar recursos y obstáculos para el aprendizaje en el trabajo
- Establecer objetivos de desarrollo a nivel personal y laboral
- Identificar los aprendizajes necesarios para el logro de metas de desarrollo

4. Puesto

El psicólogo podría contribuir para el Rediseño de Puestos de manera que éstos constituyan un mayor estímulo y oportunidad para aprender. Esta intervención puede ser según el enfoque del Enriquecimiento Laboral, teniendo como soporte teórico los aportes de Hackman y Oldhan (1980).

De no ser posible el Rediseño de Puestos, existe la alternativa de ejecutar un programa de rotación de personal en diferentes puestos. El programa tendría que ser planificado considerando las oportunidades de aprendizaje en cada puesto a rotar, así como las competencias que posee el personal a considerar.

Los aprendizajes a lograr deben estar claramente identificados. En la Tabla 1 se incluye un cuestionario breve para evaluar el potencial de aprendizaje en un determinado puesto según la opinión de un jefe o trabajador que conoce bien las labores correspondientes.

Tabla 1. Potencial de aprendizaje en un puesto

Indique usted qué características tiene el puesto:
 Trate de ser lo más objetivo posible. Describa lo que el puesto es, no como le agradaría que fuera.

1. Señale en qué medida el puesto se caracteriza por presentar cambios:

- | | | | |
|-----------|---------|----------|-------|
| Continuos | A veces | Rara vez | Nunca |
| () | () | () | () |

2. Un nuevo trabajador aprenderá el cargo en aproximadamente:

- | | | | |
|----------|-------|-------|--------------|
| 1 Semana | 1 mes | 1 año | 2 ó más años |
| () | () | () | () |

3. Indique qué permitiría aprender a un trabajador al desempeñar el puesto. Seleccione las tres más importantes:

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Relación con clientes | <input type="checkbox"/> Manejo de conflictos |
| <input type="checkbox"/> Razonamiento abstracto | <input type="checkbox"/> Dirigir personal |
| <input type="checkbox"/> Redacción | <input type="checkbox"/> Planificar |
| <input type="checkbox"/> Coordinar | <input type="checkbox"/> Trabajo en equipo |
| <input type="checkbox"/> Manejo del estrés | <input type="checkbox"/> Creatividad |
| <input type="checkbox"/> Perseverancia | <input type="checkbox"/> Flexibilidad |
| <input type="checkbox"/> Criterio propio | <input type="checkbox"/> Persuasión |
| <input type="checkbox"/> Enseñar a otros | <input type="checkbox"/> Sintetizar información |
| <input type="checkbox"/> Capacidad de análisis | <input type="checkbox"/> Orden |

Otros: _____

Fuente: Elaboración autor

Un instrumento para diagnosticar el potencial del aprendizaje en cargos de supervisión y gerenciales, es el Job Challenge Profile desarrollado por McCauley, Ohlott, y Ruderman (2014). Su propuesta podría ser útil para otros puestos, siendo necesario efectuar las modificaciones según el contexto a considerar.

5. Desarrollo del personal

Según el grado de complejidad de los sistemas o procesos utilizados para el desarrollo del personal en la organización, la contribución del Psicólogo Organizacional se puede agrupar en dos dimensiones: Evaluación y Coaching Desarrollo de Carrera. A continuación tratamos con más detalle estas intervenciones:

5.1. Evaluación.- Con fines de Desarrollo de Personal se debe considerar el ajuste entre las competencias del trabajador y las exigencias de los puestos. Al trabajador generalmente se le evalúa en las dimensiones cognitivas (p.ej.: inteligencia) y de personalidad. Para evaluar la personalidad serían útiles las propuestas de Bartram y Guest (2013) desde un contexto de Administración del Talento. El “Big Five” (Capprara et al., 1995) es un buen test para diagnosticar personalidad. También es recomendable considerar en la evaluación:

