

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL SISTÉMICO:  
UNA MIRADA AL IMPACTO DEL TALENTO HUMANO EN LA  
PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Alejandro González Vargas

Diplomado en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización

Universidad de la Sabana,.

Chía 2005

## Resumen

El propósito de este artículo es discutir la importancia del aprendizaje organizacional como vehículo para el crecimiento y productividad de las organizaciones. Para ello, se parte de una revisión teórica del concepto de aprendizaje organizacional desde una perspectiva sistémica como propuesto por Peter Senge en su libro “La Quinta Disciplina”. Luego, se discute el papel preponderante que juega la nueva visión de la organización como un sistema humano en el desarrollo organizacional. Esto a través de una mirada a cómo incide el talento humano potenciado y facultado para liderar la empresa y sus resultados, a partir de una visión basada en el aprendizaje organizacional desde una perspectiva sistémica, en la productividad de la organización.

Palabras Clave: Aprendizaje, Aprendizaje Organizacional, Enfoque Sistémico, Psicología Organizacional.

## Abstract

The purpose of this article is to discuss the importance of organizational learning, from a systemic perspective, as a vehicle for growth and productivity in organizations. This is achieved by means of a theoretical revision of the concept of organizational learning from a systemic perspective as proposed by Peter Senge in his book “The Fifth Discipline”. Then it goes on to discuss the preeminent role that the new vision of the organization as a human system plays in organizational development. This is achieved by discussing the impact of trained and empowered people on the productivity of the organization in the light of the principles of organizational learning from a systemic perspective.

Key Words: Learning, Organizational Learning, Systemic Theory, Organizational Psychology.

## APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL SISTÉMICO: UNA MIRADA AL IMPACTO DEL TALENTO HUMANO EN LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.

En las últimas décadas el rápido desarrollo económico y tecnológico, los mercados globalizados y el avance de las telecomunicaciones hacen que las fronteras entre las naciones desaparezcan, las empresas se fusionen, el tiempo se acelere y las conocidas estrategias de éxito se tornen obsoletas. Para evitarlo, las compañías han centrado su atención en su componente más importante, el talento humano. Allí es donde reside la ventaja competitiva más importante de una organización. Se ha intentado capacitar, motivar y desarrollar el talento, pero estas estrategias no han dado los resultados esperados por la alta dirección. Por este motivo, las organizaciones han optado por sumergirse en el concepto de aprendizaje organizacional en busca de una herramienta y/o metodología que les permita potenciar y encauzar ese talento como fuente de competitividad.

Según la propuesta del Jim Collins en su libro *Empresas que sobresalen* (2002), las personas son la fuente de ventaja competitiva sostenible cuando se incluyen los mejores “en el autobús” a la vez que se retiran los menos competentes. En esta medida, este autor también sugiere que este tipo de personas (las mejores) no necesitan motivación para realizar su trabajo. La función de la organización sería asegurarse de no desmotivar a los colaboradores. Esto significa que la empresa les permite enfocarse en su trabajo de manera alineada con los propósitos organizacionales.

Siguiendo esta línea de pensamiento, encontramos al Dr. Riaz Khadem, que en su libro *Alineación Total* (2000) propone que la articulación de las personas con los principios y propósito de la organización es prerequisite del éxito. Sin embargo, nos dice que esto debe hacerse dentro del contexto de la libertad y responsabilidad del colaborador. La organización es responsable de darle el marco de acción al colaborador para luego abrirle la posibilidad de crear y aportar sus talentos a la productividad.

La pregunta que surge es, ¿cómo puede estar segura la compañía que el colaborador hará aportes de este tipo con sólo tener las condiciones contextuales? La respuesta que se ha dado en la literatura es que debe existir un mecanismo que alinee

a los colaboradores a la vez que optimice el uso de sus talentos y potenciales. Una propuesta interesante para definir este mecanismo lo aportó Peter Senge con su libro *La quinta disciplina* (1990) y el concepto de aprendizaje organizacional con perspectiva sistémica.

En los años noventa, y motivado fuertemente por los aportes e ideas de este gurú de la gerencia norteamericana, surge una proliferación de literatura sobre el tema. Precisamente, en el año 1990 Senge publica su libro *The Fifth Discipline* (edición Granica en español, 1992) y, de esta manera, contribuyó a la divulgación de los temas centrales del aprendizaje en las organizaciones. La obra de este autor, que incluye varios libros y artículos, se ha tornado en referencia obligatoria de quien desee explorar el concepto de aprendizaje en las organizaciones.

