

# APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES DE PROFESIONALES\*

**Lydia Arbaiza Fermini**

PROFESORA INSTRUCTORA DE ESAN  
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN

## Resumen

*Examina a nivel exploratorio los mecanismos de aprendizaje organizacional formales o informales que están presentes en organizaciones de profesionales a partir del caso de los estudios o bufetes de abogados. Esta primera aproximación da por resultado la identificación de seis mecanismos de aprendizaje organizacional: la reflexión sobre los casos, la revisión de la doctrina, el ensayo y error, el monitoreo, la difusión del conocimiento, y el espíritu de cuerpo. Se encuentra también una tendencia a favorecer la cultura de aprendizaje a través del involucramiento y empoderamiento de los empleados, la transformación del rol de administrador en rol de maestro y entrenador y una tendencia hacia la estructura horizontal y participativa.*

**E**l interés por conocer los mecanismos de aprendizaje organizacional en las organizaciones de profesionales nace

del propósito de identificar las prácticas que afianzan y hacen competitivas a estas organizaciones en el medio.

\* Ponencia presentada al séptimo congreso internacional de la Western Academy of Management. Lima, 6-10 de julio de 2002. La autora quiere agradecer la colaboración de la abogada Patricia Flores, alumna del Programa Avanzado de Recursos Humanos de ESAN, y de Sergio Cuervo, magíster en Administración y asistente académico del Área de Operaciones y Sistemas de ESAN, quienes participaron con ella como observadores en el trabajo de

campo. También la colaboración de la psicóloga Doris Palomino, egresada del Programa Avanzado de Recursos Humanos de ESAN, quien participó en la elaboración de los instrumentos, y de la psicóloga Haydee Oblitas, por su asesoría en el desarrollo de este trabajo. Finalmente, a Jaime Serida, profesor asociado y director académico de ESAN, por su guía y apoyo constante a lo largo de este proceso.

Otro aspecto que debe considerarse es que las organizaciones de profesionales autónomos, en las cuales los profesionales no sólo proveen servicios sino también administran la marcha institucional, han recibido poca atención de los teóricos de organizaciones. Dado su creciente número, tamaño e influencia, las firmas de servicios profesionales son una forma organizacional de relevancia y merecen ser estudiadas. Más aún, las diferencias entre las organizaciones de profesionales y los tipos de organización más ampliamente estudiados (ejemplo; manufacturas) pueden proveer una oportunidad para probar y extender la generalización de investigaciones en procesos organizacionales (Weisbord, 1994).

En este contexto surge la inquietud de conocer cuáles son los mecanismos de aprendizaje organizacional que se encuentran presentes en los estudios de abogados de Lima. Para ello se planteó la presente investigación exploratoria como una aproximación principalmente cualitativa, y teniendo como principal referente los trabajos de Lipshitz y Popper (2000) y Ron, Lipshitz y Popper (2001), quienes desarrollaron estudios sobre mecanismos de aprendizaje organizacional en un hospital y en un escuadrón de aviones de combate F-16.

Cabe señalar que estos profesionales traen a su centro de trabajo un dominio de conocimientos y habilidades, ética definida por pares y niveles de competencia, y una actitud de aprendizaje continuo (Whiting & Gilbert, 1993). Además, la cultura de los estudios de abogados implica valores como agresividad, colegiatura, sensibilidad a la calidad de vida, competitividad, y toma de decisiones de-

mocrática, los que marcan patrones para el desarrollo de las actividades y los roles de los socios (Rose, 2000).

## 1. Aprendizaje organizacional

### 1.1. Conceptos de aprendizaje organizacional

Fiol y Lyles (1985) definen el aprendizaje organizacional como un proceso para mejorar las acciones organizacionales a través de la adquisición y desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. Guns (1996) afirma que el aprendizaje organizacional es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. Por su parte, Probst y Büchel (1997) sostienen además que los cambios basados en valores llevan a mejorar la habilidad para resolver problemas y la capacidad para la acción y que, por lo tanto, el aprendizaje organizacional es único para cada institución. El aprendizaje organizacional es distinto, tanto cuantitativa como cualitativamente, de la suma de los procesos de aprendizaje de los individuos.

A pesar de que existe una gran producción sobre este tema, aún no hay consenso sobre qué es el aprendizaje organizacional y cuál es su viabilidad. Lipshitz y Popper (2000) sugieren que la confusión conceptual alrededor del aprendizaje organizacional es atribuible al hecho de que, aunque las organizaciones aprenden a través de sus miembros, lo que éstas conocen es mayor que la suma del conocimiento de sus integrantes. Por ello, plantean considerar dos aspectos clave: la *faceta estructural* y la *faceta cultural*.

## 1.2. Mecanismos de aprendizaje organizacional (MAO)

Lipshitz y Popper (2000) basan su estudio en un enfoque estructural y cultural del aprendizaje organizacional. Definen la *faceta estructural* como mecanismos de aprendizaje organizacional (MAO), arreglos procedimentales y estructurales que han sido institucionalizados y que permiten a las organizaciones recoger, analizar, almacenar, difundir y utilizar información relevante, de manera sistemática, para su desempeño. La existencia de los MAO por sí misma no es suficiente para el aprendizaje organizacional productivo, es decir, para el aprendizaje que produce resultados beneficiosos para la organización, con mayor productividad, mayor compromiso organizacional o mejores capacidades de aprendizaje.

Reconociendo esta posibilidad, la perspectiva estructural y cultural afirma que, para incrementar la probabilidad de un aprendizaje productivo, los MAO deben estar contenidos en una cultura organizacional apropiada. *La faceta cultural* consiste en valores compartidos sin los cuales los MAO serían considerados más bien rituales antes que mecanismos que detecten y corrijan errores.

Según los autores, existen cinco valores que son elementos esenciales de una auténtica cultura de aprendizaje:

- **Transparencia:** exposición de los pensamientos y acciones de uno a los demás para recibir retroalimentación (*feedback*).
- **Búsqueda:** persistencia en una línea de búsqueda hasta lograr una comprensión satisfactoria.
- **Integridad:** dar y recibir retroalimentación (*feedback*) completa y precisa

sin defenderse uno mismo ni a los otros.

- **Orientación al tema:** enfocarse en la relevancia de la información para los temas sin considerar la posición social de la fuente o el receptor.
- **Responsabilidad:** asumir la responsabilidad tanto para el aprendizaje como para implementar las lecciones aprendidas.

Además de los MAO, que facilitan el aprendizaje, y los valores compartidos, que promueven los aprendizajes compartidos, se señalan condiciones del entorno que incrementan la posibilidad de instituir dichos MAO. Estas condiciones incluyen *la incertidumbre sobre el entorno* (una alta incertidumbre promueve el aprendizaje organizacional), *los costos y la proyección del error potencial* (errores costosos pueden ser detectados a través de acciones de los miembros que promueven el aprendizaje organizacional), *el profesionalismo de los miembros de la organización* (un alto nivel de profesionalismo promueve el aprendizaje) y *el liderazgo que está comprometido con el aprendizaje organizacional*.

