

---

# PRESENTACION

  

## COMENTARIO A LA LECTURA DE ARGYRIS Y SCHÖN

María Ros García  
Universidad Complutense de Madrid

---

Chris Argyris y Donald Schön no son dos desconocidos en el mundo académico de las organizaciones. Ambos han ocupado posiciones en universidades de primera línea. Argyris ocupó la cátedra James Bryant Conant de Educación y Comportamiento Organizativo en la Facultad de Educación y de Administración de Negocios de la Universidad de Harvard, y Schön ocupó la cátedra Ford de Estudios Urbanos y de Educación en el MIT. Tampoco son dos desconocidos en el mundo profesional como analistas y expertos consultores de conflictos en todo tipo de organizaciones, como empresas, colegios, universidades y corporaciones

Siendo esta posición profesional altamente informativa de su capacidad intelectual y del nivel de su trabajo, no lo es menos su producción intelectual dedicada al análisis de la eficacia de las organizaciones y de los procesos de intervención organizativa necesarios para su desarrollo.

Su libro *Aprendizaje Organizacional: Una Teoría de la Perspectiva de la Acción*, del cual hemos extraído la lectura que viene a continuación, es un buen ejemplo de su forma de fundamentar el proceso hacia esta eficacia organizativa. Para Argyris y Schön, una organización es eficaz si sabe aprender. Y aprender no es sólo la capacidad de procesar y aplicar información nueva y compleja, sino la capacidad de corregir errores y aportar nuevas soluciones a viejos problemas.

Al manejar una organización, así como para entender la realidad más

---

inmediata o más alejada, no se hace desde un vacío cognitivo sino, que se parte de una o varias teorías sobre la acción, es decir, de un conjunto de creencias, estrategias, supuestos o modelos sobre el comportamiento humano intencional de los que se postula una cierta validez general. Según los autores, dos son los tipos de teorías de la acción que se gestan y se aplican en las organizaciones: 1) la teoría oficial, y 2) la teoría al uso, y entre ambas puede haber, aunque sea inadvertidamente, incompatibilidades.

Una teoría oficial es aquella que refleja el organigrama de la organización, sus reglas y sus estrategias a corto y medio plazo, así como el perfil de los puestos de trabajo, y suele ser explícita, mientras que una teoría de la acción al uso es aquella que está diseñada desde la observación del comportamiento actual y suele quedar implícita porque si entre ella y la teoría oficial existen discrepancias o se vislumbran incongruencias, éstas no pueden ser materia de discusión. La teoría al uso es la responsable en gran parte de la identidad y continuidad de la organización.

El tipo de teoría que se adopte sobre la organización está directamente vinculado a distintas formas de aprendizaje organizativo. Una organización, como los individuos, puede aprender de lo acertado o equivocado de sus decisiones. El aprendizaje de las organizaciones no es por tanto una metáfora, sino una forma de conceptualizar el proceso de reestructuración de sus metas o tareas en un contexto de cambio. Dos son los procesos de aprendizaje organizativo propuestos por los autores: el aprendizaje de bucle simple (en el texto, O-I) y el aprendizaje de bucle doble (en el texto, O-II).

El aprendizaje de bucle simple (O-I) se produce cuando los miembros de la organización responden a los cambios en el contexto interno y externo de la misma de forma cooperativa, detectando errores que pueden corregir, evaluando y generalizando los resultados mientras que mantienen los rasgos centrales de la teoría al uso. Es, por tanto, un aprendizaje que permite mantener sin cambios las normas y el *status quo* de la organización.

El aprendizaje de bucle doble (O-II) se aplica a aquellas formas de indagación en las organizaciones en que la detección de errores es diagnosticado como resultado de la existencia de normas o valores incompatibles o de incongruencias entre la teoría de la acción oficial y la teoría al uso. Es, por tanto, un proceso de corrección de errores donde se afrontan los conflictos y se resuelven sustituyendo normas o valores inoperantes por otros más eficaces. Implica, por tanto, un proceso dinámico de apertura al cambio y de transformación en alguna forma del *status quo* de la organización.

A este proceso de aprendizaje organizativo (O-II) se denomina también dialéctico porque implica un continuo ciclo de análisis y evaluación de errores e incompatibilidades, de invención de nuevas soluciones y de *feedback* entre la organización como un sistema y el entorno activo del que forma parte. Dialéctico aquí significa también que el conflicto no es enmascarado, sino que es afrontado y resuelto.

Según los autores, las organizaciones utilizan mucho el aprendizaje O-I

---

pero están poco preparadas para el aprendizaje O-II, que, sin embargo, es el más importante dado el entorno dinámico en que éstas se encuentran. A este estado de cosas contribuye la existencia de factores inhibidores y contradicciones inadvertidas como resistencias, tanto de las organizaciones como de las personas que trabajan en ella, a reconocer las incongruencias, niveles de aspiración inadecuados, o falta de conocimientos, para desarrollar teorías del tipo M-II.