Para Senge, el aprendizaje organizacional es una cuestión que debe ser abordada desde una perspectiva sistémica, ya que esta permite a la organización una comprensión global de sí misma, las relaciones entre sus diversas áreas y cómo mejor enfocar sus energías a partir de esta comprensión. Parafraseando al autor, se puede definir el aprendizaje organizacional como el proceso a través del cual las personas y las organizaciones incrementan su capacidad para producir y generar los resultados que quieren generar. A partir de esta definición se ve la importancia de poder aglutinar la organización bajo un marco de referencia y sistema de pensamiento global y holístico que le permita a los administradores, gerentes y alta dirección entender y dirigir el proceso.

Por otra parte, el autor atribuye la dificultad o incapacidad para aprender de las organizaciones al desconocimiento y/o incompreensión de los patrones de relación que explican el funcionamiento de sus partes integrantes. Es decir, las compañías no saben como leer patrones recurrentes cuyas causas y efectos están distantes en el tiempo. Esto significa que las organizaciones, para Senge, están atrapadas la mayor parte del tiempo en una pauta de más de lo mismo con el agravante de que no se dan cuenta de ello.

En la quinta disciplina el autor nos presenta con una concepción proactiva del aprendizaje y define a este como el vehículo que permite a los individuos y a la organización crear su realidad y su futuro. Además nos dice que las personas y las organizaciones pueden lograr esto por cuanto son capaces de adquirir y aplicar conocimientos y técnicas. También tienen la capacidad para cuestionar valores, creencias y actitudes en función de lograr los objetivos que se ha propuesto la

organización y/o la persona. En esta medida, nos da una visión positiva del ser humano como creador de posibilidades de negocios que incrementan las alternativas de sostenibilidad, crecimiento y productividad de la organización.

A partir de lo anterior, Senge nos ofrece el concepto de *Organización Inteligente* u *Organización que Aprende*<sup>1</sup> y la define de la siguiente manera: Son organizaciones en las que 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, p. 11). Es decir, para este autor, la organización que aprende es aquella en la que las personas tienen la capacidad para crear su futuro a partir de su competencia para aprender y cuestionar desarrollando de esta manera su potencial creativo.

Para lograr este objetivo, el autor considera fundamental poner en práctica unos principios que él denomina disciplinas de aprendizaje. Se han definido cinco disciplinas de aprendizaje fundamentales para aprovechar al máximo el talento de las personas y de esta manera darle vida a la idea de que el talento humano es la principal fuente de ventaja competitiva de las organizaciones actuales.

La primera de estas disciplinas, consideradas por algunos como la disciplina “sombrija”, es el *Pensamiento Sistémico*. Esta, también conocida como la quinta disciplina (de ahí el nombre del libro), es la que integra las demás disciplinas expuestas por el autor. Tiene que ver con los comportamientos individuales y grupales que favorecen el aprendizaje organizacional. Este concepto es la clave porque permite aglutinar los resultados derivados de las demás disciplinas además de permitir una visión holística de la organización a partir de un análisis sistémico de los mecanismos de retroalimentación y desviación en la ejecución organizacional. Dicho de otra forma, esta disciplina le permite a la organización y sus miembros desarrollar continuamente una clara comprensión de los patrones que operan en su interior y que condicionan las relaciones de sus partes componentes y su evolución empresarial. De esta manera, permite una administración más enfocada que está facultada por conocimiento para reorientar el rumbo del negocio.

A partir de este concepto, se entiende que para Senge el papel de la alta dirección en el proceso de crear una organización inteligente es fundamental. Sin el

---

<sup>1</sup> Estos dos conceptos se utilizan como sinónimos.

compromiso y patrocinio de la alta dirección, todo proceso de cambio es estéril. Además, es la alta dirección de una compañía la primera llamada a tener una comprensión sistémica de su organización de manera que pueda liderar y legitimizar los esfuerzos requeridos para la transformación a una organización que Aprende.

La segunda disciplina planteada por el autor se conoce como *Dominio Personal*. Esta disciplina es la clave del crecimiento y aprendizaje individual. A partir de la intervención en esta disciplina las personas desarrollan un mayor conocimiento de sí mismos que les permite tener una visión más sistémica de su realidad y de su participación en la construcción de esta. Las personas con alto nivel de dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear resultados que quiere en su vida. Las personas están constantemente en contacto con aquello que es realmente importante para ellos en sus vidas a través de desarrollar la habilidad para cuestionar, aclarar y replantear continuamente su visión personal. Las organizaciones que cuentan con personas con un alto grado de dominio personal logran mayores resultados ya que estos crean los vínculos entre sus visiones personales y los objetivos de la organización. De esta manera, están alineados con los propósitos de esta porque han definido la forma en que el cumplimiento de objetivos organizacionales contribuye al logro de objetivos personales.