Ron *et al.* (en prensa) afirman que, adicionalmente, existen tres facetas que incrementan la probabilidad de que las organizaciones se involucren en el aprendizaje productivo: la psicológica, la política y la contextual.

- La faceta psicológica incluye dos aspectos: i) la seguridad psicológica, la seguridad de tomar riesgos, cometer errores y revelar lo que uno piensa y siente, lo que es esencial para el aprendizaje (Edmonson, 1999) y ii) el compromiso organizacional, que significa identificarse con las metas y valores

de la organización y que anima a las personas a compartir su información y conocimiento –valiosos como fuente de poder personal– para promover la difusión de la información y el conocimiento en la organización.

- La faceta política consiste en tres elementos: i) el compromiso con el aprendizaje, que guía a la administración a instalar los MAO, a invertir en educación y entrenamiento, a apoyar a la experimentación, a difundir la información y a introducir sistemas de recompensa y reconocimiento que apoyen el aprendizaje; ii) la tolerancia al error, que constituye la contribución de la administración a la seguridad psicológica promoviendo la experimentación e innovación al enviar un mensaje de que equivocarse en el proceso de aprendizaje no será castigado; y iii) el compromiso con la fuerza de trabajo, que implica reducción del énfasis en las diferencias de *status*, el tratamiento justo de los subordinados y la garantía de la seguridad laboral, lo que incrementa el compromiso organizacional y la seguridad psicológica.
- La faceta contextual consiste en cinco elementos. i) la criticidad del error, que es la inmediatez y seriedad de las consecuencias del error que impulsan a la organización a aprender para prevenir errores costosos; ii) la inseguridad del entorno, que incrementa la necesidad y la existencia actual del aprendizaje organizacional, porque las altas tasas de cambio y competición requieren adaptación y, por tanto, aprendizaje; iii) la estructura de la tarea, que influye en la posibilidad de obtener información válida y en la motivación de las personas para cooperar con sus

colegas en aprender; iv) la proximidad a la misión de la organización, que incrementa la probabilidad de que el aprendizaje ocurra –generalmente los errores que están relacionados con la misión son más costosos que aquellos que no están relacionados con ella–; y v) el compromiso del liderazgo, que juega un papel importante porque involucra el cambio cultural.

## 2. Cultura organizacional

### 2.1. Definición

Schein (1992) ha definido la cultura organizacional como un patrón de supuestos básicos –inventado, descubierto o desarrollado por un determinado grupo mientras aprende a afrontar sus problemas de adaptación externa e integración interna– que ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerado valioso y que, por lo tanto, debe ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

En general, cuando se habla sobre cultura de aprendizaje, Jones (1996) remarca la necesidad del involucramiento y empoderamiento de los empleados, de la transformación del rol de administrador en rol de maestro y entrenador que facilite el involucramiento de los empleados, y del cambio correspondiente de una estructura jerárquica burocrática a una más horizontal, participativa, con una estructura de equipo de funciones cruzadas, para mejorar la calidad y la satisfacción del cliente. Es así como hace una distinción entre las características de la cultura tradicional y las características de la cultura de aprendizaje (*ver cuadro*).

Cultura tradicional	Cultura de aprendizaje
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intolerante, divisoria e individualista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De apoyo, armoniosa y de colaboración.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bloquea la diversidad de retroalimentación, interrogantes e ideas, socavando el aprendizaje y la innovación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora la diversidad de retroalimentación, cuestionamiento y sugerencias como la clave para el aprendizaje y la innovación continuos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canaliza las energías de las personas hacia prejuicios destructivos, subversión, rivalidad e intereses personales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se centra en las energías de las personas que trabajan juntas para resolver problemas y plantear mejoras.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayormente desperdicia el potencial de los empleados para aprovechar la retroalimentación o para brindarle mayor valor agregado al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anima y moviliza el potencial de los empleados para trabajar cercanamente y producir valor agregado en los productos, procesos y servicios que beneficien al cliente.</li> </ul>

Por ello, cuando se plantea el diagnóstico de la cultura en una organización, el proceso comprende los siguientes pasos: estudiar el ambiente físico, leer lo que la organización dice sobre su cultura, probar cómo la organización recibe a los *extraños*, entrevistar a las personas de la empresa y observar cómo la gente pasa el tiempo. Las culturas débiles no tienen valores claros o creencias sobre cómo tener éxito en sus negocios –o tiene tantas creencias que no puede determinar cuáles son las más importantes–, las diferentes partes de la organización tienen diferentes creencias, los héroes de la cultura son destructivos y los rituales del día a día son desorganizados o contradictorios (Deal y Kennedy, 1982).

## 2.2. Relación entre aprendizaje organizacional y cultura organizacional

La habilidad para aprender es esencial en un entorno cambiante e incierto. El conocimiento y las habilidades pueden quedar rápidamente obsoletos mientras el éxito futuro depende, a menudo, del desarrollo de nuevas competencias. La cultura orga-

nizacional puede facilitar o retardar el aprendizaje colectivo. El equipo es la unidad fundamental de aprendizaje en organizaciones complejas: a menos que el equipo ofrezca un clima psicológico seguro para asumir riesgos interpersonales –como pedir ayuda o aceptar errores–, es difícil que se dé el aprendizaje colectivo (Bohmer y Edmondson, 2001).

Mahler (1997) sostiene que los vínculos entre la cultura organizacional y el aprendizaje llevan a un modelo donde las creencias y las normas sobre la información y los estándares del trabajo profesional son influenciables; en particular, cuando los eventos o resultados de una organización están sujetos a interpretaciones ambiguas y no indican una solución clara.

Por otro lado, Schein (1994) establece que esta relación se puede definir en términos de siete elementos que componen una cultura de aprendizaje: 1) la preocupación por las personas, 2) la creencia en que las personas pueden y quieren aprender, 3) la creencia compartida en que el mundo que nos rodea es modifica-

ble, 4) el tiempo para el aprendizaje generativo así como la diversidad para que las subculturas provean alternativas creativas, 5) el compromiso compartido de una comunicación abierta y extensiva en el nivel organizacional, 6) el compromiso compartido por aprender a pensar sistemáticamente y 7) las creencias compartidas en que las personas pueden y quieren trabajar.

