

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO Y  
SU IMPACTO EN COLOMBIA.

Edgar Fernando Monroy y Carlos Eduardo Merchán

Universidad de La Sabana, Chía.

### Resumen

Este artículo pretende mostrar la importancia del aprendizaje organizacional desde una perspectiva sistémica mediante una revisión teórica de “La Quinta Disciplina” propuesta por Peter M. Senge ,sus supuestos básicos y su aplicabilidad en los sistemas organizacionales. Para a partir de esto lograr una nueva visión de la organización como un sistema más humano, donde se menciona el aprendizaje como vehículo para el desarrollo de una organización generando la enseñanza del aprendizaje. En la actualidad las organizaciones y corporaciones se encuentran en la obligación de generar nuevas alternativas para el desarrollo, tomando mas en cuenta las aportaciones dadas por los empleados entendiendo esto como un pensamiento sistémico holístico.

### Abstract

This article shows the importance of the organizational learning from a systemic perspective by means of a theoretical revision of the Fifth Discipline proposed by Peter M. Senge. It's basic frames and applicability in complex organizational systems. Starting from this to reach a new vision of organization as a more human system, where it is mentioned the learning as a vehicle to the organizational development, producing the teaching learning. Actually, organizations and companies have to generate new ways to develop itself by taking into account employees contributions understanding this as a holistic systemic thought.

## Aprendizaje Organizacional Desde el Enfoque Sistémico Y su Impacto en Colombia.

En las últimas décadas el rápido desarrollo económico y tecnológico, los mercados globalizados y el avance de las telecomunicaciones hacen que las fronteras de las naciones desaparezcan, las empresas se fusionen, el tiempo se acelere y las conocidas estrategias de éxito ya no funcionen, para evitarlo, las diferentes compañías han centrado toda su atención en su componente más importante, el trabajador, y en él es donde realmente se encuentra lo valioso o no de una organización, las empresas lo capacitan, lo motivan y tratan de brindarle las mejores condiciones de trabajo para lograr sus metas. Esto no siempre funciona y mucho menos en la actualidad, por esto diferentes organizaciones han optado por profundizar en el concepto aprendizaje organizacional, como estrategia de mejoramiento de la competitividad, en una mejor relación costo-beneficio, que la tradicional capacitación empresarial, ya que esta no garantiza el aprendizaje, en especial cuando es masiva y descontextualizada.

El concepto de aprendizaje organizacional se viene utilizando desde hace varias décadas pero realmente los años noventa son testigos de una gran explosión de literatura sobre Aprendizaje Organizativo, proliferando así el número de autores interesados por el tema. Esta década se inicia con la publicación de Peter **Senge** (1990) de su famoso libro *The Fifth Discipline*<sup>i</sup>, publicación que contribuye extraordinariamente a la popularización de muchas de las cuestiones asociadas al estudio del Aprendizaje Organizativo. La obra

de Senge constituye uno de los grandes referentes sobre este tema, donde destaca su visión del aprendizaje en las organizaciones. Ésta se inscribe en una perspectiva sistémica pues, para Senge, la clave para que una organización aprenda radica en la comprensión global de la misma y de las interrelaciones entre sus partes componentes. Senge atribuye la incapacidad de aprender de muchas organizaciones al desconocimiento e incompreensión de los patrones que explican el funcionamiento de sus partes integrantes y las relaciones entre las mismas, así como los movimientos que condicionan la evolución de la organización, en su conjunto.

#### El Aprendizaje Organizacional Desde el Enfoque Sistemico Y Una Aproximación De Los Esquemas Mentales Predominantes En La Actualidad.

