

**APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL UNA VISIÓN DE CRECIMIENTO.**  
Diana Patricia Madero., Carolina Murgueitio Ortiz.  
Universidad de la Sabana

### **Resumen**

Hoy día toda organización ha de considerarse un centro promotor de aprendizaje, debido a que esta desarrolla una Visión, valores y conceptos, la cual esta constituida por individuos, siendo estos los principales sub centros receptores del aprendizaje. Entendiendo que las relaciones humanas establecidas dentro de la misma tienen como soporte la comunicación, esta debe manejarse de manera eficaz con el fin de esclarecer las normas y metas buscando como su resultado práctico la productividad de la empresa, la satisfacción del cliente, hacerla más competitiva, e inteligente, redireccionar el trabajo no deseado frente al cumplimiento de objetivos, lograr el empowerment, basándose siempre en rescatar el trabajo bien hecho y viendo a cada empleado como un ser humano con capacidades, destrezas y potencialidades para realizar una labor eficaz.

### **Abstract**

Now a days every organization has to be considered as learning promotional center, as it develops a vision, values and concepts; and it's constituted by individuals, being these the principal sub centers learning receivers. Understanding that the human relations established inside the organization have communication as a support, it has to be managed effectively focusing on clarifying the norms and objectives searching as a practical result the company's productivity, consumer satisfaction, making it more competitive and intelligent redirecting the non wanted work versus the objectives fulfillment, reaching the empowerment based on rescuing and emphasizing the good work and seeing each individual as a human being with capabilities, skills and abilities to make an effective work.

### Aprendizaje Organizacional una Visión de Crecimiento

En los últimos tiempos se ha hablado mucho acerca del impacto del aprendizaje organizacional (AO) en la organización. Los funcionarios, ejecutivos y trabajadores se enfrentan con regularidad a abrumadoras cantidades de información. Todos nosotros entendemos que el aprendizaje absorbe información, la selecciona y utiliza para fomentar la creatividad. Siendo esto una medida para entender que toda organización es centro de aprendizaje.

La organización que no promueve el aprendizaje, no puede esperar ser capaz de competir con éxito. La única forma de conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda de manera eficaz, desarrollando y potencializando al máximo las habilidades, destrezas y competencias de cada uno de sus miembros; todo esto es posible debido a que de forma natural cada individuo tiene un equipo de aprendizaje distribuido en todo su cuerpo, ya que el organismo entero es una matriz y un conjunto de redes diseñadas para aprender por medio de los distintos sentidos y de esta manera ser capaz de elevar la potencialidad mental.

El aprendizaje es una responsabilidad personal, todos debemos aceptar la responsabilidad de nuestro aprendizaje y cada uno debe ser responsable de adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar las expectativas del rendimiento, sin embargo la organización debe proporcionar distintas herramientas tales como la comunicación efectiva, la veracidad en las ideas, el mantenimiento de acuerdos, el fomento y apoyo a los retos del trabajo del personal y lo mas importante el reconocimiento de logros, la retroalimentación oportuna y el redireccionamiento como lo plantea el autor Ken Blanchard (1998), todo esto creara una actitud positiva, un entendimiento claro de la eficacia en el trabajo en equipo y día a día impregnara de un ambiente de apoyo a la

organización permitiendo la creación de efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en los negocios.

Este artículo pretende llevar al lector a un entendimiento claro y sencillo acerca del aprendizaje organizacional por medio de un paralelo entre el cuerpo humano como centro de aprendizaje y las herramientas que la organización debe prestar a cada miembro como ente esencial en el desarrollo de la organización.

Para poder entender el mundo globalizado en el que actualmente se desarrollan las organizaciones, se debe saber la clave para ser capaces de operar en él; esta clave según nuestro criterio es el aprendizaje organizacional. Para entrar pues a realizar un sustento teórico de dicho tema, se realizara una revisión bibliografica tomando definiciones que a través de los años han realizado diversos autores con el fin de circunscribirnos en una de ellas que posibilite el desarrollo de dicho tema según nuestra visión. Argyris (1977) define aprendizaje organizacional como el proceso de "detección y corrección de errores". En vista que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes para estas: "Se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos, a su vez, o son inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional"; McGill (1992), define el aprendizaje organizacional como "la habilidad de una organización de ganar visión y comprensión a partir de experiencias a través de la experimentación, observación, análisis y una buena forma examinar éxitos y fracasos". Peter Senge (1992), quizás el autor más conocido en el área, define una organización que aprende, como aquella que expande continuamente su capacidad para construir futuro. Es la integración de talentos y funciones, en una totalidad productiva.