### 3. Organización de profesionales

#### 3.1. Organización y caracterización

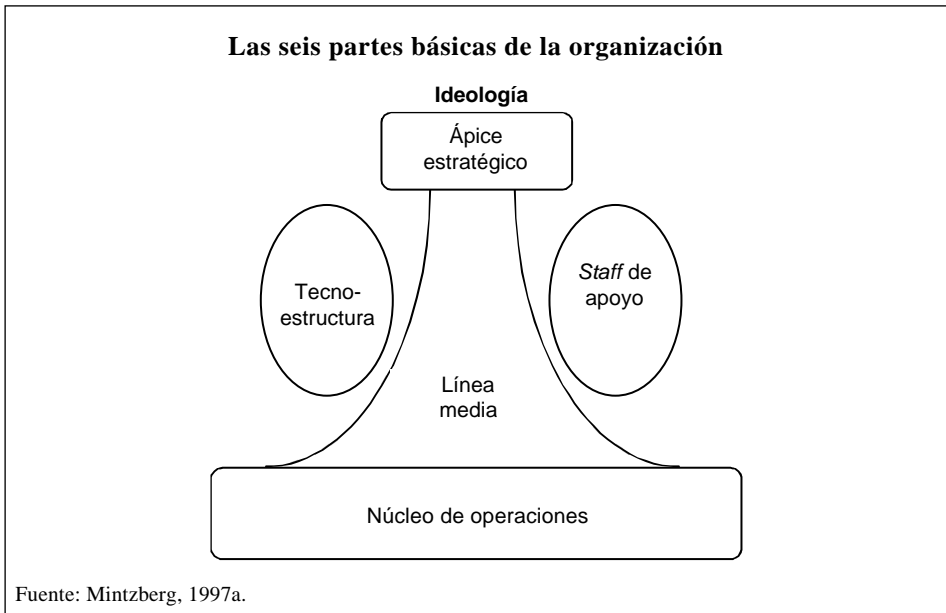
Las organizaciones pueden ser entendidas como sistemas sociales que tienen la particular característica de condicionar la pertenencia. En otras palabras, se caracterizan porque: i) establecen condiciones que deben cumplir quienes desean ingresar a ellas y ii) ponen condiciones que deben ser satisfechas por todos sus miembros mientras permanezcan en ellas. Las organizaciones constituyen una forma de construcción de sistemas que surge a partir de la coordinación de dos aspectos: por un lado, los reglamentos y normas que la organización ha establecido para regular los comportamientos de sus miembros y, por otro lado, los comportamientos de los miembros. La organización que funciona en la práctica es la que resulta del acomodo entre reglas y comportamientos: ni las reglas se respetan como se hubiera deseado, ni los miembros se comportan a su entera voluntad (Rodríguez, 1999).

Mintzberg (1997a) sostiene que en la base de toda organización se encuentran sus operadores, las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios, los que constituyen el *núcleo de las operaciones*. Hasta

la más modesta de las organizaciones requiere cuando menos un administrador de tiempo completo que se ocupe de lo que llamaremos el *ápice estratégico*, desde donde se vigila la totalidad del sistema. Conforme crece la organización, se requiere más administradores –no sólo administradores y operadores, sino también gerentes de administradores–. Entonces se genera la *línea intermedia*, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico.

Por lo general, cuando la organización se vuelve más compleja requiere de otro grupo de personas, a quienes se denomina los analistas. Estas personas también desempeñan tareas administrativas –planean y controlan de manera formal el trabajo de otros–, aunque de diferente naturaleza, y son identificadas como el personal administrativo. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos la *tecnoestructura*. Casi todas las organizaciones agregan también unidades administrativas de diversos tipos para proveerse de varios servicios internos, desde una cafetería hasta una oficina de relaciones públicas. A estas unidades y a la parte de la organización que conforman se les denomina *staff de apoyo*.

Por último, toda organización activa tiene una sexta parte, que puede denominarse su *ideología*, lo que significa una cultura bien sustentada y firme. La ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización, aquello que la distingue del resto de organizaciones e infunde cierta vida a su estructura.



### 3.2. El caso de las organizaciones de profesionales

Mintzberg (1997b) aborda con detenimiento los aspectos de estructura y creación de estrategias en las organizaciones de profesionales. Algunos ejemplos de organizaciones de profesionales son: hospitales o instalaciones médicas grandes, bufetes de abogados, despachos de contadores y universidades. La parte más importante de estas organizaciones es su base operativa, compuesta por profesionales con estudios superiores; por ejemplo, médicos, abogados, contadores públicos y profesores.

La coordinación de los profesionales –estandarización– depende de la similitud de sus habilidades. Esta estandarización es resultado de su extensa preparación, sea en facultades de medicina, facultades de leyes, facultades de contabilidad o estudios de doctorado. Por re-

gla general, los estudios se complementan con una preparación práctica y un adoctrinamiento. Otras formas de estandarización no funcionan bien en las organizaciones de profesionales, porque el trabajo es tan complejo que los analistas no lo pueden estandarizar, porque los productos de los profesionales no son fáciles de medir o porque la supervisión directa y la adaptación de las partes interesadas impiden la autonomía profesional.

En una organización de este tipo, la misión básica es ofrecer los servicios básicos de la profesión. En un despacho de abogados, la representación legal; en una universidad, la educación e investigación; y así sucesivamente, de acuerdo con otros tipos de organizaciones de profesionales. Esta idea subraya un punto crítico: la elaboración de la misión básica está controlada, en gran medida, por los profesionales individuales.

Mintzberg (1997b) describe tres caminos para la formación de estrategias en las organizaciones de profesionales. El primero se presenta cuando el juicio profesional sirve para tomar decisiones. El segundo se evidencia cuando los líderes toman decisiones por mandato administrativo, situación que se suele restringir a cuestiones que no guardan relación directa con el trabajo profesional. El tercero se manifiesta cuando las decisiones se toman por elección colectiva, sea en forma colegiada, por intereses en común o por política en razón de intereses particulares.

El resultado de estos procesos es una estrategia «inconexa», cuyos miembros se unen en forma laxa con el resto de los productores de la organización en las series de sus propias acciones, en contraposición directa o ante la ausencia de intenciones centrales o comunes de la organización en general. Por ejemplo, cada uno de los socios de un despacho de abogados puede tener sus propios clientes. Los socios del despacho de abogados pueden estar ofreciendo servicios congruentes y constantes, durante cierto tiempo, aun cuando no estén relacionados con ninguna de las otras cosas que suceden en la empresa. El bufete o el despacho quizás sólo pretenda una estrategia mínima, es decir, proporcionar servicios jurídicos. De alguna manera, todos los abogados independientes crean una empresa que ofrece servicios profesionales de calidad a sus clientes.

En el caso de Perú, la cantidad de profesionales que egresa anualmente de las distintas facultades de Derecho genera la existencia de numerosos estudios de abogados, formales e informales, que desarrollan actividades en el medio. Por lo general, estos estudios se constituyen bajo

la modalidad de sociedades civiles «para un fin común de carácter económico que se realiza mediante el ejercicio personal de una profesión, oficio, pericia, práctica u otro tipo de actividades personales por alguno, algunos o todos los socios» (artículo 295, Ley General de Sociedades).

Para explorar un tema poco estudiado, como es el de las organizaciones de profesionales, y considerando lo señalado en el acápite anterior, la presente investigación plantea una aproximación a los mecanismos de aprendizaje organizacional que se pueden observar en los estudios de abogados, con base en los trabajos de Lipshitz y Popper (2000) y Ron, Lipshitz y Popper (2001), quienes desarrollaron estudios de caso sobre mecanismos de aprendizaje organizacional en diferentes organizaciones de profesionales.

## 4. Metodología

### 4.1. Nivel y tipo de investigación

Este trabajo se desarrolló como una investigación de tipo no experimental y nivel exploratorio (Hernández *et al.*, 1991), porque buscó, a través de la observación de lo que acontecía, conocer los mecanismos de aprendizaje organizacional que pudieran estar inmersos en el día a día de los estudios de abogados.