Otra de las disciplinas definidas por el autor son los *Modelos Mentales*. Es decir, la conciencia de estos y la capacidad para cuestionarlos y modificarlos. Los modelos mentales son construcciones individuales o colectivas acerca de la realidad que afectan directamente las conductas de las personas. Son creencias arraigadas e inconscientes que las personas utilizan para entender el mundo que los rodea y su relación personal con ese mundo. Senge los define como “...supuestos hondamente arraigados e imágenes que influyen sobre nuestro modo de entender el mundo y actuar” (Senge, P., 1992, p. 17).

Pragmáticamente, los modelos mentales se evidencia principalmente en tres procesos psicosociales: Generalizaciones (estereotipos), Eliminación (prejuicios y preconceptos que implican asumir algo sobre la realidad o alguna parte de esta) y Distorsión. El tema crítico no es saber que esto es así, sino la conciencia que la organización y sus integrantes pueden desarrollar de sus modelos mentales y el impacto de estos en cada uno de los procesos de la organización, desde la planeación hasta los patrones sociales cotidianos (Ej. saludo, características de los héroes organizacionales, límites, etc.).

La siguiente disciplina es denominada *Construcción de una visión compartida*. La visión compartida es el marco conceptual que permite tres cosas en una organización. Uno, tener una clara definición de hacia dónde nos dirigimos como empresa. Dos, enfocar efectivamente las energías de las personas al tener claro qué cosas impactan positivamente sobre el futuro que se quiere construir. Finalmente, la visión compartida permita alinear y comprometer a todos los miembros organizacionales con el futuro de la organización al permitirles ser parte de esa visión en diferentes medidas. Senge dice de la visión compartida que es “la práctica...que supone aptitudes para configurar visiones del futuro compartidas que propicien un compromiso genuino antes que mero acatamiento” (Senge, P., 1992, p. 19).

En este orden de ideas, la visión compartida determina el enfoque la organización tiene frente a lo que necesita hacer, cómo lo necesita hacer y qué tanto de eso necesita hacer para cuándo. Es decir, es el mecanismo que permite mantener una unidad de pensamiento y acción dentro de la diversidad que supone toda organización en función de lograr los objetivos corporativos y mantener la creatividad y pasión vivos en la ejecución.

La última disciplina, pero no por ello la menos importante, la definió el autor como el *Aprendizaje en equipo*. Es importante notar que no se trata de otro modelo de trabajo en equipo y que esta diferencia no se limita a su nombre únicamente. Para el autor, esta disciplina es de vital importancia ya que “...la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo” (Senge, P., 1992, p. 20).

A partir de esta definición, se puede ver que el tema se centra en las relaciones y la forma de manejar estas entre los integrantes del equipo. En esta medida, el dialogo es el vehículo fundamental para desarrollar el aprendizaje en equipo. El dialogo lo entiende el autor como el libre flujo de información entre los miembros del equipo de manera que se logre un pensamiento generativo colectivo. Esto significa que el equipo debe estar en la capacidad de discutir, acaloradamente en ocasiones, y dialogar acerca de los temas clave que se les presentan para lograr establecer los acuerdos que encaminen el equipo hacia el logro de objetivos.

En la práctica de esta disciplina se han encontrado tres elementos fundamentales para el desarrollo del aprendizaje en equipo. Uno, la capacidad de discusión como escenario en el que se exploran alternativas y opciones de acción.

Dos, la capacidad de dialogo en el que el objetivo es crear una síntesis para lograr una conclusión a las preguntas del equipo. Y finalmente, la existencia de un afecto genuino y libre entre los miembros del equipo que sirve de base para la confianza y respeto entre los miembros. Estos tres componentes facilitan que el equipo descubra y cree en torno a los temas de negocio con los que se enfrenta.

Las ideas propuestas por Peter Senge en su libro nos explican cuáles son las condiciones necesarias para crear una organización inteligente y cómo, a grosso modo, se hace para crearla a partir de las disciplinas definidas. La disciplina de pensamiento sistémico sirve de base para la comprensión de la organización y de las acciones requeridas para no caer en las trampas de siempre en la ejecución empresarial. Por otra parte, las disciplinas de dominio personal y modelos mentales son las bases individuales del aprendizaje de la organización al permitirle a las personas un mayor conocimiento de sí mismas y de las bases de sus comportamientos (ie. Resistencias, logros, aciertos y desaciertos, entre otras). Finalmente, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo dan los cimientos para el aprendizaje grupal y el reconocimiento de aquellos descubrimientos / creaciones que son vitales para el futuro de la organización.