- Estilos de aprendizaje
- Las Anclas de Carrera, según el aporte del psicólogo Schein (Schein & Maanen, 2013; Schein, 1982)
- Tipo de Orientación de Meta (Desempeño, Aprendizaje, Evitación)

5.2. Coaching Desarrollo de Carrera.- La labor de coaching para fines de desarrollo de carrera puede tener diferentes enfoques, y una línea de acción que ha demostrado ser muy útil es el aprendizaje a partir de la experiencia, incluyendo personal supervisor y subordinados (McCauley et al., 2014; Argote & Todorova, 2007). El criterio experiencial utilizado permitirá orientar las tareas de establecer metas, planear y ejecutar acciones, y evaluar resultados.

De no existir en el centro laboral algún sistema formal para el desarrollo del personal, es decir, no existen políticas de desarrollo, ni líneas de carrera,

etc., aún es posible impulsar el aprendizaje desde el puesto que ocupa el trabajador, según la propuesta de McCauley (2006). Para lograr esto, se establece de manera participativa objetivos de desarrollo sin la necesidad de “efectuar cambios en los puestos”. Dicha autora identifica tres grupos de “asignaciones de desarrollo”:

- *“Remodelar” la ejecución del trabajo.-* Las funciones establecidas para un puesto siguen vigentes, pero el trabajador a través de una negociación y comunicación eficaz, podría conseguir algunos cambios en la manera de hacer su trabajo. Por ejemplo, si el empleado tiene que entrevistar a cierto tipo de clientes que no significan un reto, el conseguir que le permitan entrevistar a más exigentes sería una oportunidad para utilizar determinadas competencias; o negociar una responsabilidad con un colega; lograr que le asignen un proyecto; etc. Esta labor es muy próxima al denominado Job Crafting o auto-rediseño (Berg, Dutton, & Wrzesniewski; 2013; Wrzesniewski & Dutton, 20001).
- *Realizar asignaciones temporales en el puesto.*
- *Asignaciones a ejecutar fuera del trabajo.*

Existe una situación muy particular y lamentablemente frecuente, que es la poca o ninguna posibilidad de efectuar cambios en la forma de ejecutar las labores. Muy propio de muchos puestos rutinarios. Una posible alternativa para el personal que desempeña dichos cargos, podría ser el ayudarlos a desarrollar como “personas”, de manera que dispongan recursos para una actividad social más eficiente con sus familiares y amistades. Se espera que por reciprocidad el trabajador muestre un mayor compromiso con la empresa que le ha proporcionado entrenamiento, suposición que estaría acorde con la teoría del intercambio social (Balkin & Richebe, 2007; citado por DiazGranados & Salas, 2010), y con la investigación de “Lambooij, Flache, Sanders y Siegers (2007), quienes encontraron que los empleados indicaban estar más dispuestos a realizar horas extras cuando sus empresas ofrecían oportunidades de capacitación intensiva” (DiazGranados & Salas, 2010, p. 56).

El aporte que la empresa proporcionaría a los empleados de trabajos muy estructurados y rutinarios, sugerimos considerarlo como un componente nuevo de la “responsabilidad social” de la empresa, por su impacto en la sociedad.

6. Gestión del desempeño

En la contribución del psicólogo para la Gestión del Desempeño podemos destacar lo siguiente:

6.1. Cuestionario de Evaluación de Desempeño.- Sugerir que en los cuestionarios para la evaluación del desempeño de los jefes, se incluyan dimensiones que evalúen el apoyo y estímulo para el aprendizaje y desarrollo del personal. Paralelo a la ayuda real que se otorgue al personal, se estaría transmitiendo el mensaje que el aprendizaje y desarrollo son importantes para la empresa.