Los estudios exploratorios sirven *para preparar el terreno* y, en este sentido, la presente investigación es una primera aproximación a lo que puede estar ocurriendo en este tipo de organización de profesionales, los estudios de abogados, de los cuales no se ha hecho evidente algún tipo de caracterización sobre los mecanismos de aprendizaje subyacentes



a su propia práctica (Hernández *et al.*, 1991).

#### 4.2. Muestra

Se trabajó con una muestra no probabilística e intencional formada por dos estudios de abogados, los que para efectos del presente trabajo se denominan Estudio A y Estudio B. Ambos mostraron disposición para participar de manera voluntaria en la investigación.

Tanto el Estudio A como el Estudio B cuentan con 20 personas como máximo y tienen menos de diez años desde su constitución. En ellos hay dos grupos ocupacionales: los abogados y los administrativos. Dentro del primer grupo pueden distinguirse los practicantes, los asistentes, los abogados *junior*, los abogados *senior* y los abogados socios. Por su parte, el grupo de administrativos está integrado por el personal de limpieza, los procuradores, la secretaria-recepcionista, la administradora —y eventualmente la asistente de ésta—.

##### *Estudio A*

Este estudio se creó hace 10 años con tres socios, de los cuales sólo dos siguen vigentes. En 1995, estableció un contrato con un gran organismo del sector público, el que en la actualidad es su principal cliente. Entre 1997 y el 2002, aprovechó un momento económicamente favorable que le permitió, en el 2000, trasladarse a un local más cómodo, donde hoy funciona. Sin embargo, a mediados del 2001 hubo reducción de personal.

Al interior del estudio se pueden percibir dos grandes grupos: los abogados y los administrativos, que en conjunto suman dieciséis personas, ocho varones y

ocho mujeres. Los del primer grupo provienen de una misma universidad, mientras que los administrativos han seguido estudios en institutos superiores y, en algunos casos, han desarrollado un oficio como especialidad.

La investigación recogió información mediante la aplicación de una encuesta, que fue respondida por once personas, seis varones y cinco mujeres, es decir, el 68% del total, y mediante la realización de entrevistas con seis personas, que equivalen al 37% de los sujetos observados.

El grupo que estuvo continuamente cooperando con el estudio tiene en promedio 32 años de edad, aunque los varones suelen ser algo mayores: 36 años frente a los 28 años de las mujeres. El 65% de ellos viven con sus familias paternas.

##### *Estudio B*

Los socios que integran este estudio se conocieron cuando aún eran universitarios y trabajaban juntos, como practicantes, en un mismo estudio de reconocido prestigio. En 1997 se animaron a formar su propio estudio y un año después alquilaron el local donde operan actualmente. Sus principales líneas de acción son el área pesquera-laboral, procesal civil y asesoría en contratos. Podría considerarse como un dato interesante que, a diferencia del Estudio A, los abogados del Estudio B proceden de diversas universidades.

En este estudio trabajan en total 20 personas, doce varones y ocho mujeres, entre abogados, practicantes y administrativos. Sin embargo, sólo seis personas, el 30% del total, participaron activamente en la investigación.

Los integrantes del Estudio B no sólo parecen mucho más jóvenes que los del Estudio A, también parecen más competitivos y con un liderazgo orientado marcadamente a las tareas. A ello contribuye quizás también el hecho de la mayor diversidad de clientes y áreas de trabajo. La imagen de los abogados, su estilo de liderazgo, su uso del lenguaje, el protocolo y la utilización de las herramientas informáticas son factores que respaldan la mayor orientación hacia la competitividad percibida en el Estudio B.

#### 4.3. Instrumentos (ver anexos)

La investigación utilizó seis instrumentos, los que se describen a continuación:

- Ficha de datos. Recoge información de los participantes sobre lo siguiente: i) aspectos socio-demográficos, ii) educación, iii) experiencia laboral y iv) percepción sobre su experiencia y metas laborales.
- Ficha 24 horas. Brinda información sobre los días «críticos» y «normales» de los entrevistados. Un día crítico es aquél con carga intensa de trabajo y un día normal es aquél con una carga moderada de trabajo.
- Historia del estudio. Identifica los puntos críticos, positivos y negativos, en la consolidación de la organización. Este instrumento se aplicó a los socios principales de cada estudio.
- Grupos formales e informales. Mediante un juego de tarjetas, se pidió a los participantes que identificaran los grupos formales (de trabajo) e informales (sociales) existentes, así como que caracterizaran el tipo de comunicación

intragrupal e intergrupala. Este ejercicio complementó información sobre el clima institucional poniendo énfasis en la calidad de las relaciones interpersonales.

- Entrevista. Este instrumento comprende aspectos relacionados con el aprendizaje individual y la contribución al aprendizaje organizacional. Para la investigación se elaboró una guía semiestructurada que se aplicó de manera individual a un grupo de cada estudio.
- Registro de observación. Recoge las observaciones diarias de los observadores durante cuatro semanas. En este caso hubo dos observadores para cada estudio.

#### 4.4. Procedimiento

En primera instancia, se hizo contacto con seis estudios de abogados a fin de obtener el consentimiento que posibilitara la investigación. Obtenida la autorización de dos estudios, cuya diferencia con los otros radicaba en ser de tamaño mediano y estar manejados por profesionales jóvenes, se realizó sendas entrevistas con los socios principales de cada estudio para explicarles la naturaleza de la investigación. Esta información se comunicó a los trabajadores en dos momentos: primero a través de la administradora respectiva y luego mediante documentos adjuntados a las fichas de datos que se les entregó.

El trabajo de campo se desarrolló a lo largo del mes de diciembre del año 2001, de manera simultánea y con la presencia interdiaria de dos observadores en cada estudio. En promedio se obtuvo 70 horas

de observación en cada estudio. Los observadores también asumieron la tarea de aplicar los instrumentos diseñados, puesto que no era factible una mayor «irrupción» en los citados lugares. Las organizaciones no tienen más de 20 personas y los espacios que comparten son individuales o para grupos pequeños; en consecuencia, a pesar de la buena disposición de los participantes, en los primeros días la presencia de los observadores causó algún efecto.

Se trabajó empleando principalmente la observación participante. Durante un mes se registró el cotidiano acontecer y la forma como realizaban sus labores las personas que trabajaban en los dos estudios de abogados. Asimismo, los observadores aplicaron los otros instrumentos elaborados con el fin de recoger lo que sucedía (Kidder *et al.*, 1986).

