

CAPÍTULO 1

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

La globalización, los avances tecnológicos, las continuas transformaciones, el entorno competitivo, las necesidades de desarrollo y capacitación, han sido algunos de los factores que han orillado a las empresas a pensar en su necesidad y capacidad de adaptación a los cambios que se generan tanto interior como exteriormente, obligándolas a buscar mejores programas, estrategias y herramientas que las ayuden para tales cuestiones. Una de ellas, y la que se propone en este trabajo de investigación, es el Aprendizaje Organizacional (AO). Esta tendencia, originada en el *management*¹ y de reciente pero consistente estudio en los Estados Unidos, China y Japón, busca que la empresa se convierta en un sistema en el que cada parte depende de la otra, y en la que el conocimiento de las mismas se refleje en la visión de ser un organismo vivo que debe aprender y evolucionar respondiendo a las exigencias de su entorno. Por ello, en este primer capítulo se hablará hablaremos del Aprendizaje Organizacional (AO), con la finalidad de presentarlo al lector y lograr que conozca sus objetivos, teorías, ramas temáticas, funcionamiento en las empresas, mecanismos de implementación y su evaluación continua.

1.1 APRENDIZAJE HUMANO

No se puede profundizar en el AO, sin hablar primero del aprendizaje humano, pues de éste depende que se logre el conocimiento necesario dentro de la empresa. Ya que, como dice José G. Vargas, “el aprendizaje que se desarrolla dentro de una organización depende del aprendizaje que realicen sus miembros”. (VARGAS, 2001:2)

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que las organizaciones no pueden crear conocimientos sin individuos, y que a menos que el conocimiento individual se comparta con otras personas y grupos, éste tiene un restringido impacto en la efectividad de la

¹ Utilización efectiva y coordinación de recursos como el capital, plantas, materiales y RR HH a fin de lograr objetivos definidos con la máxima eficiencia // Personas cuya responsabilidad es dirigir y hacer vivir una organización. (Johansen and Page. International Dictionary of Management. Ed.Nichols/GP Publishing: 1996)

organización (:3). Es por ello que las organizaciones deben saber cómo aprovechar las capacidades de sus empleados, y encaminarlas hacia un fin común.

Se ocupa la primera parte de este capítulo en comprender el proceso cognoscitivo de los seres humanos, las teorías del conocimiento, así como los niveles y tipos de conocimiento existentes.

1.1.1 CONCEPTOS GENERALES

De manera muy general el diccionario enciclopédico Reader's Digest define la palabra aprender proviene del latín *apprehendère*: de *ad*, a, y *prehendère*, percibir. Y se define como: "adquirir conocimientos por medio del estudio o experiencia; conjeturar; tomar algo en la memoria." (READER'S DIGEST, 1972: 212)

De acuerdo a este libro, aprendizaje es "el proceso en el que se adquiere la capacidad de responder adecuadamente a una situación" (READER'S DIGEST, 1972: 212), así como el "tiempo que se tarde en aprender" (GRIJALBO, 1986:134). Además se define como "el proceso de adquisición de nuevos hábitos y comportamientos mediante la experiencia". (:134)

Dentro de un marco más específico, María Teresa Escudero aclara que una de las características esenciales que diferencia a los animales del hombre es su forma de aprender. Y nos explica que los seres humanos dependen mucho más tiempo de sus padres, y tienen una educación aparentemente más prolongada, pues según ella, ocupan gran parte de su tiempo en aprender a desarrollar sus múltiples capacidades naturales. Esto, de acuerdo a la autora, porque el hombre posee la capacidad de aprender de manera casi ilimitada, aunado a que este proceso dura toda la vida. (ESCUADERO, 1988: 9) También señala que "aprender no es una operación convencional. Sino que es un continuo proceso de educación que se encuentra constituido por varias etapas" (:21)