6.2. Capacitar a la supervisión.- Aplicando la metodología propuesta por la Consultoría del Desempeño (Stolovitch & Keeps, 2004), elaborar programas formativos que incrementen la capacidad para establecer metas, planificar acciones, y realizar un seguimiento del desempeño de su personal, teniendo en consideración los objetivos organizacionales. Además ser capaces de aplicar intervenciones específicas que contribuyan para un buen desempeño. Las intervenciones pueden pertenecer al ámbito del aprendizaje, no aprendizaje, o medioambiental (Stolovitch & Keeps, 2004)

7. Incentivos y recompensas

El psicólogo puede contribuir con el diagnóstico de las cualidades de los programas de incentivos y recompensas existentes en un centro laboral, lo cual puede servir para diseñar intervenciones específicas. De no existir dichos programas, puede intervenir en su diseño y ejecución.

Con fines de diagnóstico se podría elaborar instrumentos que incluyan ítems como:

- ¿El supervisor elogia los aprendizajes de su personal?
- ¿Existe algún programa de incentivos para incrementar el deseo de aprender?
- ¿Es motivo de orgullo ante los demás compañeros aprender algo útil?

- ¿El aprender en el trabajo ayuda mucho para ser promovido a un cargo superior?
- ¿El aprender algo útil para el trabajo, es reconocido de alguna manera (p.ej.: diploma, felicitación, bonificación)?
- ¿Los trabajos más importantes se lo designan a los mejores trabajadores?
- ¿El hacer bien una tarea permite que me asignen otra más importante?
- ¿El aprender algo nuevo en el trabajo hace que mis compañeros me valoren mejor?

Para el diseño de los sistemas de incentivos y recompensas es recomendable tener presente orientaciones como las de Stolovitch y Keeps (2006) anteriormente mencionados en el presente trabajo.

8. Aprendizaje formal

Los psicólogos están participando en los programas de entrenamiento y capacitación. Intervienen en las diferentes fases de los programas, y especialmente en cursos y talleres que incluyen componentes psicológicos, como sucede en temáticas de motivación, liderazgo, manejo del conflicto, estrés, comunicación, etc.

Para apoyar la transferencia del entrenamiento es posible realizar acciones antes, durante y después del entrenamiento (Broad & Newstrom, 1992), por ejemplo:

- El capacitador visite antes del dictado de un curso, al área donde laboran los potenciales alumnos, para dar y recibir información pertinente a la capacitación.
- En las clases propiciar la participación de los aprendices y realicen aplicaciones prácticas de la teoría. Conseguir compromisos de transferencias de parte de los aprendices.
- Efectuar acciones de seguimiento. Evaluar la transferencia del entrenamiento después de haber finalizado los cursos, identificando obstáculos y facilidades al respecto. En el seguimiento pueden participar los capacitadores involucrados y profesionales del área de capacitación de la empresa.

Utilizando los aportes de O'Neill-Blackwell (2012) proponemos que en las clases de entrenamiento se considere los siguientes elementos:

- Activar el interés por el tema: Proporcionar información necesaria sobre el objetivo de la sesión. Utilidad que tendría para el aprendiz.
- Presentar el contenido: Utilizando diversos medios para facilitar la comprensión de la materia.
- Fomentar la práctica: Favorecer la participación del aprendiz de manera que procesen la información. Utilizar diferentes metodologías para cubrir en lo posible las distintos estilos de aprendizaje de los participantes
- Preparar la transferencia: Indagar la manera de aplicar en el trabajo lo aprendido. Anticipar facilidades o la manera de superar posibles obstáculos.

9. Aprendizaje informal

Aprendizaje Informal o “aprendizaje a partir de la experiencia” (Boud, Cohen, & Walker, 2011) abarca diversos enfoques. Con fines prácticos presentamos primero la intervención de Action Learning y las sesiones de Debriefing. Estas modalidades si bien no pertenecen de manera exclusiva al aprendizaje informal, poseen un gran componente de este tipo, adicional al aprendizaje formal. En segundo lugar se incluyen sugerencias para reforzar el aprendizaje informal.