## 5. Análisis

### 5.1. Mecanismos de aprendizaje organizacional

En los dos estudios de abogados donde se llevó a cabo la investigación se identificaron seis mecanismos de aprendizaje organizacional. Esta información se obtuvo como resultado del conjunto de instrumentos aplicados (ficha de datos, ficha 24 horas, historia del estudio, ejercicio de grupos formales e informales, entrevistas y registros de observación), los que permitieron deducir cómo operan estos mecanismos y cómo sirven a la organización. Los mecanismos identificados son los siguientes:

*i) Reflexión sobre los casos.* Está referida a los espacios informales de diálogo entre abogados, asistentes y practicantes

cuando se trabaja alrededor de un proceso legal. Marca un proceso de reflexión sobre la práctica legal como una profesión orientada al aprendizaje continuo, lo que Whiting y Gilbert (1993) definen como una de las actitudes que el profesional trae al lugar de trabajo. En ambos estudios se refiere que este mecanismo era formal hasta hace algún tiempo, y se manifiesta la preocupación por volver a formalizarlo.

En una primera entrevista se manifestó que realizaban reuniones quincenales para ver cómo van los procesos y discutir temas contencioso-administrativos. Posteriormente, durante la entrevista con uno de los socios principales, éste comentó que las reuniones no eran tan formales, sino que él usualmente bajaba donde se encontraban los practicantes para ver cómo estaban marchando las cosas.

—Observación en Estudio A

Pasados unos minutos entra Diego y Sandro le pide que traiga una silla y se sienta a su lado para revisar juntos un escrito que ha hecho Diego sobre un caso de tercería. La comunicación es fluida mientras Sandro le va explicando porque mantiene algunas cosas y otras no. Encuentra también algunos errores no conceptuales, de redacción, que también son corregidos.

—Observación en Estudio B

*ii) Ensayo y error.* Se advierte énfasis en el trabajo individual pero en coordinación con los demás miembros del Estudio. Hay errores que sólo se descubren al cometerlos. Esto es parte de la tolerancia al error que mencionan Ron *et al.* (en prensa) como parte de la faceta política que permite una cultura de aprendizaje. Los responsables de los estudios están enviando el mensaje de que equivocarse

en el proceso de aprendizaje no será castigado.

«Cecilia, por si acaso (con una sonrisa), la sala es corporativa transitoria». La aludida le replica: «Pero en el otro escrito dice que...». Claudia la interrumpe: «Ellos también se equivocan». Luego le da una explicación sobre las normas vigentes, le hace un resumen de todas las normas aplicables a ese caso en concreto y de cómo se analizan. La retroalimentación y el aprendizaje los recibe principalmente Cecilia de Claudia (alumna de noveno ciclo y que anteriormente ha sido practicante del estudio).

—Observación en Estudio A

iii) *Revisión de la doctrina*. La información legal, también llamada *doctrina*, está disponible en las bibliotecas o en los *softwares* de los estudios, donde se encuentran los boletines de *Normas Legales* que publica el diario oficial *El Peruano*. Todos los días se revisa este diario oficial, y los dispositivos legales se archivan.

Alex sigue revisando expedientes y Paola leyendo un código y escribiendo en la computadora; no hay mayor relación entre ellos. En la computadora del sitio donde yo me encuentro hay un informe sobre todo un proceso de negociación colectiva, fechas, etapas, etc.

—Observación en Estudio B

iv) *Monitoreo*. La comunicación entre un abogado y su asistente, y entre éstos y los practicantes y/o procuradores es similar a la de un proceso de supervisión y se establece al momento de encargar una tarea, lo que muchas veces se hace a través de una breve nota escrita. Si bien todos ellos han recibido una preparación académica, es necesaria la presencia de un profesional más experimentado que acompañe la

consolidación de la práctica profesional. Esto es lo que Mintzberg (1997b) llama estandarización de habilidades.

El Doctor baja y se dirige a otra computadora para revisar los escritos que se están preparando en ella (de Celinda, que trabaja con Clara y con él). Joel termina lo que está haciendo e ingresa en otra computadora para revisar una vez más su escrito.

—Observación en Estudio A

Sandro le pide a su practicante que realice un informe sobre «apreciaciones razonadas». En este caso le da una hora de plazo, que vence a las 12:40.

—Observación en Estudio B

v) *Difusión del conocimiento*. El manejo y seguimiento de las notificaciones de los casos es socializado según la disposición a compartir los aprendizajes con los abogados junior, asistentes y practicantes. Esta disposición a compartir la información y el conocimiento implica un compromiso organizacional que significa identificarse con las metas y valores de la organización (Edmonson, 1999).

Noto mucho respeto de parte de Mario cuando se refiere a Sandro; lo admira y me comenta que más aprende de él que de muchos profesores de su facultad [...]. Me dice: «No es la primera vez que practico y me gusta el ambiente; aquí nadie guarda información».

—Observación en Estudio B

Como no está el Doctor, le han subido todas las notificaciones [a la doctora] para que ingrese en la computadora los nuevos estados de los procesos, un trabajo que hacen ambos.

—Observación en Estudio A

vi) *Espíritu de cuerpo*. En el Estudio A, los abogados de todos los niveles proceden de la misma universidad, pues dirigen la convocatoria de practicantes a su centro originario de estudios. En el Estudio B, sólo porque se necesita practicantes con disponibilidad de tiempo, la convocatoria se dirige a diferentes universidades, aunque se observa la tendencia a que los socios principales procedan de la misma universidad. El proceder de un *alma mater* común puede facilitar el manejo de un lenguaje común, dado que las distintas facultades de Derecho del país tienden a especializarse en ramas específicas.

Me cuenta que él [Raúl, socio principal] tiene dos asistentes, Alex y Mario, ambos de la universidad Z [...] por cuestión de horarios, como [...] las clases son por las noches, tienen todo el día libre y pueden estar a tiempo completo en el estudio, cosa que no pasa, por ejemplo, con Paola, que es de la universidad Y [donde Raúl estudió].

—Observación en Estudio B

## 5.2. Aspectos de una cultura de aprendizaje

En general, cuando se refiere a la cultura de aprendizaje, Jones (1996) remarca tres aspectos: involucramiento y empoderamiento de los empleados, transformación del rol de administrador en rol de maestro y entrenador, y cambio hacia una estructura horizontal y participativa. Estos tres aspectos se analizan a continuación a partir de los hallazgos del presente estudio.

i) *Involucramiento y empoderamiento de los empleados*. En el grupo de los abogados se advierte un proceso de maestría o dominio de la materia, que evidencia una línea de carrera.

Me dirigí a la señora Mariela, quien es la recepcionista del estudio desde el inicio. Es importante destacar que esta señora conoce a los socios desde que ellos eran practicantes.

—Observación en Estudio B

Este aspecto está definido por el desempeño destacado en el estudio y se estimula con el paso al siguiente nivel de la línea de carrera, lo que significa también que las prerrogativas van incrementándose con cada ascenso.

Los que ascienden a asistentes están en una oficina contigua a la de los abogados [...], que es mucho más grata para trabajar.

—Observación en Estudio A

[...] en la selección (de practicantes) participan tanto el Doctor como la asistente Clara, porque [...] es la que está en mayor contacto con los practicantes y, por lo tanto, tiene derecho a evaluar a los candidatos.

—Observación en Estudio A

Cuando los asistentes concluyen la carrera son contratados como abogados, si la situación económica lo permite.

Hasta hace un año era asistente, ahora que ya me gradué tengo personal a mi cargo, aunque a veces el Doctor me da encargos.