Miguel Palacios Maldonado plantea que existen conceptos necesarios de definir en cuanto al aprendizaje, pues éste es un proceso en el que intervienen distintos objetos de conocimiento con diferentes características y jerarquías racionales. Según Palacios, el concepto clave es el de "intelecto", que consiste en la capacidad humana de ir al interior de las cosas para leer, saber, entender y crear conocimiento. En otras palabras, es la capacidad que tenemos para desarrollar de manera racional la inteligencia. De esto último se deriva el "dato", que representa un objeto o evento observable. Después,

cuando se reúnen y ordenan una serie de datos tenemos el siguiente nivel cognoscitivo: la “información”, que contiene un significado humano asociado a un objeto o evento observable. A partir de ordenar, clasificar, y sistematizar la información se llega al “conocimiento” propiamente dicho, el cual de acuerdo al escrito del autor, se define de las siguientes maneras:

- a) aseveraciones que sirven como modelo de conducta;
 - b) entendimiento teórico o práctico de una materia;
 - c) información aplicada;
 - d) proceso de síntesis en el cual cierta información es comparada con otra y se combina para establecer relaciones significativas;
 - e) información o modelos almacenados que son utilizados por una persona para interpretar, predecir y responder apropiadamente al mundo exterior.
- (PALACIOS, 2000: 2)

En el artículo *“Knowledge Managemet: a Strategic Agenda”* citado por Hernando Zorrilla, se dice que “la información está compuesta de datos y hechos organizados”, además que “el conocimiento consiste en verdades y creencias, perspectivas y conceptos, juicios y expectativas, metodologías y *‘know how’*”². (ZORRILLA, 1997: 1)

Dentro del escrito de Zorrilla, también encontramos otros conceptos ligados al aprendizaje. Éstos son definidos por David B. Harris, quien menciona:

El nivel más bajo de los hechos conocidos son los **datos**. Éstos no tienen un significado intrínseco. Deben ser ordenados, agrupados, analizados e interpretados. Cuando los datos son procesados de esta manera, se convierten en **información**. La información tiene una esencia y un propósito. Cuando ésta es utilizada y puesta en el contexto o marco de referencia de una persona, se transforma en **conocimiento**. El conocimiento es entonces, la combinación de información, contexto y experiencia (:1)

José Enebral Fernández afirma que el aprendizaje, desde una interpretación etimológica significa “perfeccionarse siguiendo un camino”. (FERNÁNDEZ:1)

Por otro lado, Stephen P. Robbins desde una perspectiva psicológica, distingue al aprendizaje como “cualquier cambio relativamente permanente en la conducta, que se produce como consecuencia de una experiencia”. (ROBBINS, 1994: 113)

² Conocimiento y Habilidades respecto a alguna actividad. Cómo hacerlo. (Diccionario ejecutivo de términos administrativos. Ed. Grupo editorial Expansión. México, 1982)

Palacios Maldonado expone una definición que engloba los conceptos anteriormente revisados: “el aprendizaje es un proceso psicosocial a través del cual el sujeto modifica su comportamiento y desarrolla o adquiere nuevas formas de actuación”. (PALACIOS, 2000: 3)

1.1.2 TEORÍAS DEL APRENDIZAJE

Después de aclarados los conceptos más importantes acerca del aprendizaje, se exponen ahora algunas de las diferentes teorías que de éste encontramos. Esto con la finalidad de que haya una mejor comprensión acerca del proceso de adquisición de conocimiento

El objeto de estudio de las teorías del aprendizaje, de acuerdo a Pilar Sagalés, se centra en la adquisición de destrezas y habilidades, en el razonamiento y en la adquisición de conceptos.

<http://cdu.cnc.una.py/docs/cnc/grupos/piaget/teoriasaprendizaje.htm>

Stephen Robbins propone tres supuestos, los cuales explican el proceso mediante el cual adquirimos conocimiento: condicionamiento clásico, condicionamiento operante y aprendizaje social.