"El verdadero aprendizaje llega al corazón de lo que significa ser humano. A través del aprendizaje nos recreamos a nosotros mismos. A través del aprendizaje nos capacitamos para hacer algo que antes no podíamos. A través del aprendizaje percibimos nuevamente el mundo y nuestra relación con él. A través del aprendizaje ampliamos nuestra capacidad para crear, para formar parte del proceso generativo de la vida" (Senge, P., 1992:24)

Esta una concepción claramente proactiva, por cuanto, según Senge, el aprendizaje es el vehículo que permite al individuo crear su propia realidad y su futuro, a adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización. Senge, extrapola esta visión hacia el plano organizativo y

expone el concepto de Organización Inteligente, expresión que utiliza como sinónimo de Organización que Aprende, organizaciones donde las personas “expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”, “una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro” (Senge, P., 1992:11). Por lo tanto, la Organización Inteligente u Organización que Aprende es, para este autor, aquélla que tiene capacidad no sólo para adaptarse, sino también para construir su propia realidad y su futuro, y en la que sus miembros desarrollan, asimismo, su potencial creativo. Para edificar una organización con capacidad de aprendizaje, Senge considera fundamental la puesta en práctica de una serie de principios que denomina "Disciplinas del Aprendizaje" (Senge, 1990; Senge *et al.*, 1994):

- "Dominio Personal": es la disciplina clave del crecimiento y el aprendizaje individual, ayuda a la persona a ser paciente y ver de manera objetiva su realidad. Las personas con alto dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida, ya que consiste en buscar y reflexionar acerca de que es lo que realmente se busca. El dominio personal permite al individuo aclarar y replantearse continuamente su visión personal, lo que en gran medida, proporciona un paso fundamental para saber realmente a donde se quiere llegar. La Organización Inteligente debe estar integrada por personas con un alto dominio personal de

manera que estas pongan su vida al servicio de sus mayores aspiraciones y así mismo estas aspiraciones sean acordes con las de la organización garantizando así el aprendizaje en la organización.

- "Modelos Mentales: Son construcciones individuales o colectivas que en muchos casos pueden estar modelando los actos de los miembros de una organización, opacan la realidad generando efectos sobre la conducta. Es decir, "volver el espejo hacia adentro:" (Senge, P., 1992:18) es evocar imágenes, conceptos, valores e ideas con el fin de someterlos a análisis y poder replantearlos de manera adecuada. En palabras de Senge:

"Los "modelos mentales" son supuestos hondamente arraigados e imágenes que influyen sobre nuestro modo de entender el mundo y actuar" (Senge, P., 1992:17)

- "Construcción de visión compartida": Debe existir un ideal compartido en la organización con capacidad de aprendizaje, es necesario unificar las energías individuales de todos sus miembros orientando la acción colectiva en una dirección común. La visión compartida determina en gran medida el presente de la empresa, por que todos ellos están dirigidos hacia el mismo horizonte; esto constituye el mecanismo principal que posibilita mantener la unidad en la diversidad que sostiene toda entidad creadora. Así mismo, asegura el logro del compromiso necesario por parte de los miembros de la organización, para garantizar dicha unidad. Tal como afirma Senge:

"La práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar "visiones del futuro" compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento" (Senge, P., 1992:19)

- "Aprendizaje en Equipo": El vehículo fundamental para desarrollar aprendizaje es el dialogo, concebido este como un libre flujo de información entre los miembros del equipo en donde este se dirige hacia el pensamiento generativo, y lo más importante juntos; teniendo en cuenta que su objetivo principal es el de alinearse y desarrollar la capacidad de buscar y obtener los resultados que todos han deseado. Aprendizaje sólo puede producirse a través de la confrontación e intercambio de experiencias entre los individuos que conforman un colectivo determinado. Sobre el aprendizaje en equipo Senge comenta:

"El aprendizaje en equipo es vital porque la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo" (Senge, P., 1992:20)

