

---

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: American Psychological Association, 313 pp.

---

El texto tiene como objetivo central el análisis de la metodología del *Action Learning* (AL) que permite la adquisición de competencias a través de la acción grupal orientada a solucionar problemas o ejecutar proyectos importantes y urgentes para la organización. Los cuatro autores son especialistas en la materia y a la vez ejercen la docencia universitaria.

El texto se compone de doce capítulos distribuidos en tres secciones, cuyo contenido se bosquejará a continuación:

La primera sección, titulada “Fundamentos del *Action Learning*”, incluye los capítulos del 1 al 5, revisa los fundamentos teóricos en los que se sustenta el AL, y proporciona una visión general de las acciones que permitirán un incremento de la capacidad de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional. Señala la importancia del aprendizaje para los líderes y organizaciones en consideración a los cambios que se han suscitado en el mundo moderno. Analiza las diversas opciones que se dispone para el desarrollo del liderazgo, incluyendo el AL. Presenta las características básicas que distinguen el AL y examina la función que cumplen el cuestionamiento, la reflexión y el diálogo activo, en la ejecución de esta metodología. Explora los principales aportes de diferentes disciplinas que indagan la naturaleza y la dinámica de los procesos de cambio individual y organizacional, y a la vez los procesos que se presentan en el AL. Finalmente, considera la metodología del cuestionamiento que utilizará el facilitador.

Los capítulos 6, 7, 8 y 9 conforman la segunda sección, con el título “Implementando el AL”, y presentan de manera detallada la ejecución del AL, considerándolo como parte integrante del sistema organizacional. Examina aspectos fundamentales de las intervenciones de cambio organizacional, y la utilidad que el AL puede cumplir dentro de este contexto. Considera las actividades centrales del AL: identificar el problema por solucionar, el apoyo e involucramiento de la administración, la selección de los miembros que conformarán el equipo de trabajo, los diseños básicos de ejecución de las reuniones, así como el entrenamiento de los facili-

tadores. Explora de qué manera el AL puede apoyar las estrategias que frecuentemente utilizan las organizaciones para incrementar las competencias de liderazgo, incluyendo ejemplos reales para ilustrar el enfoque. Finaliza la sección discutiendo la posible utilidad del AL en otros procesos de desarrollo, tales como: *coaching*, sesiones de planeamiento estratégico, solución de problemas individuales, reuniones de equipo, retroinformación individual, mejora de la creatividad.

La tercera y última sección se titula “Mejores prácticas del presente al futuro”, y lo integran los capítulos 10, 11 y 12. Se revisan diversos aportes de la investigación científica sobre la utilidad del AL para el desarrollo del liderazgo y de las organizaciones, así como los mecanismos psicológicos presentes en su funcionamiento. Los autores demuestran la aplicación de la metodología del AL en algunos casos de empresas de diversos países, presentando las intervenciones según las etapas de los programas de cambio. Finalmente, exponen la posible utilidad que la metodología del AL tendría en el futuro de ser aplicado en contextos muy diferentes, enfatizando su versatilidad.

El libro se caracteriza por abordar el tema de manera integral, al considerar la teoría que sustenta la metodología y los aspectos prácticos vinculados, y lo ubica dentro de un contexto de intervención de cambio. Desde el punto de vista aplicado, se compara el AL con otras estrategias utilizadas por las organizaciones laborales para incrementar las habilidades de sus supervisores y líderes, mostrando las ventajas de conseguirlo a través de la acción y reflexión como elementos principales.

El presente texto permite constatar el buen nivel de desarrollo que ha logrado la metodología del AL, especialmente en los últimos años, como consecuencia de los retos planteados por los cambios suscitados en las organizaciones modernas, tales como: la necesidad de continuo cambio, el autodesarrollo como principal responsabilidad del trabajador, la participación de todos los trabajadores para la eficiencia organizacional, el desarrollo de un paradigma de aprendizaje que supere la capacitación tradicional. A esto se agregan los avances logrados en el aspecto académico, especialmente sobre la constatación de que se aprende más a través de la acción y la reflexión (McCauley, 2006; Raelin, 2008; Yost & Plankett, 2009). Otra expresión del grado de madurez que ha conseguido el AL es la existencia de la revista *Action Learning: Research & Practice*.

Desde un enfoque de cambio sistémico, los autores demuestran de manera clara, que el AL perfectamente se adecua a la metodología de las “Organizaciones que Aprenden” (Learning Organization), al favorecer el aprendizaje continuo, perspectiva utilizada por profesionales como Marsick y Watkins (1999).

Para los interesados en efectuar investigaciones con fines de tesis o disertaciones, el texto puede ser una fuente muy útil al haber incluido un capítulo específico sobre aspectos metodológicos de la investigación vinculados con el AL.

Consideramos como una limitación en la propuesta para la conducción de los grupos de trabajo, el enfoque único de cuestionamiento que utilizará el facilitador, sin tener en cuenta la profundidad del cambio por realizar. Así tenemos, por ejemplo, de considerarse un problema que está más relacionado con un cargo específico, el cuestionamiento debería ser de menor alcance al compararlo con cambios de valores y creencias que sirven de sustento a la cultura organizacional, estrategia que algunos especialistas han considerado de manera explícita (O’Neil & Marsick, 2007). Hubiera sido ideal también, teniéndose en cuenta la amplia experiencia de los autores, que se incluyan más ejemplos de preguntas e intervenciones posibles, según el desarrollo del equipo de trabajo.

El texto constituye un recurso importante para las personas interesadas en lograr un conocimiento actualizado e integral sobre la metodología del AL, o empezar su aplicación en un contexto específico. En consideración de los diversos temas incluidos puede ser utilizado de acuerdo con el nivel de familiaridad del lector con el AL, de manera que es factible que aquellos conocedores de los fundamentos teóricos pueden omitir determinados capítulos y aprovechar los aspectos vinculados a la práctica. Puede ser útil también como material principal en la ejecución de seminarios sobre dicha metodología, así como fuente para cursos universitarios relacionados con el desarrollo de personal y cambio organizacional.

## REFERENCIAS

- Marsick, V. J. & Watkins, K. (1999). *Facilitating learning organizations. Making learning count*. Vermont: Gower.
- McCauley, C. D. (2006). *Developmental assignments: Creating learning experiences without changing jobs*. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.