9.1. **“Action Learning”**.- Se forma un grupo laboral con miembros de diferentes áreas, quienes tienen dos objetivos fundamentales: solucionar un problema crónico de la empresa y lograr el desarrollo de determinadas competencias. El aprendizaje se logra al solucionar problemas concretos. Generalmente interviene un facilitador para ayudar el aprendizaje de los miembros (Rothwell, 1999; O'Neil & Marsick, 2007). Este enfoque ha mostrado tener efectos muy positivos para el desarrollo del liderazgo (Marquardt, Leonard, Freedman, & Hill, 2009).

9.2. **Sesiones de “Debriefing”**.- Sobre el Debriefing o revisión después de la acción, Salas et al. (2012) manifiestan que:

Existe una herramienta simple, poderosa, pero poco utilizada, para estimular y reforzar el aprendizaje: debriefs. Durante un debrief, un equipo (o persona) reflexiona sobre una experiencia reciente, e identifica que resultó bien y dónde la mejora es posible. Los debriefs pueden ser conducidos durante el entrenamiento (p.ej.: después de una simulación o ejercicio), pero también pueden ser una herramienta valiosa en el medioambiente laboral posterior al entrenamiento (...) (p.90)

Los debriefs han mostrado tener efectos favorables, por ejemplo hay “una investigación sobre líderes militares y sus equipos, donde se encontró que aquellos equipos que efectuaron debrief desempeñaron 40% mejor que otros sin debrief (...)”(Salas et al. 2010, p. 90).

9.3. **Diagnosticar y reforzar el aprendizaje informal**.- Para el diagnóstico e intervención vinculado al aprendizaje informal, existe un material útil elaborado por Saul Carliner (2012). En base a entrevistas y cuestionarios se obtiene un conocimiento amplio de las características, facilidades y restricciones para el aprendizaje informal en una determinada organización. Según el diagnóstico obtenido se podrá diseñar intervenciones acordes a cada situación.

10. Clima social

Al ser necesario un clima de confianza interpersonal para el aprendizaje en la organización, los psicólogos pueden aportar desde las siguientes aproximaciones:

- Contribuir para el desarrollo de equipos de trabajo eficaces
- Diagnosticar el clima psicológico de un área específica, y recomendar o diseñar intervenciones adecuadas.
- Diseñar y ejecutar programas formativos que permitan el desarrollo de habilidades interpersonales de los miembros de la organización.
- Diseñar y ejecutar programas para disminuir los niveles de estrés del personal.

11. Cultura organizacional

La identificación de los valores predominantes

en una organización no es una tarea sencilla. Lo más recomendable es la participación conjunta de asesores internos y externos para realizar un diagnóstico más objetivo. Flórez (1997), en base a su experiencia profesional nos proporciona un ejemplo de cómo diagnosticar esta dimensión.

Una alternativa para lograr identificar los valores vinculados al aprendizaje, puede ser la utilización de los instrumentos para evaluar Clima Laboral, al ser éste la parte más externa de la Cultura Organizacional según Schein (1992). Al respecto se puede elaborar un instrumento que mida el Clima de Transferencia del Aprendizaje, el cual según Bates y Khasawneh (2005) es una variable mediadora entre Cultura de Aprendizaje Organizacional y Desempeño Organizacional. El instrumento de Clima de Transferencia del Aprendizaje podría incluir ítems como:

- Lo que aprende un grupo o unidad se difunde a las otras áreas de la empresa
- Los supervisores apoyan para aplicar en el trabajo lo aprendido en los cursos de capacitación
- Los trabajadores apoyan a sus compañeros para aplicar lo aprendido en los cursos de capacitación
- A los trabajadores les agrada aprender y enseñar en base a sus experiencias en el trabajo
- Las cosas importantes aprendidas en la empresa, se registran de alguna manera (documento, intranet, etc), y es de fácil acceso para su consulta
- La entidad promueve situaciones para que las personas intercambien su conocimiento (*)
- Los medios que la organización utiliza para el intercambio de información son eficaces (*)

(*) Ítems obtenidos de: Castañeda y Fernández (2007)

V. COMENTARIOS FINALES

El interés actual de los Psicólogos Organizacionales por el aprendizaje en el trabajo, es una de las principales diferencias al comparar con las funciones que se le atribuía hace unos años (Solf, 1996). Esto es consecuencia de vivir ahora en una época cuyo signo característico es el cambio continuo.