- "Pensamiento Sistémico": constituye la "quinta disciplina" de la Organización que Aprende. Es la disciplina fundamental que integra el funcionamiento de las demás, tiene que ver con los comportamientos individuales y grupales que, dentro de la organización, favorecen el aprendizaje de los individuos y grupos integrantes de la misma. Sin embargo, si esto no es posible su integración no es posible, resultan estériles en la construcción de una Organización Inteligente. Dicha integración se consigue a través de la adopción de una perspectiva

sistémica que permita aglutinar los resultados del aprendizaje derivado del trabajo en equipo, y de la práctica del dominio personal y el replanteamiento de sus "modelos mentales" por parte de los miembros individuales de la organización. Sin una comprensión de los patrones que operan en el corazón del sistema, condicionando las interrelaciones de sus partes componentes y su evolución, no es posible orientar su rumbo y recrearlo en la forma deseada. Y, asimismo, no es posible gestar nuevos "modelos mentales" o construir una visión realmente compartida por todos. Finalmente, en opinión de Senge, los directivos de la organización son los responsables del desarrollo de una visión sistémica u holística.

En conclusión, estas cinco disciplinas del aprendizaje planteadas por Senge -cabe aclarar que la mayoría de ellas- constituyen claves para posibilitar el aprendizaje en los planos individual y grupal. En concreto, las disciplinas de dominio personal y "modelos mentales", son esenciales para garantizar el aprendizaje de los individuos dentro de la organización. Por otro lado, la construcción de una visión compartida y el trabajo en equipo, favorecen el aprendizaje en el seno de un colectivo de personas. Precisamente, el salto al plano organizativo es posibilitado por la práctica de la "quinta disciplina". En efecto, la adopción de una perspectiva sistémica es la base para convertir el aprendizaje individual y grupal en aprendizaje de la organización. La observación de la importancia de la perspectiva sistémica en la construcción de organizaciones capaces de aprender constituye el aspecto más relevante de la aportación de Senge.

Por otra parte, para el desarrollo del pensamiento sistémico Senge (1990) propone dos vías: la utilización de los "arquetipos sistémicos" y la aplicación de las "leyes de la quinta disciplina"<sup>ii</sup>.

Las leyes de la quinta disciplina buscan generar una comprensión del pensamiento sistemático aplicado a la organización, con el fin de promover el desarrollo de habilidades de aprendizaje que generen conductas proactivas en beneficio de un sistema global. Senge listó las once leyes que hacen esto posible, ayudando a obtener un buen desempeño organizacional.

1. Las leyes de la quinta disciplina son: “las soluciones que simplemente desplazan los problemas a otra parte de un sistema a menudo pasan desapercibidas porque, quienes ”resolvieron” el primer problema no son los mismos que quienes heredan el nuevo” (Senge, P., 1992: 78). Los problemas que se resuelven en el presente generan nuevos problemas en un futuro, lo que sugiere que diariamente se replanteen los problemas y por esto estos problemas generan nuevos retos que deben ser resueltos de manera conjunta, con el fin de generar aprendizaje continuo y permanente dentro de la organización, para evitar el desplazamiento del problema hacia otra parte de la organización.
2. “Cuanto más se presiona más presión al sistema”: surge un fenómeno llamado realimentación compensadora, esto es cuando “las intervenciones bien intencionadas provocan respuestas del sistema que compensa los frutos de la intervención” (Senge, P., 1992: 78).

La presión al intentar ver resultados inmediatos genera más presión ya que en muchos casos los esfuerzos iniciales no producen mejoras duraderas.

3. “la conducta mejora antes de empeorar”: esto se puede entender como uno de los ejes centrales de la búsqueda de soluciones inmediatas a los problemas buscando el beneficio inmediato, y no observando el perjuicio a largo plazo. La solución actual genera placidez y comodidad dentro del ámbito organizacional ya que los resultados a corto y mediano plazo son efectivos no se toma en cuenta el punto de vista dinámico de la organización y de esta manera se olvida el futuro distante y las posibles consecuencias de nuestros actos paliativos.
4. “el camino fácil lleva al mismo lugar” las soluciones que comúnmente son utilizadas por los miembros de las organizaciones generan los mismos resultados como la replicación de una investigación, el uso continuado de estas estrategias como lo dice Senge son un muy buen indicador del pensamiento asistémico generando lo que a menudo es llamado el síndrome de “aquí se necesita un martillo más grande” (Senge. P., 1992:82). En otras palabras no siempre la misma respuesta es la adecuada para los problemas comunes, se debe buscar soluciones alternativas que fomenten el aprendizaje.