La primera nació de los experimentos realizados por el psicólogo ruso Ivan Pavlov, en los que enseñaba a salivar a los perros como respuesta al sonido de una campana que asociaban con un pedazo de carne. Ésta nos dice que:

El aprendizaje de una respuesta condicionada implica la creación de una asociación entre un estímulo condicionado y un estímulo no condicionado. Cuando se usan los pares de estímulos, uno mandatorio y otro neutro, el segundo se convierte en un estímulo condicionado y por consiguiente, adquiere las propiedades del estímulo no condicionado. (:114)

En otras palabras, este condicionamiento se da cuando ocurre algo y tenemos una reacción concreta, que surge como respuesta a un hecho determinado e identificable. (:114)

La segunda sostiene que “la conducta está en función de sus consecuencias. Las personas aprenden a conducirse de tal forma que les permita obtener lo que quieren o evitar lo que no quieren”. (:115) Esta teoría surge de las investigaciones del psicólogo de Harvard, B.F. Skinner, quien plantea:

Si después de una forma concreta de comportamiento se creaban consecuencias agradables, la frecuencia de ese comportamiento aumentaría. Que la probabilidad de que la gente se conduzca de la manera deseada es mayor cuando obtiene un reforzamiento positivo por hacerlo[...] Por otra parte, es menos probable que se repita aquel comportamiento que no obtiene recompensa o que recibe un castigo. (:115)

Finalmente, la tercera nos habla de que los hombres también aprendemos observando, escuchando y experimentando algo de manera directa. Además reconoce la importancia de la percepción y la influencia de los modelos, en el aprendizaje. Refiriéndose a los modelos, Robbins presenta cuatro procesos que determinan el ejercicio de éstos en el individuo:

- a) Procesos de atención: la gente aprende de un modelo cuando reconoce y presta atención. Tienen mayor influencia los que nos resultan atractivos, repetitivos o merecedores de nuestro afecto.
- b) De retención: la influencia depende de la medida en que un individuo recuerde los actos del modelo cuando ya no tiene fácil acceso a él.
- c) De reproducción motora: cuando el proceso muestra al individuo que puede ejecutar los actos del modelo observado.
- d) De reforzamiento: los individuos tendrán motivos para repetir el comportamiento del modelo si se les ofrecen incentivos o recompensas positivas. Estas conductas reforzadas captarán más atención, se aprenderán mejor y se repetirán con mayor frecuencia. (:116)

Complementando lo anterior, Sagalés además de las tres anteriores, presenta una cuarta teoría que cuenta con Piaget como precursor y a la que se llama: Psicogenética. Ésta “describe la forma en la que los sujetos construyen el conocimiento de acuerdo al desarrollo cognitivo”.(<http://cdu.cnc.una.py/docs/cnc/grupos/piaget/teoriasaprendizaje.htm>)

1.1.3 MODELOS Y PRINCIPIOS DE APRENDIZAJE

Palacios Maldonado, propone modelos de aprendizaje como procesos realizados por los individuos para adquirir el conocimiento. (PALACIOS, 2000: 3)