El tema central del texto ha sido la motivación para el aprendizaje continuo de los trabajadores. Inicialmente se presentó un marco conceptual y teórico sobre el tema, al estar convencidos con la afirmación de Lewin sobre la utilidad práctica de una buena teoría (Cantagnetti, 2010). Seguidamente se presentó algunas acciones que el Psicólogo Organizacional realiza o podría realizar para fomentar el aprendizaje.

El aprendizaje a nivel grupal (Sessa & London, 2008) y organizacional, no incluidos en el presente trabajo, constituyen áreas en las que actualmente el Psicólogo Organizacional está contribuyendo, pero todavía hay un reto para lograr mayor experticia en estos temas, y poder hacer investigaciones y desarrollar nuevas tecnologías.

REFERENCIAS

- Amy, A.H. (2008). Leaders as facilitators of individual and organizational learning. *Learning & Organization Development Journal*, 29 (3), 212-234.
- Argote, L., & Todorova, G. (2007). Organizational Learning. En G.P. Hodgkinson & F. Ford (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.193-234). Chichester: John Wiley & Sons
- Ashton, D. (2008). Why 'organizational factors' generate workplace learning cultures. En W. J. Nijhof & L.F.M. Nieuwenhuis (Eds.). *The Learning Potential of the Workplace* (pp.31-45). Rotterdam: Sense Publishers
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social Cognitive Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Bartram, D., & Guest, F. (2013). Incorporating personality assessments into talent management processes. En N.D. Christiansen & R.P. Tett (Eds.). *Handbook of Personality at Work* (pp. 565-590). New York, NY: Routledge
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9 (2), 96-109
- Beier, M.E., & Kanfer, R. (2010). Motivation in training and Development: A phase perspective. En W.J. Kozlowski & E. Salas (Eds.). *Learning, Training, and Development in Organizations* (pp.69-97). New York, NY: Routledge
- Berg, J.M., Dutton, J.E., & Wrzesniewski, A. (2013). Job Crafting and meaningful work. En B.J. Dik, Z.S. Byrne,