—Entrevista N.º 2, Estudio A

ii) *Transformación del rol del administrador en rol de maestro y entrenador*. En el grupo de administrativos se encuentran las administradoras, las secretarías-recepcionistas, el personal de mantenimiento, los vigilantes y los procuradores. A pesar de ser de soporte, es el grupo con mayor consolidación en los estudios de abogados. Se integran mayormente al servicio de los abogados principales, aun-

que suelen compartir el espacio físico con los practicantes. No es el caso de la administradora responsable, quien tiene a su cargo los aspectos concernientes al manejo administrativo del estudio, como la facturación y los recursos humanos, por encima del resto de trabajadores administrativos, los practicantes y asistentes, con los cuales coordina y a quienes orienta respecto a temas y procedimientos pertinentes.

La difusión de los conocimientos la realiza principalmente con Silvana. Nos apoyamos mutuamente cuando es necesario. Cada quien tiene su estilo. Todo va donde Silvana y ella va donde el Doctor. Tú sabes, ella es el filtro (Comentario de Clarisa, secretaria-recepcionista).

—Entrevista N.º 4, Estudio A

*iii) Cambio hacia una estructura horizontal y participativa.* Este aspecto no pudo ser registrado durante el tiempo que duró la investigación, pero sí pudo observarse indicadores concernientes al clima institucional, matizados por el estilo de liderazgo de los socios principales.

Todos se tratan con mucha familiaridad y cortesía. El estudio es un ambiente acogedor para trabajar. Se oyen risas y bromas entre todos. En la recepción chismean Clarisa y Silvana.

—Observación en Estudio A

[...] se nota que hay un ambiente de camaradería. Siempre paran haciéndose bromas, se saludan con beso y las expresiones de todos [...] guardan relación con lo que hablan.

—Observación en Estudio A

Raúl, Mario y Sandro (abogados socios) responden por sus clientes, pero de manera interna cada uno deriva los casos según las especialidades. Esto no evita que cuando un cliente llama al encargado de su cuenta, éste deba informarlo de

la situación del caso en particular, aunque el tema no sea de su especialidad. De este manera, se comparte la responsabilidad; todos son responsables de lo que pasa en el estudio.

—Entrevista N.º 1, Estudio B.

Llegó el asistente de Mario, quien al percibirse de su presencia, lo llamó y le pidió que se encargara del asunto de la Sunat. Mariela, la recepcionista, lo saludó con mucho cariño.

—Observación en Estudio B

## 6. Conclusiones

El propósito que guió esta investigación fue identificar los mecanismos de aprendizaje organizacional presentes en los estudios de abogados, tipo de organización elegida como referente de las organizaciones de profesionales. Esta primera aproximación dio como resultado la identificación de seis MAO, dos de los cuales guardan similitud con los hallazgos de Lipshitz y Popper (2000) en los hospitales: la reflexión sobre los casos y la revisión de la doctrina. Los otros cuatro mecanismos identificados fueron: el ensayo y error, el monitoreo, la difusión del conocimiento y el espíritu de cuerpo.

Se encuentra, asimismo, que los estudios presentan una tendencia a favorecer la cultura de aprendizaje (Jones, 1996). De los tres aspectos analizados —el involucramiento y empoderamiento de los empleados, la transformación del rol del administrador en rol de maestro y entrenador, y el cambio hacia una estructura horizontal y participativa—, la presencia de los dos primeros era evidente, mientras que el último de ellos sólo se apreciaba a nivel de tendencia.

Finalmente, si bien la naturaleza de este estudio basado en dos organizacio-

nes de profesionales no permite realizar generalizaciones sobre lo que puede suceder en otras organizaciones similares, sí permite un acercamiento a la realidad de este tipo de instituciones y abre el camino para futuras investigaciones. El tiempo empleado en el trabajo de campo puede no haber sido suficiente para graficar toda la riqueza y variedad posible de mecanismos de aprendizaje organizacio-

nal, por lo que se recomienda la realización de estudios durante un tiempo más prolongado, de manera que se pueda profundizar en el análisis de los resultados. Cabe señalar que existe interés por parte de los abogados principales de las firmas por conocer los resultados de investigaciones de esta naturaleza, que puedan retroalimentar sus propias prácticas y que en nuestro medio no son frecuentes.



## Referencias bibliográficas

- BOHMER, R. y EDMONSON, A. (2001). Organizational Learning in Health Care. *Health Forum Journal*. Vol. 44, n.º 2, págs. 33-35.
- DEAL, T. y KENNEDY, A. (1982). *Corporate Cultures: the Rights and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison Wesley Reading.
- EDMONSON, A. (1999). Psychological Safety and Learning in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. N.º 44, págs. 350-383.
- FIOL, M. y LYLES, M. (1985). Organizational Learning. *Academy of Management Review*. Vol 10, n.º 4, págs. 803-813.
- GUNS, B. (1996). *Aprendizaje organizacional: cómo ganar y mantener la competitividad*. México D.F.: Prentice Hall Hispanoamericana. 130 págs.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (1991). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana de México.
- JONES, S. (1996). *Developing a Learning Culture: Empowering People to Deliver Quality Innovation, and Long Term Success*. Cambridge: McGraw Hill. 167 págs.
- KIDDER, L.; JUDD, C. y SMITH, E. (1986). *Research Methods in Social Relations*. 5th Ed. New York: CBS College Publishing. 563 págs.
- LIPSHITZ, R. y POPPER, M. (2000). Organizational Learning in a Hospital. *The Journal of Applied Behavioral Science*. Vol. 36, n.º 3, págs. 345-361.
- MAHLER, J. (1997). Influences of Organizational Cultures on Learning in Public Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. Vol. 7, n.º 4, págs. 519-541.
- MINTZBERG, H. (1997a). Estructuras, fuerzas y formas de las organizaciones eficaces. En: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Voyer, J. [eds.]. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. págs. 159-183.
- . (1997b). La organización profesional. En: Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Voyer, J. [eds.]. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997. págs. 308-320.
- PROBST, G. y BÜCHEL, B. (1997). *Organizational Learning: The Competitive Advantage of the Future*. London: Prentice Hall Europe. 187 págs.
- RODRÍGUEZ, D. (1999). *Diagnóstico organizacional*. México: Alfaomega. 218 págs.
- RON, N.; LIPSHIZ, R. y POPPER, M. (en prensa). Post-flight Reviews in a F-16 Fighter-squadron: An Application of a Multifacet Model of Organizational Learning.
- ROSE, J. (2000). How Firm Culture Affects Success. *New Jersey Law Journal*. Oct., pág. 27.
- SCHEIN, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass. 418 págs.
- . (1994). Organizational and Managerial Culture as a Facilitator or Inhibitor of Organizational Learning. *Sloan Management Review*. May.
- SILICEO, A.; CASARES, D. y GONZALES, J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional*. México D.F.: McGraw Hill Interamericana. 220 págs.
- WEISBORD, E. (1994). Growth Strategy in Corporate Law Firms; Internal Influences and Performance Outcomes. *Journal of Managerial Issues*. Autumn, vol. 6, n.º 3, págs. 350-365.
- WHITING, C. y GILBERT, N. (1993). Reaching Hidden Stakeholders. *The Journal for Quality and Participation*. Jun.
- WILLIAMS, A. (2001). *A Belief-Focused Process Model of Organizational Learning*. City University Business School: Blackwell Publishers.