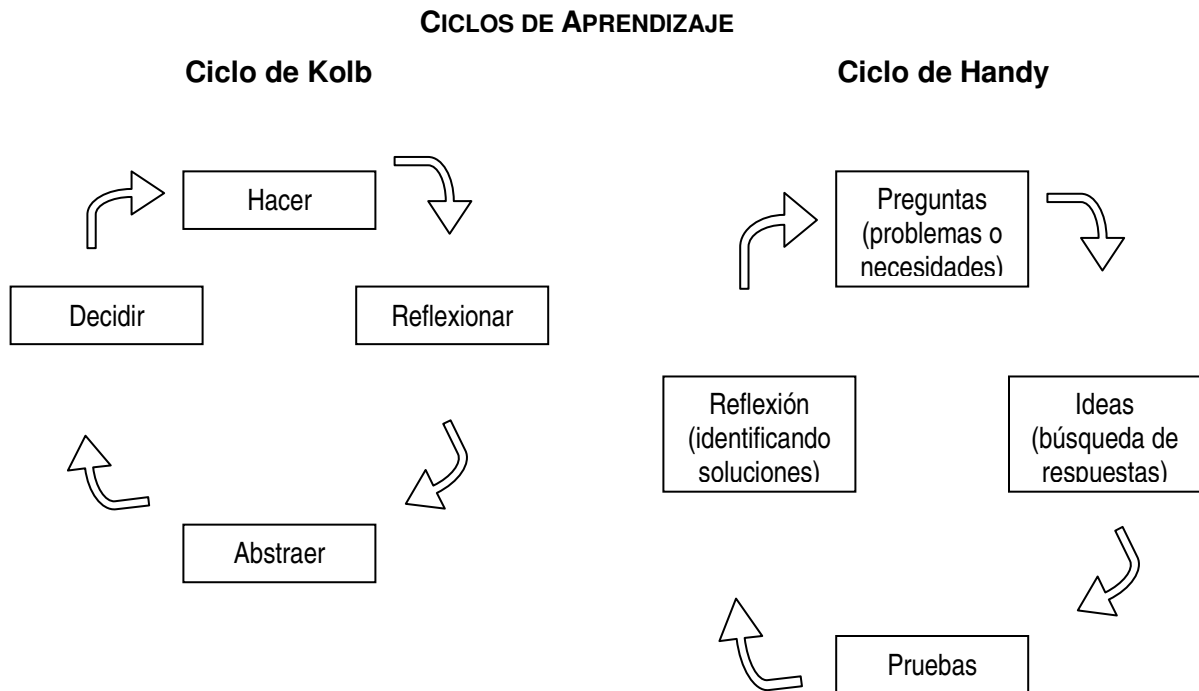
Según David Kolb citado por Palacios,

el ciclo de aprendizaje parte del **hacer** (acción humana), a la que sigue una **reflexión** acerca de las circunstancias y el resultado de la acción. De ella se **abstraen** sus principales características o significados compartidos para crear nuevo conocimiento y, se toma una nueva *decisión* que modifica la **acción original**, logrando el aprendizaje al mostrar una

nueva conducta propicia a la adaptación y dirigida hacia el nuevo objetivo. (: 3) (véase en figura 1)

En los escritos de Palacios, Charles Handy presenta otro ciclo de aprendizaje que inicia **con preguntas, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones**, que fomentan nuevas **ideas**, a manera de respuestas y que se ponen a **prueba**. En ellas se identifican las mejores soluciones y se logra el aprendizaje a través de la **reflexión**. (:3) (véase en figura 1)

Figura 1



Chun Wei Choo expone otro ciclo, que se basa en la percepción como fuente empírica del conocimiento, al que Palacios presenta como Ciclo de Inteligencia. (:3)

Estos modelos junto a algunos otros, son presentados en la revisión global de los Principios de Aprendizaje de Foster, del que exponemos los más importantes:

1. Aprendemos haciendo, mediante imágenes que implican hacer y observando a los demás mientras hacen
2. Lo que los individuos han hecho previamente en situaciones semejantes puede considerarse como un buen predictor de lo que volverán a hacer, incluyendo la posibilidad de que sean capaces de razonar acciones alternativas.