5. “la cura puede ser peor que la enfermedad” esto porque normalmente no solo las curas pueden ser ineficaces si no también “adictivas” ya que surge el efecto de desplazamiento de la carga que consiste en la generación de soluciones a corto plazo que generan una dependencia a largo plazo, por ejemplo, la dependencia que actualmente ha generado la tecnología a las organizaciones en cuanto al manejo de todos sus procesos hace que todo dependa de únicamente de ello.
6. “Los más rápido es lo más lento” con esto el pensamiento sistémico quiere estimular el crecimiento intrínseco óptimo de la organización y no la promoción de excusas para no hacer nada en vez de tomar decisiones contraproducentes.
7. “La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio” este modelo lo que desea con esta ley es un cambio en el pensamiento asistémico, lo que lleva a la comprensión de la realidad global de los sistemas y los modos predominantes de pensar sobre esa realidad, generando en los miembros de la organización una comprensión de esta como un sistema complejo en donde la causa y el efecto no están próximos en el espacio.
8. “los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento son las menos obvias” lo que quiere decir que dentro de una organización para quien no entiende el funcionamiento del sistema, las zonas importantes de

apalancamiento no son fácilmente percibidas por ellos, lo que genera soluciones que necesitan de una gran actividad o esfuerzo y sus resultados no serán los esperados. Esto se puede lograr como dice Senge mediante el “ aprender a ver “estructuras” subyacentes en vez de hechos... en pensar en procesos de cambio y no en “instantáneas”” (Senge, P., 1992:87).

9. “Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias”  
Durante mucho tiempo se han tomado decisiones estaticas en donde se presenta un dilema y la solucion es: Se implementa uno pero el otro no. Senge critica esta postura y menciona que el aspecto principal para lograr implementar dos procesos es la inversión de tiempo y dinero siempre y cuando no se determine la resolución en un punto fijo del tiempo, como lo es explicado por Senge se puede lograr la culminación de objetivos contradictorios por medio del entendimiento de la situación y los puntos importantes de apalancamiento.
10. “Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños”  
en una organización lo ideal no es limitar los problemas a sus diferentes áreas, viéndolos como un punto de vista separado si no la relación y las interacciones entre esos puntos de vista, y como estos se relacionan entre sí y la organización.

11. “No hay culpa” desde esta ley no se buscan culpas externas por los problemas, se plantea que la raíz del problema se encuentra no en el alguien (externo) si no en el “yo” (interno).

Los "arquetipos sistémicos" son las estructuras genéricas subyacentes en un sistema, y no siempre visibles ni obvias, que condicionan los patrones de comportamiento. El conocimiento de cuáles son estas estructuras resulta básico para conocer dichos patrones y entender mejor el funcionamiento del sistema. El propósito de estos arquetipos para el autor es el de recondicionar nuestras percepciones para que sepamos ver las estructuras en juego y ver el punto de apalancamiento de estas estructuras; todos los arquetipos identificados por los investigadores se encuentran constituidos por “los ladrillos sistémicos” (Procesos reforzadores, procesos compensadores, y demoras). El dominio de los arquetipos sistémicos pone a una organización en la senda de llevar a la práctica la perspectiva sistémica y el conocimiento del aprendizaje organizacional.