Años después y en la misma dirección, McGill, Slocum y Lei (1992) hablan de aprendizaje adaptativo y generativo. El aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno. Por ejemplo, utilizar know-how (riqueza intelectual) para resolver un problema específico, con base en las premisas existentes, que permita continuar con el normal funcionamiento de la entidad. El aprendizaje generativo tiene relación con la transformación del entorno, mediante cambios radicales de estructura, estrategia y sistemas organizacionales. Mientras que el aprendizaje adaptativo busca la acomodación al entorno, el generativo busca transformar el entorno. En uno y otro caso, la organización aprende en su interacción con el entorno.

Una organización que aprende, como lo plantea Marquardt (1996), “es una organización que aprende colectivamente y se transforma continuamente, para recoger, gestionar y utilizar mejor el conocimiento, para el éxito de la empresa”. O en palabras de Aramburu (2000), “el aprendizaje de la organización está asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte”.

Hoy es posible aprender dentro de la empresa o entidad, si existe la cultura del compartir, entendida como el intercambio de información y conocimiento. Desafortunadamente, aunque para unos compartir es una oportunidad de desarrollo, para otros es un riesgo asociado con la pérdida de poder (Castañeda, 2002).

Para convertir el conocimiento personal en organizacional, como lo plantean Nonaka y Takeuchi (1999), es necesario que exista un ambiente que facilite el diálogo, la discusión, la observación, la imitación, la práctica y la experimentación.

Este ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia y no sólo con palabras y folletos, sino con comportamientos que se conviertan en modelo para todos. Es muy

probable que si la alta gerencia utiliza el diálogo como estrategia permanente de aprendizaje, este ejemplo sea seguido por otros.

El aprendizaje organizacional, es una oportunidad para promover ambientes de aprendizaje, que a la luz de una misión corporativa, faciliten personas interactuantes e interdependientes, dispuestas a compartir conocimiento, observar e imitar buenas prácticas, recibir y dar retroalimentación, de tal forma que aprendizajes individuales se conviertan en aprendizajes colectivos. Ambientes en donde el diálogo sea herramienta para la creación de conocimiento, que agregue valor a las organizaciones.

Es por esto que viendo la organización como centro de aprendizaje, es de vital importancia entender que en la misma, existen igual numero de centros receptores de aprendizaje que numero de empleados, debido a que el cuerpo humano de cada uno de los miembros de la organización es un centro receptor de aprendizaje. Los seres humanos reciben minuto a minuto los estímulos del ambiente, los captan, registran y almacenan logrando realizar un proceso de asimilación de la información. Dichos estímulos son captados por medio de los distintos órganos del cuerpo los cuales al igual que todos los miembros de la organización forman un equipo de aprendizaje.

Los procesos perceptivos le dan sentido a los datos puros que nos proporcionan los sentidos acerca del mundo exterior, de esta manera, partiendo de la concepción del cuerpo humano como centro de aprendizaje, debemos entender como, la sensación y percepción, juegan un papel importante en el desempeño de la persona y su aprendizaje organizacional a partir de su funcionamiento.

Descrita en términos generales, la secuencia de eventos que produce una sensación parece muy sencilla. Primero, cierta forma de energía, ya sea de origen externo o interno del cuerpo, estimula a una célula receptora en alguno de los órganos de

los sentidos, como el ojo o el oído. Una célula receptora está especializada en responder a una forma particular de energía: ondas luminosas, en el caso de la visión; o vibración, en el caso del oído. La energía debe ser lo suficientemente intensa, porque de otra manera la célula receptora no reaccionará a ella.

Las experiencias sensoriales son resultado de los patrones de las señales neuronales. En cierta forma, cada experiencia sensorial es una ilusión creada por el cerebro. Se llama umbral absoluto a la mínima intensidad de energía física necesaria para producir una sensación en cualquier persona. Sea cual sea la estimulación que este por debajo del umbral absoluto, ésta no se experimentará. El umbral absoluto para cada uno de nuestros sentidos es muy bajo, aunque existen diferencias entre la gente e, incluso, entre un momento y otro en una misma persona.