La tarea de un buen consultor de las organizaciones es intervenir en ellas para ayudarles a ejercitar tanto el aprendizaje de bucle simple (posiblemente el que más practican) como el aprendizaje de doble bucle. En los capítulos siete y ocho exponen de forma clara y precisa las fases y procedimientos de una buena intervención —el lector que busque una exposición más monográfica de la intervención en las organizaciones puede consultar el magnífico libro de Argyris (1970)—.

Los autores recurren al procedimiento inductivo para el desarrollo de su teoría del aprendizaje organizacional. Utilizando la metodología de casos, seleccionan cuatro ejemplos de situaciones conflictivas en distintas organizaciones: una empresa de tecnología de alimentos, un instituto, una universidad y una corporación dedicada a la innovación tecnológica. A través del análisis de dilemas organizativos van desarrollando su teoría sobre el aprendizaje y la intervención en las organizaciones en un continuo ciclo de ajuste entre inducción-teorización-aplicación-reelaboración de la teoría. Y lo hacen de una forma tan clara, sistemática y profunda que el transcurso de casi veinte años de esta publicación, tiempo suficiente en general para el deterioro de lo intrascendente, paradójicamente hace aún más admirable la actualidad de su trabajo por la perspicacia y agudeza de sus análisis.

Su marco teórico, enmarcado en la corriente crítica al taylorismo por su abandono del sujeto y de las dinámicas de la acción de los grupos en las organizaciones, tiene claras resonancias sistémicas y lewinianas. Aunque los autores se ocupan de señalar explícitamente la originalidad de su aproximación teórica diferenciándose de otras perspectivas que también se han ocupado del aprendizaje organizativo, tampoco ocultan que comparten algunos de sus constructos. A modo de ilustración, voy a centrarme en la influencia de la perspectiva de Lewin (1978) en su obra.

Desde mi punto de vista, las resonancias lewinianas en su trabajo se reflejan en varios frentes. En primer lugar, en saber abordar la organización como un todo, como un grupo activo que tiene normas, valores, metas y que está inmerso de forma dinámica en un contexto con el cual interactúa. Pero, además de una unidad de análisis global, una organización tiene también otros niveles, el de los individuos, el de los grupos que emergen y se desarrollan en ella y el de las relaciones de unos grupos con otros, cuyos objetivos, normas y metas no tienen por qué coincidir con los de la organización. En segundo lugar, en tener una aproximación analítica hacia la teorización basada en el *action research*, es decir, en la investigación desde la acción y su continuo con-

traste con la realidad para su actualización y revisión. Esta aproximación parte del supuesto de que las teorías se desarrollan para ayudar a solucionar problemas reales y que para ello tienen que dar cuenta de las condiciones contemporáneas que sostienen o dificultan esos problemas reales.

Y, en tercer lugar, en utilizar conceptos desarrollados por Lewin (1944) como el nivel de aspiración para relacionar las expectativas de las personas con sus metas, como la autoconfianza que emerge de la tarea realizada con éxito y que a su vez es fuente de motivación para proseguir la acción. Así como en tener una aproximación al cambio social basado en el descongelamiento de normas y valores obsoletos y en la adopción de otros nuevos basados en la participación y el compromiso de los miembros implicados. Por tanto, cambio es entendido como una forma eficaz de transformación organizativa.

Esta influencia lewiniana en su obra es producto de un contexto de aprendizaje. En este sentido, Argyris tuvo como director de tesis doctoral a Whyte, uno de los más cercanos colaboradores de Kurt Lewin, el fundador de la teoría de campo y de la intervención-investigación y coautor también, junto a Lippit y Whyte, de uno de los primeros trabajos sobre la influencia de los estilos de dirección sobre el rendimiento y la satisfacción de los seguidores.

Alguien podría preguntarse, y no sin razón, cuál es la vigencia actual de esta temática, cuál es la vigencia actual del aprendizaje de las organizaciones y de la intervención de los profesionales en ellas para ayudarlas a realizarlo.

Si aceptamos como criterio de esta vigencia el número y calidad de las publicaciones, sirvan estos dos ejemplos, el *Annual Review of Psychology* (1995) recoge una revisión de Wilpert sobre Comportamiento Organizativo, en el cual dedica un epígrafe al aprendizaje de las organizaciones. Más recientemente, Guillart y Kelly (1996) han publicado *Transforming the Organization*, McGraw-Hill, libro que contempla el aprendizaje como un aspecto relevante en la cultura de las organizaciones.

## BIBLIOGRAFIA

- ARGYRIS, Ch. (1970): *Intervention Theory & Method: A Behavioral Science View*, Mass.: Addison-Wesley.
- GUILLART y KELLEY (1996): *Transforming the Organization*, N.Y.: MacGraw-Hill.
- LEWIN, K. (1978): *La Teoría de Campo en la Ciencia Social*, Buenos Aires: Paidós.
- LEWIN, K.; DEMBO, T.; FESTINGER, L., y SEARS, P. (1944): «Level of Aspiration», en J. M. V. Hunt (ed.), *Personality & the Behaviour Disorders*, N.Y.: Ronald Press.
- WILPERT (1995): Organizational Behaviour, *Annual Review of Psychology*, 46: 59-90.