En esencia, y para hablar de aprendizaje es necesario entender el contexto en el cual se desenvuelve el mismo, para empezar, el aprendizaje está asociado con la escuela y los colegios, este es un terrible error que inclusive ha marcado el camino de muchas empresas alrededor del mundo y durante muchos años. Según Senge (2004), el sentido fundamental de las escuelas nunca fue el aprendizaje, fue más bien el instruir a los estudiantes en programas específicos y obviamente para su posible socialización. La era industrial marcó muy claramente el sistema educativo desde aquella época

porque se encontró frente al apogeo de la industria y el cuestionamiento de cómo lograr un sistema educativo universal asequible no sólo a pequeñas élites como en el siglo XIX sino a una educación pública para las masas.

El crecimiento vertiginoso de la industria llevó a pensar al mismo tiempo en la pregunta de cómo lograr la educación para las masas y entonces se adoptó a conciencia un modelo organizativo para la educación. ¿Qué es una escuela como modelo organizativo? Es una fábrica, según Senge (2004) una línea de montaje ya que vemos divisiones por grados en donde cada grado se organiza con forma a un programa preestablecido o planeado para así asegurarse que los productos que se conformen sean según las especificaciones. Este modelo organizativo es nada azaroso e incomprensible, simplemente fue el concepto organizativo más exitoso de su época.

Sin embargo, junto con la línea de montaje que según Senge (2004), una entidad educativa se empieza a adquirir una cultura organizativa en donde se desarrolla una asimilación implícita de la misma, del ambiente y de las reglas del juego; por ejemplo, en el colegio la persona que dice: qué se va aprender, cómo se va a aprender y si realmente se aprendió o no, es el docente y si se quiere seguir progresando hay que satisfacerlo a él. Este es un mensaje que se traslada al trabajo, ya que cuando se está en él, quién dice si el trabajo está bien hecho? o quién dirige por el camino que según él es el indicado? ese es el jefe.

Esto sin lugar a dudas es un condicionamiento que repercute en la actualidad y lo seguirá haciendo hasta que el sistema educativo plantee su

funcionalidad y práctica de lo adquirido en un mundo que se está moviendo bajo el título o el sobrenombre de “competencias”. Así pues, el mundo de la escuela conduce al concepto de aprendizaje en donde lo que se busca es siempre la respuesta correcta y es la que menos se ve en comparación con las fallas y desaciertos de los estudiantes. Pero ¿qué les queda? Quizá lo que les queda es el grado de autoestima relativo ante los aciertos y desaciertos obtenidos durante la vida escolar. Obviamente, este aprendizaje no es coherente con la experiencia, más bien la autoestima se aproxima a lo que llamamos aprendizaje significativo. Para Senge el aprendizaje es “un proceso mediante el cual un ser humano o un conjunto de seres humanos incrementan su capacidad para producir, para generar un resultado que realmente quieren generar”<sup>iii</sup> Esto es aprendizaje coherente con las experiencias, quemándonos aprendimos a mantener distancia con el fuego, aprendemos las leyes de la física jugando en los parque y cayéndonos, aprendimos el valor de las cosas por su precio y por el significado atribuido al mismo, aprendimos a montar bicicleta arriesgándonos y tal vez lastimándonos; aprendemos a caminar a hablar, a sentir a hacer y deshacer amigos, a querer o resolver conflictos, etc. Todo a partir del ensayo y del error, y aún seguimos aprendiendo, aprender es vivir, vivir es aprender, vivir aprendiendo es un recorrido, un proceso que nunca termina, es una consecuencia grata de la vida, aprender hace parte de la belleza en la vida, hace parte del tiempo de la existencia misma, pero entonces ingresamos al maravilloso mundo de escuela, un mundo donde hay que evitar

cometer errores, donde hay que rendirle cuentas a una autoridad, donde la libertad se queda sin alas y donde se debe complacer al docente.