La idea de un umbral supone que ciertos eventos que ocurren en el mundo real nunca se experimentan conscientemente. Podría preguntarse como es que la estimulación que está por debajo del umbral sensorial puede influir en la conducta. Según una entrevista realizada en 1991, cerca de dos terceras partes de los estadounidenses creen que los publicistas ocultan mensajes e imágenes en sus anuncios para incrementar las ventas de sus productos (Lev, 1991). Esos mensajes se denominan subliminales porque caen por debajo del umbral de la percepción consciente, y se ha supuesto que se perciben en el subconsciente.

Hasta aquí hemos estado describiendo algunas características generales de la sensación, pero cada uno de los sistemas sensoriales del cuerpo trabaja de manera distinta. Cada sistema sensorial contiene células receptoras que se especializan en convertir una clase particular de energía en señales nerviosas. El umbral al que ocurre esta conversión varía con el sistema, así como también varían los mecanismos por medio

de los cuales la entrada sensorial se procesa, codifica y envía al cerebro para mayor procesamiento. Por esto revisaremos a continuación las características únicas de cada sistema sensorial.

### *La Visión*

Los seres humanos dependen en gran medida de su sentido de la visión para relacionarse con el mundo. La visión es resultado de una serie de actividades que comprenden una gran variedad de órganos y células dentro de los ojos y el cerebro. La luz entra al ojo a través de la cornea, pasa por la pupila y llega, después, al cristalino el cual la enfoca sobre la retina. El cristalino cambia su forma y permite que la luz se enfoque con claridad sobre la retina. Directamente detrás del cristalino y sobre la retina, se encuentra un punto hundido, llamado fovea, que es el centro del campo visual. La retina de cada ojo contiene las dos clases de células receptoras responsables de la visión: los bastones y los conos. Los bastones, responsables en principio de la visión nocturna, responden a grados variables de luz y oscuridad, pero no al color. Los conos responden tanto a la luz y la oscuridad como al color, y funcionan principalmente de día. La fovea solo tiene conos. Los bastones y conos se conectan a las células nerviosas o células bipolares, que van al cerebro.

La sensibilidad de los bastones y los conos cambia de acuerdo con la cantidad de luz disponible. La adaptación a la luz ayuda a nuestros ojos a adaptarse a la luz brillante; la adaptación a la oscuridad nos permite ver al menos un poco en condiciones de oscuridad. Los mensajes nerviosos que se originan en la retina deben alcanzar finalmente al cerebro para que se produzca una sensación visual.

Un aspecto único de la visión humana es su capacidad para ver una amplia gama de colores. Matiz, saturación y brillantez son tres aspectos separados de nuestra



experiencia sobre el color. El matiz se refiere a los colores (rojo, verde, azul, etc.), la saturación tiene que ver con la intensidad o riqueza de los matices, y la brillantez es la intensidad de estos últimos. Los seres humanos pueden distinguir sólo alrededor de 150 matices, pero los diferentes niveles de saturación y brillantez se combinan para darnos alrededor de 300.000 colores.

### *La Audición*

Los sonidos y ruidos que escuchamos son experiencias psicológicas creadas por el cerebro en respuesta a una estimulación.

El estímulo físico para el sentido de la audición son las ondas sonoras, que producen vibración en el tímpano. En cada una de estas ondas su intensidad según el tono, la frecuencia y la amplitud de esta.

Existen dos puntos de vista que explican como se codifican los distintos patrones de ondas sonoras en mensajes nerviosos. La teoría de la localización sostiene que el cerebro determina el tono al distinguir el sitio en la membrana basilar en la que es más fuerte. La teoría de la frecuencia sostiene que la frecuencia de las vibraciones de la membrana basilar, considerada como un todo, se transfiere a una frecuencia equivalente de impulsos nerviosos. Sin embargo, las neuronas no pueden descargar a la velocidad de los sonidos más agudos. Esto sugiere el principio de andanada, por el cual las células nerviosas descargan en secuencia para enviar una rápida serie de impulsos al cerebro.

### *El Olfato*

El sentido del olfato se activa por las sustancias conducidas en las moléculas transportadas por el aire hacia las fosas nasales, en las que las sustancias activan receptores altamente especializados al olfato, causando nuestra conciencia de los olores.

### *Los Sentidos Cutáneos*

La piel es el mayor órgano sensorial con numerosos receptores nerviosos distribuidos en concentraciones variables, a lo largo de su superficie. Las fibras nerviosas de estos receptores viajan al cerebro. Los receptores cutáneos dan origen a lo que conocemos como sensaciones cutáneas de presión, temperatura y dolor.