- & M.F. Steger (Eds.). *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 81-104). Washington, DC: American Psychological Association
- Billett, S. (2001). Learning through work: Workplace affordances and individual engagement. *Journal of Workplace Learning*, 13 (5), 209-214
- Boud, D., Cohen, R., & Walker, D. (Eds.). (2011). *El aprendizaje a partir de la experiencia: Interpretar lo vital y cotidiano como fuente de conocimiento*. Madrid: Narcea S.A.
- Brett, J., & VandeWalle, D. (1999). Goal Orientation and Goal Content as predictors of performance in a training program. *Journal of Applied Psychology*, 84, 863-873
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of Training*. Reading, MA: Addison-Wesley
- Cantagnetti, A. (2010). *Teoría del conocimiento según Kurt Lewin*. Universidad, 18, 21-32
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C., & Borgogni, L. (1995). *BFQ. Cuestionario "Big Five"*. Madrid: TEA
- Carleli, A., Brueller, D., & Dutton, J. E. (2008). Learning behaviours in the interpersonal relationships and psychological safety. *Systems Research and Behavioral Science*, 26, 81-98
- Carliner, S. (2012). *Informal Learning Basics*. Alexandria, VA: ASTD Press
- Castañeda, D.I., & Fernández, M. (2007). Validación de una escala de niveles y condiciones de aprendizaje organizacional. *Universitas Psychologica*, 6 (2), 245-254
- Chen, C.W. (2003). *Coaching Training*. Alexandria, VA: ASTD Press
- Conlon, T.J. (2004). A review of informal learning literature, theory and implications for practice in development global professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 28 (2,3,4), 283-295
- Dalton, M. (2014). *Learning Tactics Inventory. Facilitator's Guide* (2nd.ed.) San Francisco, CA: Pfeiffer
- De Grip, A. (2008). Economic perspectives of workplace learning. En W. J. Nijhof & L.F.M. Nieuwenhuis (Eds.). *The Learning Potential of the Workplace* (pp.15-29). Rotterdam: Sense Publishers
- Diaz Granados, D., & Salas, E. (2010). Desarrollo de la literatura de entrenamiento individual y de equipo. *Persona*, 13, 43-69
- Dochy, F., Gijbels, D., Segers, M., & Van den Bossche, A.P. (2011). *Theories of Learning for the Workplace. Building blocks for training and professional development programs*, New York, NY: Routledge
- Ellinger, A.D. (2005). Contextual factors influencing informal learning in a workplace setting: The case of "Reinventing Itself Company". *Human Resource Development Quarterly*, 16 (3), 389-415
- Ellinger, A.D., & Bostrom, R.P. (1999). Managerial coaching behaviors in learning organizations. *The Journal of Management Development*, 18, 752-771
- Ellinger, A.D., & Cseh, M. (2007). Contextual factors influencing the facilitation of others' learning through everyday work experiences. *Journal of Workplace Learning*, 18 (7), 435-452
- Ellström, P-E. (2001). Integrating learning and work: Problems and prospects. *Human Resource Development Quarterly*, 12 (4), 421-435
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward and activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14 (1), 133-156
- Flórez, J. (1997). Cultura Organizacional. *Avances en Psicología Organizacional*, UNIFÉ, Octubre
- Flórez, J., & Salas, E. (2011). Industrial and organizational psychology in Latin America: The Peruvian story. *The Industrial- Organizational Psychologist*, 48 (4), 70-72. En <http://www.siop.org/tip/april11/11thompson.aspx> [Recuperado el 30 de Dic. 2013]
- Ford, J., Smith, E., Weissbein, D., Gully, S., & Salas, E. (1998). Relationships of Goal Orientation, Metacognitive Activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83, 218-233
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *Journal of training and Development*, 15 (2), 103-120
- Gustavsson, M. (2007). The potential for learning in industrial work. *Journal of Workplace Learning*, 19 (17), 453-463
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley
- House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Massachusetts: Addison-Wesley
- Illeris, K. (2011). *The fundamentals of Workplace Learning: Understanding how people learn in working life*. New York, NY: Routledge
- Klein, C., DeRouin, R.E., & Salas, E. (2006). Uncovering workplace interpersonal skills: A review, framework, and research agenda. En G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (pp.79-126). Chichester: John Wiley & Sons