Senge hace referencia a los dos mundos planteados anteriormente, ambos conviven. El mundo de la vida que es donde sucede el aprendizaje y por el otro lado el mundo de la escuela o del trabajo visto como una escuela en cuanto a su estructura organizativa. Ahora la pregunta es: ¿Cómo armonizar ambos mundos? La respuesta es compleja ya que aún no hay una actitud de enlace que permita ir a trabajar con deseo, a querer aprender siempre cosas nuevas, a cambiar. Esta actitud en relación a la vida laboral con el resto de nuestro existir se aproxima a modelos mentales referidos con la concepción misma del trabajo, a verlo más como una necesidad de supervivencia que como una oportunidad de desarrollo y porque no de aprendizaje colectivo que determine el espíritu de una organización. Este espíritu explica la energía contenida y creada a través de una integración de compromiso, deseo por hacer bien las cosas, de cultura, de valores, de visión compartida, de aprendizaje y de mejoramiento continuo; y este espíritu se construye con liderazgo, con innovación para formar tecnología humana más que recursos humanos. Esta tecnología humana no se refiere a una relación simbiótica humano-máquina, se refiere más bien al aprovechamiento del talento humano, la aproximación al éxito laboral a partir del buen desempeño tanto individual como en equipo en una organización, es decir, a la energía depositada por todos para lograr un objetivo de crecimiento tanto personal, social y económico; en otras palabras darle sentido a la empresa. En la medida

en la que empieza a existir una concepción más humana con las personas, verlas más que máquinas de producción lograremos establecer diferencias entre qué es una persona y qué hace una máquina, emergerá una frontera entre tecnología humana y tecnología industrial. Se puede llegar a entender que el tiempo de las personas es diferente al tiempo de las máquinas y así, el afán por mejorar no se basará en el ser más rápido sino en el ser eficazmente productivo. Esta concepción abarca una forma de aprendizaje organizativo estructurado en el construir de una empresa basado en el conocimiento que genere conocimiento; o sea, gestión basada en el conocimiento.

Cuando muchos de nosotros creíamos tener un método de aprendizaje, ahora encontramos que hay que aprender a aprender, pero en grupo y aún más; debemos crear organizaciones que aprendan, o buscar vincularse a ellas por su alta capacidad competitiva.

Senge se refirió al papel del aprendizaje organizacional en America Latina y menciona de manera genérica la misma respuesta para un país como Colombia, diciendo que existen dos niveles de motivación, uno es el nivel personal y el otro el nivel social; la motivación al nivel personal es el como organizamos el trabajo de una manera productiva, esta organización le permite a las personas desarrollar su talento y convertirse en mejores seres humanos; este tipo de personas son aquellas que trabajan con deseo y entusiasmo. Desafortunadamente en Colombia aun no se llega a este punto; si se tomara un taxi, el conductor podría ser un profesional, o si se le preguntara a una persona por su trabajo una de las respuestas más comunes es “Trabajando

como negro para vivir como blanco” o la mas colombiana “Pues bien, al menos tengo trabajo”, estas frases construidas a lo largo del tiempo demuestran la poca motivación hacia la labor que se desempeña, y también la ejecución de actividades para las que posiblemente muchas personas no están preparadas. Senge menciona “Trabajar es algo que uno tiene que hacer para ganarse el sueldo, no siempre trabajamos en lo que queremos y nuestro trabajo nos siempre refleja nuestros valores personales, ni nuestra visión personal, ni nos lleva a construir las relaciones de calidad que nos permiten vivir una vida con sentido”. (Senge 2002)

En Colombia se valora mas la preparación educativa que esa rara palabra llamada “talento”, el trabajo es mas una oportunidad de supervivencia que una oportunidad de desarrollo y aprendizaje; pero si estos dos aspectos, desarrollo y aprendizaje se presentan de manera conjunta seria una fortuna.

La generación que se encuentra entre los 20 – 30 años, se están preparando para salir del país ya que las oportunidades laborales son muy escasas, y la mentalidad reinante es la del triunfo profesional y esto implica en palabras de Senge “trabajo como desarrollo personal”. Colombia es un país con personas que poseen talento, creatividad, iniciativa; pero la misma condición actual genera la filosofía de la supervivencia por el mas fuerte o como se escucha por la calle “para amasar una fortuna hay que hacer harina a los demás”, esta en una mentalidad de competencia individual que se comparte colectivamente y no estimula la filosofía del aprendizaje organizacional.