3. El refuerzo puede ser importante pero no parece ser siempre necesario para el aprendizaje; los efectos del refuerzo son a menudo sutiles, no siempre obvios, encubiertos y relativos al individuo y a la situación.
4. Las percepciones personales del yo, así como el entorno en interacción dinámica con el sujeto, afectan todas las experiencias de aprendizaje.
5. La repetición o ensayo pueden facilitar el aprendizaje, pero frecuentemente éste ocurre gracias a la imaginación.
6. El aprendizaje puede ser intencional o incidental y puede ser analizado a diferentes niveles de moralidad, incluyendo la capacidad diferencial para procesar información a niveles superficiales y profundos de significado.
7. La retención del aprendizaje se refuerza mediante la práctica y la capacitación del significado. (CASTILLO en compilación de SARRAMONA, 1988: 46)

De forma incluyente, Margarito Palacios dice que los teóricos han coincidido en que “la capacidad de aprendizaje de una persona es desarrollada cuando los individuos crean una nueva mentalidad, cambian su forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de una manera distinta”. (PALACIOS, 2000: 3)

1.1.4 ¿CÓMO APRENDEMOS?/ CÓMO ADQUIRIMOS EL CONOCIMIENTO?

En base a todo lo anteriormente expuesto, se presentan dos ideas concretas sobre la forma en la que los seres humanos aprenden.

La primera es de Vargas Hernández quien afirma que lo que sabemos, lo debemos en gran medida a las experiencias que hemos tenido a través del tiempo y de la capacidad de cada persona para aprender. Esto quiere decir que el aprendizaje es un mecanismo individualizado, que se logra a través del desarrollo de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y actuación, así como de la resolución de problemas. (VARGAS, 2001:1-3)

Siguiendo esta línea, Robbins dice que “el aprendizaje se da cuando cambian los actos”. (ROBBINS, 1994: 114) Para él, “un cambio en el proceso de razonamiento o en las actitudes del individuo que no va ligado a un cambio de conducta no es aprendizaje”, además de que “el aprendizaje requiere alguna forma de experiencia”. Según sus escritos, ésta experiencia es posible adquirirla de manera directa, a través de la

observación o la práctica, ó puede ser resultado de una experiencia indirecta, como la adquirida por la lectura. (:114)

1.1.5 TIPOS DE CONOCIMIENTO

Ahora que se conoce lo esencial sobre el aprendizaje, sus teorías, modelos y principios, además del proceso cognoscitivo, es importante destacar qué es lo que se aprende. Es decir, qué conocimientos existen y en qué consisten.

El conocimiento, según Palacios, puede ser de diferentes tipos :

De acuerdo a su naturaleza racional:

- a) Conocimiento proporcional (saber qué),
- b) Procedural (saber cómo),
- c) De descubrimiento (saber qué) y
- d) Contextual (saber quién).

Por su complejidad:

- a) Hechos: que describen relaciones arbitrarias entre objetos, símbolos o eventos;
- b) Conceptos: conjunto de hechos, eventos o símbolos con atributos comunes;
- c) Reglas: conjunto de operaciones y pasos utilizados para llevar a cabo una tarea, solucionar un problema o producir algo; y
- d) Reglas de orden superior o conocimiento heurístico: consiste en la invención o aplicación de reglas a situaciones novedosas. (PALACIOS, 2000: 3)

Finalmente y a manera de introducción al tema central de esta tesis, ligado al aprendizaje humano, Gustavo F. J. Cirigliano y Aníbal Villaverde presentan conceptos y teorías de carácter similar al aprendizaje organizacional. Pues dicen que el hombre es, en su perspectiva moderna, “un organismo inteligente que actúa inteligentemente dentro de un medio social”. (CIRIGLIANO Y VILLAVERDE, : 24)

Basado en ello, hacen énfasis en que la inteligencia no es sólo una cualidad abstracta sino que está colocada dentro de una circunstancia (relación con el medio) y que tiene un rol que cumplir dentro de las situaciones conflictivas que surgen del enfrentamiento entre el organismo y el medio. (:24)

Los autores describen también el proceso de aprender, presentando al medio como benefactor u obstaculizador de las tendencias activas del sujeto. Además afirman que la inteligencia es la que brinda alternativas para controlar cierta situación

problemática. Esas alternativas son ideas (o hipótesis, esquemas de acción) que intentan restablecer el equilibrio alterado en la relación sujeto-medio. Una vez resuelto el problema, es decir, actuando, se habrá tenido una experiencia. Y es dentro de esa experiencia que se habrá producido un aprendizaje. Por lo tanto, aprender es resolver activamente problemas vitales y no una simple acumulación de datos en la memoria. Así, la experiencia como ciclo total de la actividad, nos deja un *plus*, una conclusión, un saber, una guía para la acción, una pauta de conducta para futuras situaciones. (:25)