## **ANEXOS: Instrumentos utilizados en la investigación**

### **1. Carta de presentación**

Estimado(a) señor(a):

Hacemos de su conocimiento que la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN) realizará una investigación para conocer la forma como los estudios de abogados trabajan y aprenden a nivel organizacional.

Nuestro equipo está integrado por la suscrita, Lydia Arbaiza, profesora de ESAN y responsable de la investigación, Patricia Flores, Sergio Cuervo y Doris Palo-mino.

En ese sentido, solicitamos su colaboración, puesto que para recoger la información necesaria para esta investigación, trabajaremos en las instalaciones del Estudio realizando entrevistas y observaciones sobre el trabajo del personal. Tenga la seguridad de que la información que recojamos es de carácter confidencial y se utilizará estrictamente para los fines de la investigación.

Agradeciendo de antemano su apoyo,

Lydia Arbaiza Fermini, M.A.  
Profesora de ESAN  
Responsable de la Investigación

Nota: Si tiene alguna consulta sobre este trabajo, no dude en comunicarse con nosotros.

e-mail: [larbaiza@esan.edu.pe](mailto:larbaiza@esan.edu.pe)  
Teléfono: 317-7200 (2339)

## 2. Ficha de datos

### Ficha de datos

Estimado(a) amigo(a):

Como parte de la investigación que venimos realizando, queremos recoger información sobre los integrantes de las instituciones con las que estamos trabajando, para comprender así el papel que tienen en la organización y su contribución al desarrollo institucional.

A continuación le presentamos una ficha que registrará información sobre su formación, experiencia laboral e intereses. Las preguntas son sencillas, por lo que le pedimos completar toda la ficha. Sólo cuando alguna de las preguntas no se relacione con usted, puede colocar una raya (—). Recuerde que esta información se utilizará con fines estrictamente académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Lydia Arbaiza Fermini, M.A.  
Profesora de ESAN

#### DATOS PERSONALES

1.1. Nombres y apellidos:

---

1.2. Sexo:  Varón  Mujer

---

1.3. Edad:

---

1.4. ¿Con quiénes vive? (indicar tipo de parentesco/afinidad)

---

1.5. Ocupación actual:

---

1.6. Grupo ocupacional  Profesional  Practicante  Administrativo

---

1.7. Condición laboral:  Nombrado  Contratado

1.8. Tiempo de servicio en la institución:

---

(continúa ficha)

## ESTUDIOS REALIZADOS

Nivel	Especialidad/Oficio	Institución/ Lugar	Fecha
2.1. Primaria			
2.2. Secundaria			
2.3. Superior			
2.4. Otros			
2.5. Otros			

## EXPERIENCIA LABORAL

Especialidad/ Oficio/Cargo	Describe sus principales tareas	Grupo ocupacional	Fecha

## INTERESES

Los principales logros que he tenido en mi experiencia laboral hasta la fecha son...	
Las principales dificultades que debo enfrentar en mi experiencia laboral son...	
Las principales metas laborales que me he trazado son...	
Aprendizaje es...	
Trabajar en este estudio es...	

### 3. Ficha 24 horas

**24 horas:  
Días «críticos» versus días «normales»**

Estimado(a) amigo(a):

Como parte de la investigación que venimos realizando, queremos recoger información sobre cómo se desarrolla su jornada laboral en los días «críticos» y «normales» de su trabajo. Un día «crítico» es un día con carga intensa de trabajo y un día «normal» es un día con carga moderada de trabajo.

A continuación le presentamos una ficha en la que incluimos todas las horas del día para tener referencia de sus actividades. Usted deberá indicar las acciones que realiza tanto en su centro de labores como en su casa, como información referencial. Recuerde que esta información se utilizará con fines estrictamente académicos.

Agradecemos de antemano su colaboración.

Lydia Arbaiza Fermini, M.A.  
Profesora de ESAN

(continúa Ficha 24 horas)

**Nombre:**

Horas	Día «crítico» (precisar qué días son):
00:00-01:00	
01:00-02:00	
02:00-03:00	
03:00-04:00	
04:00-05:00	
05:00-06:00	
06:00-07:00	
07:00-08:00	
08:00-09:00	
09:00-10:00	
10:00-11:00	
11:00-12:00	
12:00-13:00	
13:00-14:00	
14:00-15:00	
15:00-16:00	
16:00-17:00	
17:00-18:00	
18:00-19:00	
19:00-20:00	
20:00-21:00	
21:00-22:00	
22:00-23:00	
23:00-24:00	

(continúa Ficha 24 horas)

**Nombre:**


---

<b>Horas</b>	<b>Día «normal» (precisar qué días son):</b>
00:00-01:00	
01:00-02:00	
02:00-03:00	
03:00-04:00	
04:00-05:00	
05:00-06:00	
06:00-07:00	
07:00-08:00	
08:00-09:00	
09:00-10:00	
10:00-11:00	
11:00-12:00	
12:00-13:00	
13:00-14:00	
14:00-15:00	
15:00-16:00	
16:00-17:00	
17:00-18:00	
18:00-19:00	
19:00-20:00	
20:00-21:00	
21:00-22:00	
22:00-23:00	
23:00-24:00	

#### 4. Historia del estudio

<b>Historia del estudio</b>	
Grafique en el tiempo la historia del estudio Identifique los momentos críticos.	
+	(momentos positivos, año)
Constitución año: _____	
<hr/>	
-	(momentos negativos, año)
Historia del estudio _____	
Al detalle describa la historia del estudio usando como referencias los momentos críticos indicados en el gráfico anterior.	
La constitución del estudio fue en: _____	
_____	
Tipo: Sociedad _____	
_____	
Año 1	
Año 2	
Año 3	
Año 4	
etc.	
Planes para el futuro	

## 5. Grupos formales e informales

### Ejercicio de identificación de grupos formales e informales

#### INSTRUCCIONES

A cada uno de los integrantes del estudio se le entregó un juego de tarjetas con los nombres de todo el personal de la organización.

- 1) Se les pidió a los participantes que identificaran los grupos formales (de trabajo) que había en el estudio agrupando las tarjetas recibidas.

Se les preguntó:

- a) ¿Qué tema común es el que genera el grupo?
- b) ¿Cómo se llevan las personas dentro de cada grupo formal?
- c) ¿Cómo se llevan entre sí los grupos formales?

- 2) Se les pidió a los participantes que identificaran los grupos informales (sociales, deportivos, etc.) que había en el estudio agrupando nuevamente las tarjetas recibidas.

Se les preguntó:

- a) ¿Qué tema común es el que genera el grupo?
- b) ¿Cómo se llevan las personas dentro de cada grupo informal?
- c) ¿Cómo se llevan entre sí los grupos informales?