Además de las cinco disciplinas del aprendizaje organizacional, Senge nos propone otros dos elementos críticos para el desarrollo de una organización que aprende. Por una parte nos introduce al tema de las leyes de la quinta disciplina. Estas leyes, según el autor, son once y permiten entender la aplicación del pensamiento sistémico en la organización. Por otro lado, nos presenta los arquetipos sistémicos que, en sentido amplio, son los que nos permiten entender las pautas del desempeño organizacional e identificar los puntos de apalancamiento del sistema.

Las once leyes de la quinta disciplina tienen como fin generar una comprensión de la aplicación del pensamiento sistémico a la gestión organizacional. Con esto se quiere promover el desarrollo de habilidades críticas para el aprendizaje que den como resultado la manifestación de conductas proactivas en función de los resultados y el desempeño de la organización como sistema. Es decir, estas once leyes facilitan el camino hacia la obtención de resultados sobresalientes en las organizaciones que las apliquen. Senge define las once leyes de la siguiente manera:

1. *“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”*. La dificultad en



realizar una lectura sistémica de la organización y la carencia de una visión compartida facilitan el surgimiento de esta situación. Por no prever claramente los efectos sobre el sistema organizacional de un curso de acción determinado, las empresas caen en un actuar basados en el corto plazo matizado por una preocupación circunscrita al área de responsabilidad directa y personal. En esta medida, lo importante es resolver el impasse rápidamente para la persona que lo está viviendo. Generalmente, este tipo de soluciones no contemplan los efectos de una decisión sobre el resto de la organización en un marco temporal amplio. Por ejemplo, decidir sobre una política de remuneración para una fuerza comercial puede comprometer la rentabilidad a mediano plazo de la organización al no focalizar los productos estratégicos que la compañía quiere impulsar a futuro.

2. *“Cuanto más se presiona, más presiona el sistema”*. En estrecha relación con lo anterior, esta ley atrae la atención sobre el fenómeno de la sostenibilidad de una medida de corto plazo o medida de emergencia en una organización. Al forzar una iniciativa dentro del sistema empresarial por cualquier razón bien intencionada (Ej. Plan de choque, estado de emergencia, respuesta a una estrategia de precios, etc.), la empresa se presiona al requerir un cambio inmediato que no necesariamente es sostenible. Entre más drástico y radical sea el requerimiento, más dificultad se encontrará en la sostenibilidad de la solución. Sin adecuada preparación, planeación y alineación de las personas, además de una clara comprensión de los mecanismos de operación de la nueva táctica, es difícil manejar las dificultades que se presentarán en la ejecución de esta. De esta manera surgen mecanismos llamados realimentación compensadora que le permiten al sistema recobrar el equilibrio perdido.
3. *“La conducta mejora antes de empeorar”*. Esta ley es la que permite a las personas seguir creyendo en el valor de las soluciones a corto plazo. Estas soluciones buscan beneficios inmediatos a problemas organizacionales que impactan negativamente sobre el desempeño y productividad. Sin embargo, generalmente, no se observan los efectos de estas soluciones en el largo plazo. De esta manera, la solución genera una situación de superación de la dificultad y comodidad organizacional en la que las personas no prevén las implicaciones a mediano y largo plazo de las acciones emprendidas. Es

decir, no se busca tener una comprensión de la dinámica organizacional y de los efectos sobre diferentes instancias organizacionales de una acción puntual. De esta manera, los beneficios inmediatos de la acción son evidentes, pero el impacto de esto sobre el desempeño futuro no es explorado por la misma sensación de placidez que genera haber superado el inconveniente presente. Esto no significa que las soluciones a corto plazo sean necesariamente negativas, sino que deben estar acompañadas de una comprensión clara de los efectos de estas decisiones sobre el mediano y largo plazo, además de un plan para atender la dinámica organizacional en ese lapso de tiempo.

4. *“El camino fácil lleva al mismo lugar”*. Esta ley se refiere a la aplicación de más de lo mismo a las diversas situaciones organizacionales que, aunque en apariencia son similares, en realidad son dos situaciones diferentes. Senge llama a esto el síndrome de “...aquí se necesita un martillo más grande” (Senge, P., 1992, p. 82). Esto significa que las personas replican estrategias de éxito del pasado esperando los mismos resultados exitosos logrados. Sin embargo, al no obtener dichos resultados, buscan hacer más esfuerzo, más tiempo, más reglas, o más de cualquier otra variable que juzguen adecuada sin buscar soluciones alternativas a situaciones aparentemente similares o comunes.
5. *“La cura puede ser peor que la enfermedad”*. Con esto, el autor se refiere a situaciones en las que la solución de un problema acarrea más problemas de mayor envergadura para la organización. Las organizaciones no se detienen a entenderse a sí mismas adecuadamente y terminan por tomar algunas decisiones que demuestran ser poco beneficiosas para su óptimo funcionamiento. Por ejemplo, hay organizaciones que deciden que para incrementar la productividad de su gente necesitan adquirir sofisticados sistemas de información que redefinan el flujo del trabajo y optimice el tiempo de cada colaborador. Luego de haber invertido grandes sumas de dinero, tiempo y talento encuentran que la productividad no ha mejorado. Ahora, además de tener un problema de productividad se encuentran con problemas de endeudamiento, un software que no ha tenido el impacto deseado sobre el rendimiento organizacional y una disrupción negativa del clima de trabajo. En este caso, el tema de productividad empeoró con la

