

¿Qué es una organización de aprendizaje? (*)

por Moya K. Mason

Introducción

Las organizaciones de aprendizaje no son solamente una tendencia de moda, sino que pueden proporcionar entornos de trabajo abiertos al pensamiento creativo, así como adoptar el concepto de que las soluciones a los actuales problemas relacionados con el trabajo están en el interior de todos y cada uno de nosotros. Todo lo que debemos hacer es aprovechar la base de conocimiento, que nos da la capacidad de "pensar de manera crítica y creativa, la capacidad de comunicar ideas y conceptos, y la capacidad de cooperar con otros seres humanos en el proceso de investigación y acción (Navran Associates Newsletter 1993).

Una organización que aprende es aquella que busca crear su propio futuro, que supone que el aprendizaje es un proceso continuo y creativo para sus miembros, y que se desarrolla, se adapta y se transforma en respuesta a las necesidades y aspiraciones de las personas, tanto dentro como fuera de sí mismo (Navran Associates Newsletter 1993).

Lo que las organizaciones que aprenden hacen es liberarnos, porque los empleados ya no tienen que ser actores pasivos en la ecuación, sino que aprenden a expresar sus ideas y desafiar a sí mismos para contribuir a un mejor ambiente de trabajo, participando en un cambio de paradigma que nos lleva desde la filosofía tradicional del trabajo autoritario hacia uno donde se rompen las jerarquías, y donde se proclama el potencial humano. Las organizaciones que aprenden fomentan un ambiente en donde la gente puede "crear los resultados que realmente desea", y donde pueden aprender a aprender juntos para el mejoramiento del conjunto (Rheem 1995,10).

Peter Senge es un escritor líder en el ámbito de las organizaciones que aprenden, cuyas obras fundamentales "*La Quinta Disciplina: El Arte y la Práctica de la Organización de Aprendizaje*", y "*La Quinta Disciplina en la Práctica: Estrategias y herramientas para la construcción de una organización de Aprendizaje*" explican que hay cinco disciplinas, las que deben ser dominadas en dichas organizaciones:

1. Pensamiento Sistémico - la capacidad de ver el panorama general, y de distinguir los patrones en lugar de concebir el cambio como un conjunto de hechos aislados. El pensamiento sistémico necesita de las otras cuatro disciplinas para que una organización de aprendizaje se concrete. Debe haber un cambio de paradigma -de estar desconectados y ajenos a estar interconectados con el todo-, y de culpar por nuestros problemas a factores externos en lugar de comprender que es nuestra forma de actuar y nuestras propias acciones las que pueden crear problemas (Senge 1990,10).

2. Dominio personal - se inicia "al convertirse en un compromiso con el aprendizaje permanente,..." y es la piedra angular espiritual de una organización de aprendizaje. Dominio personal implica ser más realista, estar enfocado en

convertirse en la mejor persona posible, luchar por un sentido de compromiso, y tener entusiasmo en nuestras carreras por facilitar la realización de nuestro potencial (Senge 1990,11).

3. Modelos mentales – los que deben ser administrados, ya que impiden que nuevas y poderosas ideas y prácticas organizacionales sean implementadas. El proceso comienza con la auto reflexión, sacando a la superficie creencias y generalizaciones profundamente arraigadas, y comprendiendo de qué manera éstas influyen drásticamente en la forma en que manejamos nuestras propias vidas. Hasta que no haya un enfoque hacia la apertura, el verdadero cambio no puede ser aplicado (Senge 1990,12).

4. Construcción de visiones compartidas – la visión no puede ser dictada por otros ya que comienza con las visiones personales de los empleados, las que pueden no coincidir con la visión del líder. Lo que se necesita es una visión genuina que provoque el compromiso tanto en las buenas como en las malas, y que tenga el poder de mantener unida a la organización. Como sostiene Peter Senge "construir una visión compartida promueve el compromiso con el largo plazo" (Senge 1990,12).

5. Aprendizaje en equipo - es importante ya que en la actualidad las organizaciones modernas funcionan sobre la base del trabajo en equipo, lo que significa que las organizaciones no pueden aprender si los miembros del equipo no aprenden juntos. Se trata de un proceso de desarrollo de la capacidad de crear los resultados deseados, tener un objetivo en mente y trabajar juntos para alcanzarlo (Senge 1990,13).