En las organizaciones cada departamento es un integrante, un piñón en el mecanismo, un instrumento tocando dentro de una misma orquesta, pero, ¿sonará bien la melodía?, ¿tendrán el mismo ritmo?, analógicamente, cada uno se conforma con tocar su instrumento o “hacer su trabajo”, pero con dificultad, se observa que este músico individual prefiere un *solo* que lograr la armonía con la orquesta completa. El placer de trabajar en equipo o hacer las cosas conjuntamente con otros construye un sentido que va más allá del egoísmo y los esquemas mentales antes mencionados.

Las exigencias adaptativas de una institución, como las del mundo actual, requieren flexibilidad del pensamiento y plasticidad, es decir el desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional. “Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o Institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios. (La quinta Disciplina, Peter Senge, 1992). Las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se crean espacios para abordar los problemas,

aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia y apropiación de metas y objetivos empresariales.

El aprendizaje individual se orienta a desterrar una actitud de aproximación pasiva a las cosas y la vida, abrirse a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimiento. Hoy las personas deben desarrollar la capacidad, no de llenarse de contenidos que cambian y pueden quedar obsoletos, sino de aprender a usar procesos que pueden modificar su acercamiento a las cosas, a superar ciertos hábitos, a olvidar información inútil y estar abiertos a nuevos conocimientos.

En cuanto al segundo nivel (nivel social) este apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje. Colectivamente las personas son más agudas e inteligentes de lo que son en forma individual. La experiencia reitera que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los la gente está continuamente *aprendiendo a aprender* en busca de la excelencia. En ella todos aprenden y todos enseñan, y se configura un sistema de aprendizaje que permite que se adquiera y circule el conocimiento en todos los niveles. El aprendizaje individual es importante pero lo es más el aprendizaje en equipo, porque en este tipo de organización actúan básicamente los grupos de trabajo, en un equipo tiene que haber muchas más posibilidades a la hora de resolver problemas, buscar nuevas salidas, diseñar estrategias, en los equipos se suma el potencial intelectual de quienes los integran, pero también sus demás

habilidades y su fuerza emocional, ver cómo otros manejan los procesos, y participar de su experiencia y de sus reflexiones es un medio poderoso de incrementar el propio conocimiento.

### *Conclusiones.*

El aprender de la organización no es un capricho así como comúnmente ha sido tomada, se debe entender que es muy importante en este momento de crecimiento y globalización, que el aprendizaje organizacional sea llevado a cabo de manera concienzuda y deliberada, ya que es supremamente importante tener en cuenta las variables que pueden afectar los diferentes procesos de mejora. Cuando la organización opta por el aprendizaje se debe someter a un cambio de pensamiento empezando por construir un aprendizaje en equipo mas que individual, en donde la comunicación y el flujo de información sean de libre acceso. Es importante comenzar por establecer nuevas concepciones de liderazgo en nuestra cultura haciendo que tanto los líderes como los seguidores tengan una mentalidad abierta hacia el aprendizaje y así mismo, se genere un espacio donde las personas aprendan de la organización y la organización aprenda de ellos. ,

De esta manera cuando muchos de nosotros creíamos tener un método de aprendizaje, ahora nos encontramos con que hay que aprender a aprender y aun más debemos crear organizaciones que aprendan. Esto implica y como ya se menciona una transición del conocimiento personal al conocimiento colectivo compartido. Pero aunque parezca extraño, no todas las empresas

están conscientes de que el conocimiento es parte del negocio y es realmente su activo más importante, así mismo, este forma parte de la empresa y a su vez esta en cada persona, no es producto de la producción de las maquinas ni esta en sus almacenes o inventarios. Hacer productivo el conocimiento no solo es cuestión de comprar o adquirir tecnologías, requiere algo mucho más sofisticado y complejo. El aprendizaje organizacional demanda un cambio cultural y de la propia voluntad humana.