solución planteada porque no se mejoró la productividad (cosa que muchos administradores califican de empeoramiento de la productividad en relación con los estándares de desempeño de la industria porque al quedarse igual se quedó más atrás), se ganó un problema de endeudamiento y se impactó negativamente sobre la moral, motivación y enfoque de los colaboradores.

6. *“Lo más rápido es lo más lento”*. Esta ley se encuentra en estrecha relación con la cuarta ley (el camino fácil lleva al mismo lugar). Por buscar las soluciones inmediatas que “resuelvan” la situación de manera ágil, se dejan de lado las implicaciones de las acciones y el conocimiento profundo de las dinámicas organizacionales que generan dichas situaciones. Al aplicar este tipo de soluciones las organizaciones terminan por retroceder al tener que enfrentar el problema de fondo en diversas áreas y procesos. En efecto, viven ocupadas atendiendo el mismo problema con diferentes síntomas todo el tiempo. Por lo tanto, hay una sensación de estancamiento y lentitud en la organización para incrementar los resultados obtenidos. Por hacer las cosas rápidamente buscando el beneficio a corto plazo se termina por nunca solucionar realmente el problema que aqueja a la organización.
7. *“La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio”*. Con esta ley, el autor busca enfocar a las organizaciones en el hecho que las acciones que hoy se emprenden con el fin de solucionar una situación determinada, tendrán efectos sobre la dinámica organizacional a futuro. Es decir, al ser la organización un sistema complejo, el mapa de interrelaciones no es lineal ni obvio. En esta medida, los efectos de un curso de acción tardarán en verse en la organización. Además, estos efectos pueden surgir en áreas que no estaban involucradas en el incidente inicial. Por ejemplo, la fijación de indicadores de desempeño basados en las instalaciones realizadas en un espacio de tiempo determinado para un grupo de instaladores de tecnología en una compañía puede redundar en problemas para el área de servicio y atención al cliente en tres o cuatro meses ya que no se estableció un parámetro de calidad de instalación sino de número de instalaciones. Como a los instaladores se les paga con base en el indicador de número de instalaciones por día versus número de instalaciones programadas para el día, no se detienen a realizar la actividad con la calidad y rigurosidad necesarias para garantizar una óptima experiencia del cliente con el producto.

8. *“Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento son las menos obvias”*. Cuando una organización no ha adoptado una comprensión sistémica de sí misma, se hace difícil encontrar los puntos (áreas, equipos, procesos, indicadores, etc.) que son más susceptibles de cambio efectivo para tener el mayor impacto en la organización en función de una situación determinada. De esta manera, la organización termina por hacer grandes esfuerzos e inversiones de recursos en una situación en la que la solución óptima podría haber requerido mucho menos de ambas. Por ejemplo, muchas organizaciones invierten grandes cantidades de dinero en capacitación y formación técnica especializada para el desarrollo del trabajo. Sin embargo, en muchas ocasiones los conocimientos adquiridos en estas capacitaciones no tienen un impacto importante sobre los resultados que está generando la organización. En cambio, en muchas ocasiones se ha encontrado que aplicar un modelo de coaching en cascada permite encontrar las soluciones de fondo a los temas que limitan el desarrollo de la organización. En este caso se ve que la organización entendió que las personas no tienen suficientes conocimientos para desarrollar óptimamente su trabajo y selecciona una alternativa de grandes costos - económicos, de tiempo y humanos – a una solución que no le reporta grandes beneficios. Al tener una visión sistémica de la situación, se harían la pregunta de cuáles serán los factores que están afectando nuestro desempeño actual y cuáles son las formas óptimas de atender estas necesidades.
9. *“Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias”*. El ejemplo clásico de las dificultades que tienen las organizaciones para entender esta ley es cuando se presenta una necesidad de mejorar los estados financieros. En esta situación las organizaciones piensan si deben reducir los egresos o incrementar los ingresos con perjuicios necesarios a los márgenes de operación. Según el autor, esta postura dicotómica de la realidad le impide a las organizaciones cumplir con sus objetivos al polarizar las alternativas de manera excluyente. Es decir, o hacemos esto o hacemos lo otro, pero de ninguna manera se pueden tener ambas al tiempo. En esta ejemplo, el caso sería o incremento los ingresos (que me reportará un incremento en los costos) o reduzco los costos (que me reportará un decremento de los