Como anotamos al inicio nuestros sentidos nos proporcionan datos crudos del mundo externo. Sin embargo, a menos que interpretemos esta información sin procesar, permanecerá como lo que William James (1890) llamó “una confusión retumbante y zumbante”. Entendemos por percepción, la experimentación de patrones significativos en la gran combinación de la información sensorial. Existen diversas formas en las que el cerebro interpreta el completo flujo de información de los distintos sentidos y crea las experiencias perceptuales que van más allá de lo que se percibe.

A principios de siglo, un grupo de psicólogos alemanes, a los que se denomina “psicólogos de la Gestalt”, emprendieron la tarea de descubrir los principios mediante los cuales interpretamos la información sensorial. La palabra alemana Gestalt no tiene un equivalente exacto en español, pero esencialmente significa “totalidad”, “forma” o “patrón”. Los psicólogos de la Gestalt creyeron que el cerebro crea una experiencia perceptual coherente que es más que la simple suma de la información sensorial disponible, y que lo hace de manera regular y predecible. Una manifestación importante de nuestros procesos perceptuales es la capacidad para distinguir las figuras del fondo en el que aparecen. Cuando empleamos la información sensorial para crear percepciones, completamos la información faltante, agrupamos varios objetos juntos, vemos objetos totales y escuchamos sonidos con significado.

Habiendo hecho una pequeña descripción del funcionamiento de la sensación y percepción, nos es más sencillo vislumbrar la importancia y alcance que tienen estas en el aprendizaje organizacional de cada miembro de la organización, es por esto que debemos entrar a hablar del ambiente laboral ya que es de este que dependen las sensaciones y percepciones que cada individuo genere, motivando su desempeño. La forma en que está constituida una empresa, así como el ambiente general que pernea en una organización, puede afectar en gran medida la actitud y el desempeño energético de todos y cada uno de sus empleados. Prácticamente, la mayoría de los trabajadores pasan una tercera parte de su vida en el trabajo. Por consiguiente, el lugar de trabajo, debe de ser uno cómodo, y acogedor, donde los empleados logren pasar de forma grata ese tiempo laboral, en vez de desear salir huyendo. Ese interés por lograr el equilibrio entre lo tangible y lo intangible del trabajo, ha de convertirse en una meta a corto plazo surgiendo, de esta forma, la necesidad de contar con una tendencia o pensamiento que vincule al recurso humano con su entorno, facilitando su identificación con él, con lo que entendemos por organización y su medio, orientada a lograr que el individuo se encuentre en un estado de equilibrio total que nos permita observar su impacto en la organización desde una óptica más amplia y profundamente relacionada con sus expectativas.

Puede entenderse como el punto ideal de lo que debe ser la comunidad laboral, la necesidad de la armonía en todos sus sentidos. Cuando el empleado se muestra motivado por su entorno, el ambiente le es grato, se siente bien remunerado, gusta de sus funciones, mantiene una relación abierta y franca con sus compañeros, en fin, está en perfecto equilibrio demostrando que el ambiente laboral en el que se desempeña

ha logrado que sus sensaciones y percepciones permitan incorporar el aprendizaje organizacional esperado. El individuo no es productivo si el medio ambiente donde se desempeña le es hostil. Es por ello que un empleado con presiones de tipo económicas, psicológicas y situacionales, sometido a trabajar bajo condiciones desagradables, donde el medio es heterogéneo, desequilibrado, con altos niveles de contaminación (auditiva, visual, psicológica), difícilmente ofrezca a la organización el mejor resultado en sus funciones. La esencia del aprendizaje organizacional parte de trabajar en un ambiente que incentive las percepciones y sensaciones que generen los empleados, de sus condiciones como tal, en el desarrollo del bienestar del trabajador con la finalidad de influir en él y aprovechar al máximo la relación horas/hombre, pero ahora acompañada de la necesidad del beneficio mutuo.

No es un secreto para nadie que el medio ambiente afecta el comportamiento y predispone de manera positiva o negativa, limitando o no la productividad, creatividad e identificación en el trabajo. Por lo tanto, el ambiente no debe considerarse como una variable exógena, sino como un activo intangible para las organizaciones y un instrumento para lograr la armonía.