## 6. Guía de entrevista semiestructurada

### Guía de entrevista semiestructurada

#### INFORMACIÓN GENERAL:

- Nombre del entrevistado/a.
- Ocupación en el estudio.
- Tiempo de trabajo en el estudio.
- Promoción laboral en el estudio.
- Funciones: señalar las tres más importantes (F1, F2 y F3).

#### FASES DEL PROCESO DE APRENDIZAJE:

Describa los siguientes procesos por cada función:

- Recolección
- Análisis
- Lecciones aprendidas
- Difusión
- Aplicación

#### APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:

¿Cuáles de los mecanismos de aprendizaje anteriores los realiza en cooperación con otros miembros?

De los mecanismos grupales que ha señalado, ¿hay algunos que se han ido mejorando con sugerencias de otros miembros del Estudio?

¿Algunos de estos mecanismos han mejorado como parte del propio proceso?

¿Cuál es la contribución de los procesos grupales al desarrollo del Estudio? Describa brevemente esta contribución.

#### CULTURA DE APRENDIZAJE:

¿Qué entiende por cultura de aprendizaje?

¿Cree usted que en el Estudio se promueve la cultura del aprendizaje? ¿Por qué?

Sugerencias para la promoción de la cultura de aprendizaje.

(Cerrar más las preguntas. Orientarlos sin sesgar la respuesta para tener categorías manejables).

## 7. Pautas para el registro de observación

### Pautas para el registro de observación

El objetivo de esta investigación es *conocer la forma como los estudios de abogados aprenden a nivel organizacional*. En este sentido, utilizaremos un conjunto de instrumentos que nos permita recoger información sobre la dinámica de los Estudios con los que estamos trabajando. Uno de éstos es el *registro de observación*, que consiste en tomar notas sobre cómo se desarrolla el trabajo en cada uno de ellos, cómo es la interacción entre los miembros de su personal y cuáles son los mecanismos formales o informales de aprendizaje organizacional. Anotaremos nuestras observaciones en un *block*, teniendo en cuenta las siguientes pautas:

1. *Presentación ante el responsable del Estudio* (se conocerá su nombre de antemano) y, en el primer día de observación, *ante todos(as) los (as) miembros de la institución presentes, así como cada vez que sepamos que alguien está por primera vez*. Esto, con el fin de que nuestra presencia se vaya haciendo familiar e incomode lo menos posible al personal, aunque ello será difícil los primeros días porque seremos un «nuevo elemento» en la organización y despertaremos desconfianza y/o curiosidad. Debemos tener presente que en tanto buena parte de nuestro trabajo será el de actuar como observadores, tenemos que manejar un «perfil bajo». Esto es:

- a) No promover diálogos con los demás, puesto que ello provoca distracción del ejercicio de observación. En el caso de que algún miembro del personal se acerque a nosotros, hablaremos con él/ella tratando, en lo posible, de no generar una conversación extensa. Debemos recordar que se realizarán entrevistas con el personal, durante las cuales obtendremos mayor detalle de sus concepciones sobre su trabajo.
- b) Ubicarnos en un espacio discreto que nos permita un radio amplio de observación. Podemos cambiarnos de ubicación si, por alguna circunstancia, encontramos otro espacio más adecuado.
- c) Si bien observamos constantemente, cuidar de que no se nos confunda con «inquisidores» (miramos y tomamos notas solamente), lo que quiere decir que podemos observar discretamente o durante un rato y luego tomar nota de los eventos observados.

2. *Reconocimiento y descripción del espacio donde se desarrolla el trabajo del Estudio*. Podemos hacer croquis o dibujos sobre el lugar, complementariamente a describir cómo es el lugar: la iluminación natural/artificial de los espacios, la amplitud/estrechez del espacio de cada trabajador, el orden/desorden reinante, lo amigable/no amigable del

espacio (¿es agradable trabajar allí?), la disposición y suficiencia o insuficiencia de los equipos o materiales. Asimismo, es importante identificar nuestra ubicación y el radio de nuestra observación cada vez que iniciemos un registro.

3. *Reconocimiento y descripción del personal del Estudio.* Si bien recogemos información del personal mediante una ficha de datos, es importante también que a cada individuo le asignemos un código con el cual nos referiremos a él en nuestros registros (por ejemplo, Juan Pérez puede ser «hov», que significa «hombre de ojos verdes»). Esta forma de anotación no obedece sólo a la necesidad de rapidez en la escritura. Como señalamos antes, nuestra presencia despierta curiosidad (algunos incluso se preguntarán si no estamos siendo parte de un equipo de evaluación sobre el desempeño del personal) y algunas personas intentarán «leer» nuestras notas. Además, no sólo describimos características relativas a la apariencia física, sino también trajes, maquillaje (mucho/poco/nada), tics y, a medida que vayamos teniendo continuidad en la observación de un grupo, incluiremos características de personalidad que percibamos asociadas a determinados contextos o formas de ser.

4. *Registro de la fecha, horas de inicio y fin de la observación,* así como de la hora de algunos eventos que llamen la atención, de intermedios que se produzcan como consecuencia de cambios de espacio o de diálogos que se generen.

5. *Observación y registro de eventos.* Una cuestión básica es «abrir nuestros ojos y oídos» para atender a lo que suceda a nuestro alrededor. En ocasiones, esto puede ser un poco agotador, pero hay que tener en cuenta que *nosotros somos el medio por el que aprehenderemos cómo aprende la organización.* Inicialmente, realizaremos una observación «abierta», que sumada a la información de «24 horas» nos permitirá precisar los eventos que son relevantes considerar en este registro. Tomaremos nota de todo lo que acontece a nuestro alrededor, prestándole mucha atención a las interacciones del personal, pues a partir de éstas probablemente inferiremos los mecanismos de aprendizaje que existen.

6. *Relevancia de la subjetividad de los observadores.* Si bien las observaciones son sobre cuestiones externas a nosotros como observadores, en un enfoque de investigación cualitativa es válido incluir, en nuestro registro de observación, nuestras percepciones, intuiciones o sensaciones ante determinados eventos. Esto es, debemos señalarlas en nuestra observación de manera destacada (utilizaremos letras mayúsculas o alguna señal que indique que lo que registramos en ese momento es nuestro comentario personal).

7. *Confidencialidad de la observación.* Recordemos que estamos registrando las acciones de un conjunto de personas que han mostrado disposición para colaborar con esta investigación y, por lo tanto, les retribuiremos con el manejo reservado de la información que registramos. Es probable que en algún momento los responsables de los Es-

dios quieran saber qué hemos hallado. Entonces debemos señalar generalidades, no personalizar los comentarios y recalcar el hecho de que al final de la investigación tendrán una copia de los hallazgos. Asimismo, debemos ser cautos y no hacer comentarios sobre las observaciones con personas ajenas a la investigación.

8. *Vaciado de las observaciones.* Como dijimos anteriormente, cada uno registrará sus observaciones en un *block* con el fin de no perturbar más de la cuenta al personal de cada Estudio, pero es importante que estos registros se trasladen a la computadora tan pronto como se pueda, porque justamente al transcribirlos pueden acudir a nuestra memoria aspectos que permitan enriquecerlos.