ingresos). Como sea, esta dicotomía da como resultado un perjuicio a las utilidades de la compañía. El autor nos propone que es posible, a través de un análisis sistémico de la realidad organizacional y su rumbo dinámico hacia el futuro, determinar cursos de acción que me generen ahorros en los costos de operación e incrementos en los ingresos sin tener que sacrificar las utilidades de la compañía. Como ejemplo de esto último está la implementación de procesos de calidad, como los grupos Kaizen de bajo costo, para la reducción de los costos de operación. A la vez se diseña una estrategia comercial a través de un comité que involucre el área de ventas, mercadeo, servicio, producción y compras para encontrar las formas de capturar las sinergias en pro de incrementar los ingresos. Al reducir costos e incrementar ingresos de manera orgánica, se obtiene un resultado en utilidades bastante positivo para la organización. Es importante aclarar que este es un ejemplo y no un modelo de resolución del acertijo planteado. Es decir, es una manera en que se podría pensar en resolver el tema.

10. *“Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños”*. Esto se refiere a que la fragmentación de la organización y sus problemas a áreas funcionales o geográficas determinadas no dará como resultado problemas fáciles de abordar con fácil solución y de bajo impacto organizacional. Los problemas de las organizaciones son temas que, queriéndolo o no, atraviesan a toda la organización. Es decir, las organizaciones deben cambiar la perspectiva de análisis para empezar a ver las relaciones existentes entre las áreas, sus problemas, sus alternativas de solución y las necesidades del sistema organizacional como un todo.
11. *“No hay culpa”*. El autor nos plantea que en la génesis de todo problema hay una dinámica participativa que involucra a muchas personas a lo largo de la organización tanto de manera directa, como indirecta. En esta medida, cuando la responsabilidad por una situación determinada es compartida por varios actores organizacionales, la culpa no puede estar en un sujeto. De esta manera, el autor invita a que el análisis de problemas parta de un entendimiento de la participación individual en la creación del problema. Es decir, qué cosas hace o deja de hacer cada persona de manera que se crea y perpetúa la situación. Adicionalmente, esto invita a una mirada más colaborativa de la situación permitiéndole a las personas librarse de la carga

de culpa y enfocarse en la manera de lograr cambiar la situación de manera conjunta.

Estas once leyes de la quinta disciplina enfocan a la organización y le hacen un llamado hacia un nuevo modelo de pensamiento para entender las dinámicas subyacentes a los resultados obtenidos por la gestión. Como se mencionó anteriormente, además de las once leyes de la quinta disciplina, el autor propone unos arquetipos sistémicos que son los que llevan a la organización a entender completamente las estructuras subyacentes al desempeño.

Como ya se ha dicho, los arquetipos sistémicos son las estructuras genéricas subyacentes en un sistema organizativo que condicionan los patrones de comportamiento de sus integrantes. Estos arquetipos no siempre son visibles ni obvios, pero su impacto en los comportamientos de las personas son indiscutibles. El autor sugiere que es necesario conocer y entender estos patrones para así lograr tener una comprensión global del funcionamiento de la organización. El propósito de entender los arquetipos sistémicos es, para el autor, recondicionar las percepciones de las personas integrantes de una organización de tal manera que puedan ver las estructuras en juego y poder identificar los puntos de mayor apalancamiento del sistema. El dominio de los arquetipos sistémicos le permite a una organización iniciar efectivamente el proceso de creación del aprendizaje organizacional y la practica de la perspectiva sistémica.

Los arquetipos sistémicos están constituidos por los llamados ladrillos sistémicos. Estos hacen referencia a tres procesos básicos de funcionamiento de los conceptos sistémicos en un sistema cualquiera, en este caso los sistemas organizacionales. Los tres arquetipos son los procesos reforzadores, los procesos compensadores y las demoras. Cada uno de estos procesos arroja luz sobre los patrones subyacentes en una organización y la participación de dichos patrones en la creación de las realidades organizacionales. Para aclarar un poco los conceptos se dará una explicación y un ejemplo de los procesos reforzadores. Estos hacen referencia a aquellas actividades y procesos que refuerzan un curso de acción determinado, perpetuando así la repetición y consolidación del patrón. Un ejemplo de esto es la ausencia de un sistema de administración por consecuencias que establezca unas políticas claras de acción cuando se violan las normas de la organización. Al haber ausencia de este factor, se está incurriendo en un proceso reforzador por carencia de un sistema de acción claro. De esta manera se perpetúa,

por ejemplo, la cultura externalista de explicación de causas. Es decir, la organización desarrolla el patrón de explicar sus resultados a partir de explicaciones de la responsabilidad y culpa otros y el impedimento que esto generó para poder realizar las acciones necesarias.