Hoy en día, el éxito en el mercado esta en proporción directa con el conocimiento que pueda aplicar una organización, con la rapidez con la cual pueda aplicarse conocimiento y con la rapidez con que se acumule ese conocimiento.

En el caso de Colombia es importante empezar a cultivar el pensamiento sistémico no solo en las empresas sino también en el sistema educativo, ya que los modelos mentales adquiridos a partir de los mismos nos ahogan en un mecanismo tal, que la concepción humana de la persona en la organización está dirigida hacia su fuerza de trabajo mas que hacia su mismo desarrollo, a través del aprendizaje y conocimiento adquirido.

## Referencias

Arguiris. C., (1999): *Sobre el Aprendizaje Organizacional II*: Mexico, Edit. Oxford University Press,

Castañeda, D. (2002). Variables del Capital Humano Asociadas a la Gestión del Conocimiento: *El Papel de la Percepción*. Asociación Internacional Para la Gestión del Conocimiento, Artículos Marzo.

Castañeda. D., (2002). *¿Capacitación ó Aprendizaje Organizacional?*. Descargado el 16 de Abril de 2004  
<http://www.gestionhumana.com>

Gil, D. (2001). *Diálogo, pensamiento colectivo y aprendizaje organizacional*. Descargado el 17 de Abril de 2004 de  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no5/personalgunnar.htm>

Mertens, L., y Wilde, R. (2002) Aprendizaje Organizacional y Competencia Laboral: *La experiencia de un grupo de ingenios azucareros en México*. Descargado el 17 de Abril de 2004 de [www.gestionhumana.com](http://www.gestionhumana.com)

Paz, H. (2002) *La comunicación y el trabajo en equipo*. Descargado el 17 de Abril de 2004 de  
<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=370>

Senge, P. (1990): *The Fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York (versión en castellano: *La Quinta Disciplina*, Ed. Granica, S.A., Barcelona, 1992).

Senge, P., KLEINER, A., ROBERTS, C., ROSS, R.B. y SMITH, B.J.

(1994): *The Fifth Discipline Fieldbook: Strategies and Tools for Building a Learning Organization*. Doubleday. Nueva York (versión en castellano: La Quinta Disciplina en la Práctica, Ed. Granica, S.A., Barcelona, 1995).

Sotaquirá. R., y Gelvez L. (1998). *Aprendiendo sobre el Aprendizaje organizacional*. Descargado el 16 de Abril de 2004 de

<http://sistemika.homepage.com>

## Notas al pie

---

<sup>i</sup> SENGE, P. (1990): *The Fifth Discipline*. Doubleday. Nueva York (versión en castellano: *La Quinta Disciplina*. Ed. Granica, S.A.. Barcelona. 1992).

<sup>ii</sup> Los "arquetipos sistémicos" son: "compensación entre proceso y demora"; "límites del crecimiento"; "desplazamiento de la carga"; "erosión de metas"; "escalada"; "éxito para quien tiene éxito"; "tragedia del terreno común"; "soluciones rápidas que fallan"; "crecimiento y subinversión". En cuanto a las "leyes de la quinta disciplina", éstas son: "los problemas de hoy no derivan de las soluciones de ayer"; "cuanto más se presiona, más presiona el sistema"; "la conducta mejora antes de empeorar", "el camino fácil lleva al mismo lugar"; "la cura puede ser peor que la enfermedad"; "lo más rápido es lo más lento"; "la causa y el efecto no están próximos en el tiempo y en el espacio"; "los cambios pequeños puede producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento son, a menudo, las menos obvias"; "se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias"; "dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños"; "no hay culpa".

<sup>iii</sup> Senge, P. (2002) *El aprendizaje organizacional en el siglo XXI*