En resumen, una organización de aprendizaje acaba con la mentalidad de que sólo la alta dirección es la que puede pensar en toda la corporación. Desafía a todos los empleados a aprovechar sus recursos internos y potenciales, con la esperanza de que puedan construir su propia comunidad basada en los principios de la libertad, la humanidad, y la voluntad colectiva para aprender.

¿Por qué es para nosotros? ¿Qué pasos son necesarios para crear una cultura que apoye una organización de aprendizaje?

Para competir en este entorno saturado de información en el que vivimos actualmente, es necesario tratar de mantener la dinámica, la competitividad, y seguir buscando maneras de mejorar la organización. Como dice David Garvin de la Universidad de Harvard, "la mejora continua requiere un compromiso con el aprendizaje" (Garvin 1994,19). El cambio es la única constante que debemos esperar en el lugar de trabajo, y por lo tanto, debemos deshacernos de las estructuras jerárquicas tradicionales de la organización que a menudo tienen "aversión al cambio", o se modifican sólo como una reacción a los acontecimientos externos (Johnson 1993). Las organizaciones que aprenden aceptan el cambio y crean constantemente los puntos de referencia para conseguir una estructura en constante evolución con visión de futuro dentro de ellas. Según Richard Karash las organizaciones de aprendizaje son los lugares más saludables para trabajar, ya que:

- Tienen pensamiento independiente.
- Aumentan nuestra capacidad para gestionar el cambio.
- Mejoran la calidad.
- Desarrollan una fuerza laboral más comprometida.
- Dan a las personas la esperanza de que las cosas pueden mejorar.
- Amplía los límites percibidos.
- Están en contacto con una parte fundamental de nuestra humanidad - la necesidad de aprender para mejorar nuestro medio ambiente, y ser actores activos, y no receptores pasivos receptores (Karash 1995).

Lo primero que se necesita para crear una organización de aprendizaje es un liderazgo efectivo, que no esté basado en la jerarquía tradicional sino que sea una combinación de diferentes personas en todos los niveles del sistema para poder guiar de diferentes maneras (Senge, 1996). En segundo lugar, debe existir la conciencia de que todos tenemos el poder de encontrar soluciones a los problemas que enfrentamos, y que podemos y vamos a imaginar un futuro y así lo haremos. Como Gephart señala en *Learning Organizations Come Alive*, "la cultura es el pegamento que mantiene unida a una organización". La cultura de una organización de aprendizaje se basa en la apertura y la confianza, en donde los empleados son apoyados y recompensados por aprender e innovar, y que promueve la experimentación, la asunción de riesgos, y "valora el bienestar de todos los empleados" (Gephart 1996,39).

En general, para crear la cultura y el medio ambiente que será la base para una organización de aprendizaje, la gente debe darse cuenta que se parte de "un cambio de mentalidad - de vernos a nosotros mismos como algo separado del mundo, a vernos conectados al mundo" (Senge 1996,37); de vernos a nosotros mismos en el lugar de trabajo como componentes integrales, y no como separados y sin importancia, o como robots. Por último, uno de los mayores desafíos que deben superarse en cualquier organización, es identificar y modificar la tendencia de la gente a actuar defensivamente. Hasta que no lo logremos, el cambio sólo será algo pasajero (Argyris 1991,106). Todos deben saber que las formas que utilizan para definir y resolver los problemas pueden ser una fuente de problemas adicionales para la organización (Argyris 1991,100).

Cómo alcanzar los principios de una organización de aprendizaje

El primer paso consiste en establecer cronológicamente las etapas para indicar los tipos de cambios que son necesarios para alcanzar los principios de una organización de aprendizaje.

Etapas en orden de aparición

- La primera etapa consiste en crear un sistema de comunicaciones que facilite el intercambio de información, lo que constituye la base sobre la cual se construye una organización de aprendizaje (Gephart 1996,40). El uso de la tecnología ha modificado y continuará modificando el lugar de trabajo, de manera de permitir que la información fluya libremente, y para "facilitar el acceso universal a la información de negocios y estratégica" (Gephart 1996,41). También este sistema

de comunicación es importante para esclarecer los conceptos más complejos, convirtiéndolos en un lenguaje más preciso que sea comprensible en todos los departamentos (Kaplan 1996,24).