- Kolb, D. (1999). *Inventario de Estilos de Aprendizaje (IEA)*. Boston, MA: Training Resources Group
- Komaki, J.L., Coombs, T., Redding, T.P., & Schepman, S. (2000). A rich and rigorous examination of Applied Behavior Analysis research in the world of work. En C. Cooper & I.T. Roberston (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, (pp.265-367). Chichester: John Wiley & Sons
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1990). *Leadership Practices Inventory (LPI): A Self-Assessment and Analysis*. San Diego, CA: Pfeiffer
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (1999). *El Desafío del Liderazgo*. Buenos Aires: Granica
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2005). *Brindar aliento: La guía del líder para recompensar y reconocer a los demás*. Buenos Aires: Granica
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. & Biech, E. (2010). *The Leadership Challenge activities book*. San Francisco, CA: Pfeiffer
- Kouzes, J. M., Posner, B. Z. (2011). *The Encouragement Index*. San Francisco, CA: Pfeiffer
- Kozlowski, W.J., & Salas, E. (2010). *Learning, Training, and Development in Organizations*. New York, NY: Routledge
- Lucas, L.M., & Ogilvie, D.T. (2006). Things are no always what they seem. How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer. *The Learning Organization*, 13 (1), 7-24
- Marquardt, M. J., Leonard, H.S., Freedman, A.M., & Hill, C.C. (2009). *Action Learning for Development Leaders and Organizations. Principles, Strategies, and Cases*. Washington, DC: American Psychological Association
- Martínez-León, I.M., & Martínez-García, J.A. (2011). The influence of organizational structure on organizational learning, *International Journal of Manpower*, 32 (5/6), 537-566
- McCall, M.W. (2010). Recasting leadership development. *Industrial and Organizational Psychology*, 3, 3-19
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M., & Morrison, A.M. (1988). *The lessons of experience: How successful executives develop on the job*. Lexington, MA: Lexington Books
- McCauley, C.D. (2006). *Developmental Assignments: Creating Learning experiences without Changing Jobs*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership
- McCauley, C.D., DeRue, D.S., Yost, P.R., & Taylor, S. (2014). *Experience-driven leader development: Models, tools, best practices, and advice for on-the-job development* (3rd. ed.) San Francisco, CA: John Wiley & Sons
- McCauley, C.D., Ohlott, P.J., & Ruderman, M.N. (2014). *Job Challenge Profile: Facilitator's guide* (2nd. ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer
- Malcolm, F., Hodkinson, P., & Colley, H. (2003). The interrelationships between informal and formal learning. *Journal of Workplace Learning*, 15 (7/8), 313-318
- Moore, D.T. (2008). Workplace learning and the micropolitics of knowledge. En W. J. Nijhof & L.F.M. Nieuwenhuis (Eds.). *The Learning Potential of the Workplace* (pp.117-128). Rotterdam: Sense Publishers
- O'Neil, J., & Marsick, V.J. (2007). *Understanding Action Learning*. New York, NY: AMACON
- O'Neill-Blackwell, J. (2012). *Engage: The Trainer's Guide to Learning Styles*. San Francisco, CA: Pfeiffer
- Ouweneel, A.P., Taris, T.W., Van Zolingen, S.J., & Schreurs, P.J.G. (2009). How task characteristics and social support relate to managerial learning: Empirical evidence from Dutch home care. *The Journal of Psychology*, 143 (1), 28-44
- Pérez, S., Montes, M., & Vásquez, C.S. (2006). Human Resource Management as a determining factor in Organizational Learning. *Management Learning*, 37 (2), 215-239
- Poell, R., Van Dam, K., & Van den Berg, P. (2004). Organising Learning in work contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53 (4), 529-540
- Pollock, R., & Jefferson, A. (2012). *Ensuring Learning Transfer*. New York, NY: Infoline, ASTD Press
- Pulakos, E.D. (2004). *Performance Management*. Alexandria, VA: SHRM Foundation
- Rothwell, W. (1999). *Action Learning Guidebook: A real-time strategy for problem solving, training design, and employee development*. San Francisco, CA: Pfeiffer
- Salas, E., Tannenbaum, S.I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13 (2), 73-1001
- Schein, E.H. (1992). *Organizational Culture and leadership* (2nd. ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass
- Schein, E.H. (1982). *Dinámica de la carrera empresarial*. México: Fondo Educativo Interamericano
- Schein, E. H., & Maanen, J.V. (2013). *Career Anchors: The changing nature of careers, Facilitator's Guide*. (4th. Ed.). San Francisco, CA: Pfeiffer
- Senge, P.M. (1992). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica

- Senge, P.M. (1995). *La Quinta Disciplina en la práctica: Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica
- Sessa, V.I., & London, M. (2006). *Continuous Learning in organizations: Individual, Group, and Organizational perspectives*. New York: Psychological Press
- Sessa, V.I., & London, M. (2008). *Work Group Learning: Understanding, Improving & assessing how group learn in organizations*. New, York, NY: Lawrence Erlbaum Associates
- Sessa, V.I., Pingor, C., & Bragger, J. (2009). Using performance management as a learning tool. En J. W. Smither & M. London (Eds.). *Performance Management: Putting Research into Action*. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: A framework to understand and assess informal learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8 (1), 8-20
- Solf, A. (1996). Rol del Psicólogo Industrial/Organizacional. Presente y perspectivas. *Avances de Psicología, UNIFE*.
- Solf, A. (2003). Desarrollo Organizacional desde la perspectiva del aprendizaje. *Avances de Psicología, UNIFE*, Octubre
- Solf, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad Orientación a la Meta y Tesón. *Persona*, 9, 111-126
- Solf, A. (2007). La 'Organización que Aprende' y su aporte al proceso de cambio. *Persona*, 10, 29-47
- Solf, A. (2008). La supervisión centrada en el aprendizaje como ventaja competitiva. *Avances en Psicología, UNIFE*, 16 (1), 69-85
- Stolovitch, H.D., & Keeps, E.J. (2006). *Beyond training ain't performance fieldbook: Strategies, tools, and guidance for effective workplace performance*. Alexandria, VA: ASTD Press
- Stolovitch, H.D., & Keeps, E.J. (2004). *Training ain't performance*. Alexandria, VA: ASTD Press
- Tannenbaum, S.I., Beard, R.L., McNall, L.A., & Salas, E. (2010). Informal learning and development in organizations. En W.J. Kozlowski & E. Salas (Eds.). *Learning, training, and development in organizations* (pp.303-331). New York, NY: Routledge
- Van der Sluis, L. (2004). Designing the workplace for learning and innovation. *Development and Learning in Organizations*, 18 (5), 10-13
- Van der Sluis, L. (2002). Learning behaviour and learning opportunities as career stimuli. *Journal of Workplace Learning*, 14 (1), 19-29
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a Work domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57 (6), 995-1015
- Watkins, K. E., & Marsick, V.J. (1998). *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire*. Warwick, RI: Partners for the Learning Organization
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J.E. (2001). Crafting a Job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201

Fecha de recepción: 28 de marzo del 2014

Fecha de aceptación: 9 de junio del 2014

ANEXO**DIAGNÓSTICO BREVE DEL POTENCIAL DE UNA ORGANIZACIÓN PARA FAVORECER EL APRENDIZAJE CONTINUO DEL PERSONAL*****A. Solf***

-
1. ¿Hay un interés continuo por mejorar la calidad de los bienes y/o servicios que proporciona la empresa?
 2. ¿A la mayoría de los trabajadores les interesa la satisfacción de los clientes internos y/o externos?
 3. ¿Generalmente se dictan cursos de coaching (o algo parecido) a los supervisores?
 4. ¿Los supervisores se preocupan por el desarrollo de su personal?
 5. ¿La Evaluación del Desempeño también es utilizada con fines de desarrollo del personal?
 6. ¿Existe una persona o área responsable del desarrollo del personal?
 7. ¿Posee la empresa un centro de capacitación o algo parecido?
 8. ¿La selección de personal es un proceso bastante riguroso?
 9. ¿La empresa ha establecido “líneas de carrera” en las distintas áreas?
 10. ¿Se observa un ambiente de confianza y apoyo entre los trabajadores?
 11. ¿Los conflictos generalmente son manejados de manera productiva?
 12. ¿El error cometido en el trabajo se utiliza como un medio para el aprendizaje?
 13. ¿Se recompensa o premia al buen trabajador?
 14. ¿A los trabajadores se le otorga un margen adecuado para decidir por sí mismos en sus labores?
 15. ¿Se otorga facilidades y apoyo a los trabajadores que están interesados en desarrollar y ocupar cargos de mayor responsabilidad?
-