Senge describe nueve arquetipos que serán nombrados a continuación, pero no explicados, ya que se considera que no aportan mucho valor en la discusión que pretende este documento. Los nueve arquetipos son:

1. *Compensación entre proceso y demora*
2. *Límites del crecimiento*
3. *Desplazamiento de la carga*
4. *Erosión de metas*
5. *Escalada*
6. *Éxito para quien tiene éxito*
7. *Tragedia del terreno común*
8. *Soluciones rápidas que fallan*
9. *Crecimiento y subversión*

Estos nueve arquetipos en conjunto con las once leyes de la quinta disciplina y las cinco disciplinas críticas conforman la ruta general de trabajo para las organizaciones que quieran convertirse en organizaciones inteligentes. Sin embargo, como se puede apreciar de la presentación conceptual de la propuesta realizada por Senge hace aproximadamente quince años, la tarea de aprender a aprender como organización no es una tarea fácil. Además, requiere de un alto grado de participación y liderazgo por parte de la alta dirección de la compañía. Entonces la pregunta que surge es, ¿valdrá la pena tanto esfuerzo? Es decir, ¿se justifica la inversión de tiempo, recursos, talento y demás en relación de los beneficios obtenidos?

Las respuestas a estas preguntas las deben construir las organizaciones en su proceso de transformación particular. Cada dinámica de transformación y resultado de la misma es la construcción de cada organización. El proceso y los conceptos aquí expuestos son matizados por la cultura, valores, propósito y demás variables de la organización. Sin embargo, sí es posible dar unas líneas generales acerca de los beneficios de esta propuesta en las organizaciones.

Al principio del presente artículo se hizo la pregunta acerca de cómo podía asegurarse una compañía que sus colaboradores darán los aportes requeridos por la

organización y cuáles eran las características del contexto que crea las condiciones para que esto sea así. A lo largo del desarrollo de este documento, se han abordado estas preguntas con las propuestas teóricas de Peter Senge, a partir de su libro *La quinta disciplina*. Ahora lo que se exige es que el artículo muestre las líneas que conectan las disciplinas y la productividad. Para ello se va a retomar la definición parafraseada de aprendizaje organizacional dada al principio de este documento: Aprendizaje organizacional es el proceso a través del cual las personas y las organizaciones incrementan su capacidad para producir y generar los resultados que quieren generar.

A partir de esta definición ya se entiende que la pretensión y propósito de la quinta disciplina es brindarle a las compañías un marco general para la creación de condiciones que favorezcan la generación de resultados de negocio que impacten los indicadores críticos definidos. Es decir, la dirección a la que apuntan las disciplinas es a crear una organización más capaz de crecer, aprender y producir. El foco, entonces, está puesto en la productividad como motor de desempeño organizacional. Esto no significa que no se realiza análisis financiero, planeación estratégica, implementación tecnológico o cualquier otra cosa. Significa que las personas que lideran y participan de estos procesos habrán desarrollado la competencia para incrementar su capacidad productiva, acompañada esta de una mayor agudeza empresarial.

Por ejemplo, la aplicación del pensamiento sistémico a la gestión del proceso de presupuesto implicaría que la organización se enfoque en entender las proyecciones de crecimiento y productividad de cada una de sus áreas. Además, incorpora a las áreas en la definición del presupuesto. Por encima de estas dos consideraciones, sin embargo, está la idea de que el presupuesto deja de ser el ejercicio de asignación de recursos para la ejecución de tareas específicas y se torna en un ejercicio analítico que permite identificar las oportunidades reales de crecimiento organizacional, las necesidades de inversión para aprovechar esas oportunidades y entender cuáles son las áreas de inversión horizontales que permiten capturar el valor identificado (es decir, una mirada holística a la inversión como función de proyectos organizacionales que atraviesan áreas funcionales específicas a pesar de que estas sean responsables de partes específicas del plan de acción).

En este escenario se torna evidente que el tema de creación de ventajas competitivas en el contexto empresarial actual se relaciona más con el talento y



capacidades de las personas que con herramientas de gestión o modelos de gestión sofisticados. Dicho de otra forma, sin un talento que sepa aprovechar óptimamente las herramientas que están a su disposición, no importa la calidad y complejidad de la herramienta, ya que esta se torna ineficaz para la tarea. Una vez puesto el énfasis en el talento humano y la forma en que este utiliza las herramientas a su disposición, se entiende que el valor de la propuesta de Senge es que busca desarrollar la capacidad creadora y productiva de las personas de una organización tanto a nivel individual (modelos mentales y dominio personal), como interpersonal (aprendizaje en equipo y modelos mentales) y organizativo (visión compartida y pensamiento sistémico).