- La segunda etapa consiste en organizar un "cuestionario de preparación", es decir, una herramienta que evalúa la distancia entre el lugar en que se encuentra una organización y el lugar en donde le gustaría estar, en términos de las siguientes siete dimensiones. "provisión de aprendizaje continuo, provisión de liderazgo estratégico, promoción de la investigación y el diálogo, fomento de la colaboración y el aprendizaje en equipo, creación de estructuras que sirvan para capturar y compartir el aprendizaje, encausamiento de las personas hacia una visión compartida, y construcción de sistemas conectados" (Gephart 1996,43). Esto se aplica a todos los empleados o a una parte de ellos, y desarrolla un perfil de evaluación que se utiliza para el diseño de la iniciativa de la organización de aprendizaje (Gephart 1996,43).
- La tercera etapa es comprometerse con el desarrollo, mantenimiento, y facilitación de un ambiente de acumulación de aprendizaje.
- La cuarta etapa, con la ayuda de todos los empleados, consiste en crear una visión de la organización y escribir una declaración de su misión (Gephart 1996,44).
- La quinta etapa es, a través de programas de capacitación y sensibilización, tratar de ampliar los comportamientos de los empleados para desarrollar las habilidades y actitudes de comprensión que se necesitan para alcanzar los objetivos de la misión, incluyendo la capacidad de trabajar bien con los demás, ser más comunicativo verbalmente, y establecer contactos con personas de todos los departamentos de la organización (Navran 1993).
- La sexta etapa es la de "comunicar un cambio en la cultura de la empresa mediante la integración de los sistemas humanos y técnicos" (Gephart 1996,44).
- La séptima etapa es la de iniciar las nuevas prácticas haciendo hincapié en el aprendizaje en equipo y las contribuciones, ya que se interesarán más en la autoregulación y la gestión, y estarán más preparados para afrontar los retos de un lugar de trabajo en constante cambio (Gephart 1996,44).
- La octava etapa es permitir a los empleados cuestionar las prácticas y supuestos de los negocios clave de la organización.
- La novena etapa consiste en el desarrollo de las expectativas viables para las acciones futuras (Navran 1993).
- La décima etapa es recordar que convertirse en una organización de aprendizaje es un proceso largo durante el cual deben esperarse pequeños contratiempos. Es el viaje lo más importante, porque reúne a todos para trabajar como un gran equipo. Además, tiene beneficios económicos inherentes al convertir el lugar de trabajo en un lugar bien administrado e interesante, en donde realmente se valora a los empleados.

Artículos relacionados

Library Management Meeting Prototype

<http://www.moyak.com/papers/reference-department-meeting.html>

Debate Over Coaching and Mentoring in Today's Workplace

<http://www.moyak.com/papers/coaching-mentoring-definitions.html>

Thoughts on Leadership: How Important is Decision-Making?

<http://www.moyak.com/papers/reference-department-meeting.html>

Bibliografía

Argyris, Chris. (May/June 1991). *Teaching smart people how to learn*. Harvard Business Review vol. 69, no. 3: 99-109.

Garvin, David. (Jan. 1994). *Building a learning organization*. Business Credit, vol. 96, no. 1: 19-28.

Gephart, Martha A., Victoria J. Marsick, Mark E. Van Buren, and Michelle S. Spiro. (Dec. 1996). *Learning organizations come alive*. Training & Development vol. 50, no. 12: 35-45.

Johnson, Kenneth W. 1993. *The learning organization: what is it? why become one?* Navran Associates' Newsletter.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. (Sept./Oct. 1996). *Strategic planning and the balanced scorecard*. Strategy & Leadership vol. 24, no. 5: 18-24.

Karash, Richard. 1995. [*Why a Learning Organization?*](#) - [*Navran Associates Newsletter*](#).

Rheem, Helen. (Mar./Apr. 1995). *The learning organization*. Harvard Business Review vol. 73, no. 2: 10.

Senge, Peter. 1990. *The Fifth Discipline: the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.

Senge, Peter. (Dec. 1996). *Leading Learning Organizations*. Training & Development vol. 50, no. 12: 36-4.

(*) Traducido de <http://www.moyak.com/papers/learning-organization.html> por José Luis Segade (jolus@arnet.com.ar) con autorización del autor