“el aprendizaje es un cambio mas o menos permanente en la frecuencia con la que ocurre un comportamiento individual específico. El gerente de una organización quiere que los empleados aprendan y pongan en práctica comportamientos de trabajo de productivos. En gran parte, el aprendizaje de nuevos comportamientos de trabajo dependen de factores ambientales.” Por lo tanto la meta es que cada uno de los miembros de la organización debe vivenciar y sea capaz de transmitir por medio de una

comunicación efectiva experiencias de aprendizaje en un ambiente que fomente los comportamientos que la organización desea de los mismos.

Basados en la Teoría Social Cognitiva la cual plantea “ que las personas son capaces de aprender comportamientos nuevos si observan a otros en una situación social y después imitan ese comportamiento. Las personas observan a otros y establecen imágenes mentales de los comportamientos y los resultados. Después ponen a prueba los comportamientos; si los resultados son positivos, los repiten; si los resultados son negativos no los repiten. Blandura señaló que los observadores aprenden con más rapidez que los no observadores porque no necesitan desaprender comportamientos y pueden evitar errores innecesarios y costosos.

La Teoría Social Cognitiva integra: el modelamiento, el simbolismo y el autocontrol; los tres factores que impulsan el aprendizaje social cognoscitivo son el aprendizaje vicario (cuando una persona que aprende, observa el comportamiento de alguien mas -el modelo- y sus consecuencias -premios y castigos-; el autocontrol y la auto eficiencia.

El aprendizaje por autocontrol sucede cuando sucede cuando se aprende de un comportamiento nuevo incluso sin una presión externa para realizarlo. La mayoría de las personas usan el autocontrol para aprender conductas tanto dentro del trabajo como fuera de él. Es posible aprender desde las tareas más cotidianas como por ejemplo el uso del correo electrónico, hasta labores más complejas, como prepararse para asignar una evaluación de desempeño a sus subordinados. Cuando una persona aprende mediante el autocontrol, los gerentes no necesitan controlarlo porque el empleado toma la responsabilidad de aprender y realizar conductas deseadas.

Para que el aprendizaje sea efectivo tiene que cumplirse varias condiciones:

El que aprende tiene que observar el modelo cuando se lleva a cabo el comportamiento.

El que aprende debe cumplir con exactitud el comportamiento del modelo.

El que aprende necesita contar con habilidades y las capacidades necesarias para realizar el comportamiento.

El que aprende debe observar que el modelo recibe recompensas por el comportamiento.

Los gerentes de la organización deben esforzarse por incrementar al máximo el llamado empowerment por medio del cual se concede a los empleados el desarrollo de la autoridad, de las habilidades y de la libertad para llevar a cabo sus tareas.

El tercer aspecto planteado por el modelo de aprendizaje social cognoscitivo, es la eficacia personal, la cual consiste en la confianza que la persona tiene en su capacidad para realizar una tarea específica en una situación particular. Cuanto mas grande sea la habilidad percibida para desarrollar la tarea, mayor eficacia personal del empleado.

Los empleados con alta eficacia personal cuentan con la habilidad necesaria, son capaces de aplicar el esfuerzo requerido ningún acontecimiento externo evitarán que lleven a cabo su trabajo.

A su vez, la eficacia personal influye sobre la elección de las tareas de las personas y la cantidad de tiempo que dedicarán al intentar alcanzar sus metas.

La eficacia personal influye sobre las actividades y las metas que las personas se fijan a sí mismas; la eficacia personal influyen sobre el esfuerzo que las personas aplican a su trabajo; las personas con alta eficacia personal trabajan duro para aprender tareas nuevas y están seguras que sus esfuerzos serán recompensados. Las personas con baja

eficiencia personal carecen de confianza en su capacidad para alcanzar el éxito y ven cualquier esfuerzo adicional como inútil, pues creen que lo más probable es que fracasen a pesar de todo.