Cada disciplina aporta un elemento crítico en la potenciación de recursos de los colaboradores en función de resultados organizacionales. Lo distintivo de este modelo es que se basa en el desarrollo del pensamiento y sentimiento de las personas de una manera disciplinada y rigurosa. De esta manera, los miembros de la organización estarán en capacidad de aplicar sus nuevas destrezas y patrones de pensamiento – sentimiento a los requerimientos de sus cargos y del negocio del cual son partícipes.

## CONCLUSIONES

Si el talento humano es el factor crítico de diferenciación de una organización en el mercado, entonces la tarea crítica de las organizaciones es potenciar y desarrollar ese talento de manera que conviertan sus recursos y talentos personales en productividad para la organización. La propuesta de Peter Senge sobre la creación de una organización que aprende es un aporte valioso en esta dirección. Aborda la potenciación de las personas dentro del contexto de alineación y comprensión de la organización.

El modelo le aporta a las personas los mecanismos con los cuales pueden realizar un análisis sistémico de su organización, su estado de desempeño y las alternativas óptimas para crear la organización que han definido en su declaración de visión.

De esta manera, adoptar una visión sistémica de la organización permite potenciar el talento, alinear a las personas con los propósitos organizacionales y capturar el mayor valor de los recursos, destrezas y potenciales de las personas en función de la generación de resultados de negocio deseados. Optar por una perspectiva sistémica de aprendizaje organizacional le implica a la organización someterse a un cambio de pensamiento hacia uno más basado en la dinámica de sistemas. También implica transformar la concepción del aprendizaje individual – indispensable para el aprendizaje de equipo pero no suficiente – a una concepción de aprendizaje en equipos. Esto significa que la comunicación y el flujo de información al interior de la organización debe estar caracterizado por la accesibilidad, la reflexión y el dialogo. Estas concepciones implican que la organización deberá desarrollar una nueva concepción del liderazgo que implique un desarrollo personal de las personas de la organización para fomentar el liderazgo basado en el fortalecimiento de las personas. Adicionalmente, este liderazgo debe estar enfocado a involucrar a las personas en procesos de aprendizaje y dialogo constantes que den como resultado la reformulación de supuestos y creencias, y la creación de visiones de futuro que capturen la energía, corazón y productividad de todas las personas. En este sentido, las personas aprenden y aplican su aprendizaje para el desarrollo de la organización.

De esta manera se ve claramente la necesidad de crear organizaciones que aprenden, más dentro del contexto actual de negocios que incluyen el TLC (Tratado de Libre Comercio con EEUU), la participación en las zonas de comercio latinoamericanos e iberoamericanos, el deseo de ser socio comercial de la economía China, el ATPA y el ALCA, entre otras variables de globalización. Es decir, este modelo ayuda a las organizaciones colombianas a fortalecerse en función de ser competitivas en estos escenarios globalizados. En este sentido se puede afirmar que hacer productivo el conocimiento no es sólo cuestión de sistemas de información sofisticados al estilo de Oracle, SAP o People Soft, sino que requiere de un modelo de gestión del aprendizaje sofisticado y complejo que contemple las diversas variables humanas y no humanas.

El aprendizaje organizacional es un modelo que responde a estas necesidades de las compañías para competir efectivamente en los mercados globalizados. Esto se debe a que cierra la brecha entre adquisición o creación de conocimiento, aplicación de conocimiento y reformulación del conocimiento. Esto requiere de un cambio radical en las concepciones, valores, cultura y patrones de relacionamiento organizacional.

En el caso de Colombia, este modelo puede ser especialmente provechoso al adaptarlo y ajustarlo a la realidad de nuestras organizaciones y talentos. Puede ser una herramienta útil en el proceso de cerrar la brecha de productividad y competitividad que debemos afrontar para potenciar el desarrollo de nuestro país en el nuevo milenio.

### Referencias

- Castañeda, D. (2002). *¿Capacitación o aprendizaje organizacional?* Artículo publicado por LEGIS en <http://www.gestionhumana.com>
- Charan, R., y Bossidy, L. (2004). *El arte de la ejecución en los negocios*. Aguilar. Bogotá, Colombia.
- Collins, J. (2002). *Empresas que sobresalen: Por qué unas sí pueden mejorar la rentabilidad y otras no*. Norma. Bogotá, Colombia.
- Khadem, R. (2002). *Alineación total: Cómo convertir la visión de la empresa en realidad*. Norma. Bogotá, Colombia.
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday. New York. (Versión en castellano: *La quinta disciplina*. (1992). Editorial Granica S.A.. Barcelona).