

'LA EVOLUCIÓN DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO'

El concepto y la importancia del aprendizaje organizativo está reconocido en la actualidad por todas las grandes empresas del mundo. Todas esas empresas que reconocen que vivimos en un mundo de cambio constante, en el que la innovación y la productividad son competencias imprescindibles para sobrevivir, están usando el aprendizaje organizativo como parte de su estrategia y manera de ser.

En mis inicios como consultor de desarrollo organizativo, el enfoque era el de diferenciar aprendizaje individual y de equipos. En esos años, se trataba de potenciar el desarrollo de los individuos, para que tuvieran mejores habilidades para hacer su desempeño. Hacíamos un análisis de las políticas de desarrollo, de los métodos de desarrollo, y otorgábamos a cada empleado un plan de apoyo para lograr mejores conocimientos y habilidades. Los empleados se formaban a través de cursos, y de esa manera la organización se beneficiaba de su aprendizaje. El reto era cómo lograr que esos cursos apoyaran a la innovación y la productividad.

Algunos pensadores del desarrollo organizativo comenzaban a hablar del aprendizaje organizativo, más allá del desarrollo de individuos y equipos. Pensadores como Chris Argyris con su modelo de 'double loop learning' o aprendizaje de doble vuelta. Mi colega **Peter Senge**, capturó y amplió estos conceptos en su libro '**La Quinta Disciplina**', el arte y la práctica de la organización inteligente. Este libro extendió el concepto de aprendizaje organizativo y sugirió un conjunto de 5 disciplinas que cuando se aplican en una organización pueden apoyar a la transformación de esa organización, a dar el paso hacia una organización inteligente.

El libro generó mucho interés sobre la materia, y **Senge** creo '**SoL**', la sociedad de aprendizaje organizacional, un grupo de consultores, académicos y líderes de empresas, para aprender juntos y estudiar cómo aplicar estas disciplinas en organizaciones, cómo ayudar a la evolución de una organización a convertirse en una organización inteligente.

Constatamos que si apoyábamos la evolución de organizaciones podríamos crear un nuevo sistema de productividad, o sea una organización inteligente, una organización que aprende constantemente a crear su futuro y su lugar en el 'juego' de los negocios.

El aprendizaje organizativo está basado en el ser humano como un ser inteligente y con una motivación intrínseca para aprender, crear, y contribuir. Cuando todas las partes del sistema trabajan en sinergia hacia una visión compartida el sistema es más efectivo.

He tenido la oportunidad de trabajar en empresas pequeñas, medianas, y grandes, que se han comprometido a evolucionar hacia una organización inteligente. Todas esas empresas han tomado diferentes caminos hacia el aprendizaje organizativo. Algunas se han comprometido a crear más oportunidades de aprendizaje a través de las redes electrónicas en sus empresas. Otras han creado redes de equipos para compartir su conocimiento por todas sus organizaciones en varios países del mundo.



El aprendizaje organizativo trata de ayudar a los líderes a ver al ser humano y su inteligencia como la unidad clave de la empresa y buscar maneras de desarrollar esa inteligencia que todos los empleados tienen, para que ellos puedan contribuir con sus ideas y su talento a la mejora continua de la organización. En mi opinión los empleados muchas veces saben las soluciones de los problemas de las empresas.

Hay que tratar de poner de manifiesto las oportunidades que un negocio, pequeño, mediano, o grande puede recibir de aplicar las disciplinas de aprendizaje para mejorar sus productos y sus servicios.

Hoy en el siglo XXI, tenemos retos para las sociedades y para las organizaciones. Estos retos requieren nuevos modelos mentales, nuevos conocimientos, y nuevas maneras de trabajar en las organizaciones. El aprendizaje organizativo es clave para todos esos retos. Cuando Toyota diseñó el coche Hybrid con su motor de gasolina y electricidad, fue una apuesta por la innovación como resultado de mirar a uno de los retos que tenemos con el medio ambiente. El resultado fue un vehículo bueno para el transporte y para el planeta. Todos los países tienen algo bueno que enseñar a otros. Estamos entrando en la era del conocimiento, tenemos que aprender de todos y el aprendizaje organizativo es una buena fórmula.

■ Manuel Manga, Miembro de SoL y Colaborador del Cluster del Conocimiento y Facilitador del 'Seminario de introducción al Aprendizaje Organizativo' del Cluster del Conocimiento