Para llegar a alcanzar todas estas metas, es necesario entender que todos los seres humanos tienen una gran capacidad para aprender; sin embargo el gerente o líder debe ser capaz de desarrollar la empatía con sus subordinados o compañeros de trabajo de equipo. Tal como lo planteaba el autor Ken Blanchard en su libro “Bien Hecho”, se debe dejar trabajar y vigilar el trabajo del otro bajo el paradigma e idea del “Te Pillé”; te pillé cometiendo un error, te pillé haciendo las cosas mal; este se debe cambiar por el de valorar y estar al tanto del trabajo bien hecho, de los logros alcanzados estando siempre conscientes de que en el aprendizaje organizacional se cometen errores los cuales deben ser corregidos y redireccionados para alcanzar las metas; pero aún así siempre e independientemente de las circunstancias todos los miembros de la organización deben ser preactivos y deben cerciorarse de que llegue la información adecuada a las personas correctas. Para realizar una buena interiorización de los comportamientos y acciones en los cuales se debe trabajar, se debe estar actuando paralelamente y bajo una visión compartida puesto que “a medida que la visión se esclarece, uno tiene que mirar su realidad presente y hacer una evaluación. Hay que ser honesto consigo mismo, lo cual es difícil de lograr si uno se está culpando o echándose la culpa a otros; la visión de la organización entonces es saber quien está, hacia donde se dirige y que estrategia va a guiarla para alcanzar las metas. La visión ayuda también a entender cual es realmente el negocio; provee pautas que ayudan a tomar decisiones a diario, ofrece una imagen del futuro deseado que realmente se puede ver, es perdurable, implica ser excelente, no solo ser mejor que la competencia; sirve de inspiración, no se expresa únicamente, conmueve

los corazones y los espíritus de todos y por último le ayuda a cada persona a entender que puede aportar.

Circunscribiéndonos en la teoría planteada por McGill, Solum y Lei (1992), se entiende que el aprendizaje adaptativo hace referencia a cambios, para facilitar el ajuste de la organización al entorno, lo cual permite a si mismo que dichos sub centros receptores del aprendizaje se ajusten al mismo gracias a sensaciones y percepciones del ambiente. Dichas sensaciones y percepciones que ocurren minuto a minuto en el cuerpo humano de cada uno de los miembros de la organización son las que posibilitan tener un mayor conocimiento de la organización. Dicha organización, debe crear una atmósfera de motivación en todos los aspectos de la misma. El ambiente debe ser promovido desde la alta gerencia, no sólo con palabras y folletos, sino con comportamientos que se conviertan en un modelo para todos. Es muy probable que si la alta gerencia utiliza el dialogo como estrategia permanente de aprendizaje este ejemplo sea seguido por todos.

Las relaciones de los seres humanos en cualquier contexto y sobre todo en uno laboral debe tener como soporte básico a la comunicación. Los roles de los gestores de la comunicación se han ido adaptando para lograr utilizarla como una estrategia interna y fundamental en la organización. La integración de los elementos de comunicación interna en la actividad laboral cotidiana y el buen manejo de la misma entre todos los miembros, debe ser entendida y manejada de manera adecuada para lograr resultados prácticos en la productividad de la empresa, para hacer a la misma mas competitiva, inteligente y flexible, para lograr captar la atención y lealtad del cliente. Dicha comunicación comprende una serie de pautas, normas y estilo de la organización que reflejan el modo el modo de hacer de las personas que la conforman.



Basados en el autor Ken Blanchard y las ideas expuestas en su libro “A la carga” Gung Ho, es menester para nosotros retomarlas debido a que expresan de una forma dinámica y clara el proceso y la importancia del Aprendizaje Organizacional (Ao).

El primer punto de reevaluación en toda empresa es “EL TRABAJO QUE VALE LA PENA”, donde cada uno de los miembros de la organización debe saber que con su trabajo no solo se beneficia el y su empresa ya que sus aportes entra hacer juego de una cadena de valores en la productividad de la misma, sino que a su vez también le contribuye al mundo, su trabajo es una forma de ayudar a otros, no es solo el numero de tareas por realizar que pasan por sus manos, al trabajar bajo esta perspectiva el resultado será un amor por su trabajo. El segundo punto es entender que “TODOS LOS MIEMBRO DE LA ORGANIZACIÓN TRABAJAN HACIA UNA META COMPARTIDA” . Compartir una meta significa conseguir que la gente la apoye, el gerente debe estar en la capacidad de poder establecer metas claras, alcanzables y medibles, las metas son como semillas que se plantan en el presente para que den frutos en un futuro y a su vez ayudan a centrar la atención de los empleados de manera productiva. Los valores sirven de guía para todos los planes, las decisiones y las actuaciones, las metas son para el futuro, los valores son en el presente, las metas se fijan, los valores se viven, las metas ponen andar y a trabajar a la gente, los valores sustentan el esfuerzo. Los valores se hacen realidad únicamente cuando se reflejan en la manera de actuar de cada quien y en la manera como se exija que los demás actúen.

Otro punto importante para el (AO), es el de “EJERCER CONTROL SOBRE EL CUMPLIMIENTO DE LA META”. Esto se llevara a cabo entendiendo que las metas y los valores definen el campo del juego y las reglas del mismo, los lideres definen las

posiciones y roles de su equipo, la libertad para asumir el control viene de saber exactamente cual es el territorio y el rol de cada quien.

Los pensamientos, sentimientos, las necesidades y los sueños de cada uno de los miembros de la organización independientemente de su rol y cargo, deben ser respetados y escuchados, esto es de vital importancia en el rol del gerente y líder ya que estos cargos deben ser los promotores de valorar a los individuos como personas y no como maquinas de trabajo. La información de los procesos para elevar la productividad de la organización debe ser el guardián de poder, todo el mundo necesita acceso total y abierto a esta. Por otro lado, las expectativas de producción deben estar dentro de las capacidades y las destrezas de cada uno de los empleados.

Por último, la organización debe esforzarse por generar un ambiente de “DARSE ANIMO MUTUAMENTE PARA SEGUIR ADELANTE”. Las congratulaciones, ya sean pasivas o activas deben ser de verdad, estas constituyen afirmaciones de que lo que la gente es y lo que hace es importante y que su contribución es valiosa para culminar la misión y visión compartida. Decirle a la gente que ha realizado un trabajo excelente u otorgar un premio, es una forma de congratulación activa. La congratulaciones pasivas son cosas como hacerse de lado para que un miembro del equipo realice un proyecto delicado, complicado e importante sin ejercer ninguna forma de control o tan siquiera ofrecer un consejo. Las congratulaciones de verdad nunca llegan hacer excesivas: son oportunas, en respuesta a algo, incondicionales y entusiastas.

### *Conclusiones*

La organización que no promueve el aprendizaje, no puede esperar ser capaz de competir con éxito. La única forma de conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda de manera eficaz, desarrollando y potencializando al máximo las habilidades, destrezas y competencias de cada uno de sus miembros

Las organizaciones desarrollan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro del talento humano.

El aprendizaje de la organización esta asociado, tanto al cambio del comportamiento organizativo, como a la creación de una base de conocimiento que lo soporte.

Para desarrollar una organización que aprende, toda la empresa de ser un centro de aprendizaje teniendo en cuenta que el cuerpo humano de cada uno de los miembros de la organización es un centro receptor de información minuto a minuto.

Una actitud positiva y un ambiente de apoyo liberan la fuerza innata del personal y crea efectividad, seguridad, confianza, creatividad y mayores probabilidades de éxito en los negocios.

La organización no puede existir sin comunicación, a su vez la comunicación no puede suceder sin la existencia de mensajes, sean estos verbales o no.

Los pensamientos, sentimientos, las necesidades y los sueños de cada uno de los miembros de la organización independientemente de su rol y cargo, deben ser respetados y escuchados, esto es de vital importancia en el rol del gerente y líder ya que estos cargos deben ser los promotores de valorar a los individuos como personas y no como maquinas de trabajo.

El (AO) debe tener en cuenta tres puntos importantes: el primero es que el trabajo vale la pena, el segundo que ejercer el control genera el cumplimiento de la meta y por ultimo es vital darse animo mutuamente para seguir adelante

*Referencias*

- Blanchard K. (1995). *!A la Carga; (Gung Ho)*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard K. (2004). *! A Todo Vapor; Como liberar el poder de la visión en su empresa y en su vida*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard K. (2003). *! Bien Hecho; (Whale Done)*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Fisher, R. (2000). *El caballero de la armadura oxidada (47ªed)*. Venezuela: Ediciones Obelisco
- Hellriegel, Slocum, Woodman.(1999). *Comportamiento Organizacional (8ª ed.)*. México: Internacional Thomson Editores, S.A.
- Marquadt, M. (1996). *Building The Learning Organization*. New York: Mc Graw Hill.
- Martínez Lara, O. (2000). *Las Organizaciones que Aprenden*. Descargado el 25 de Mayo de 2004 de [http// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Morris, C. G. (1997). *Psicología (9ªed.)*. México: Prentice-Hall Hispanoamérica, S.A.
- Zapata Castañeda, D. (2000). *¿Capacitación o Aprendizaje Organizacional?*. Descargado el 25 de Mayo de 2004 de [http// www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).