Por tanto, el hombre es “actividad dentro de circunstancias, que emplea su inteligencia para resolver los desafíos del medio y que tiene experiencias que le dejan saldos (diferencia de más). Éstos producen su crecimiento o enriquecimiento anímico o espiritual”. (:25) Este aprendizaje, se evalúa buscando sistemas que comprueben si las experiencias han quedado como “aptitud, como capacidad para actuar, como posibilidad para resolver nuevos problemas”. (:36)

Entonces, el aprendizaje es un proceso tan complejo como el propio ser humano, requiriente de varios factores como el propio medio, la educación escolar, familia, entorno, así como de estímulos y condicionamientos. Pero al fin y al cabo es un proceso natural en el ser humano. Es algo que día con día puede moldearse, adaptarse, incrementarse. Aquí, la importancia de que las empresas logren valorar el conocimiento con el que cuentan sus propios miembros, como algo intrínseco en la organización, algo que necesariamente debe ser tomado en cuenta para el buen funcionamiento y desarrollo de la misma. Pues es de éste factor humano, que en resumidas cuentas, depende el éxito de la misma.

El proceso aprendizaje humano es en parte la esencia de este trabajo de investigación, pues es éste la base de donde partirá la creación de conocimiento organizacional como se verá más adelante. Es decir, para que una empresa sea aprendiente, debe contar con integrantes que estén también abiertos al aprendizaje, que distingan los conocimientos y que sepan comunicarlos a los demás con el objetivo de que el conocimiento sea de toda la organización y la ayude a resolver problemas o a crear nuevas estrategias. De manera rápida se puede concluir, que el aprendizaje individual en relación con la empresa, es la forma en que cada empleado adquiere conocimiento de su centro de trabajo, a través de la experiencia, de convivencia, de información, capacitación, de retroalimentación, etc. (se explicará más en el siguiente apartado de este mismo capítulo: conocimiento tácito y explícito). Todo ello en base a otro elemento clave para

que se aprenda: la comunicación. Sin sus herramientas, canales y flujos, la información, órdenes, ideas, iniciativas, comentarios, sugerencias, etc., no podrían ser conocidas por los otros miembros de la organización. Ni los jefes podrían compartir o hacer que los empleados aprendan sin comunicar primero por qué y cómo, mediante qué herramientas y canales se apoyará el proceso de aprendizaje (esto se ampliará en el siguiente capítulo).

1.2 ORGANIZACIÓN APRENDIENTE

Hemos aclarado ya que el conocimiento es un elemento que no puede pasar inadvertido en una organización. De hecho es uno de los principales factores por los que la empresa logra tener o no el éxito esperado. Por lo tanto, el reto de las corporaciones actuales es el de convertirse en organizaciones aprendientes, empresas con la capacidad de responder favorablemente al medio en constante cambio que la rodea, lo que primero requiere administrar su propio conocimiento y habilidades, para poder estar bien dentro de ella misma. Logrando de este modo explotar la creatividad y la capacidad de aprendizaje de sus trabajadores. Todo ello, a partir de establecer la “visión sistémica” propuesta por Senge, que toma el interior y exterior de la empresa como un todo. Pues, de acuerdo a este autor, entender a una organización a partir de esta visión, es llevar a la práctica las cinco disciplinas del AO, que darán inicio a la creación de una organización abierta al aprendizaje, y que pueda convertirse en una organización inteligente.

Estos conceptos, así como los necesarios para que se conozca y entienda al Aprendizaje Organizacional, serán presentados en este segundo apartado del primer capítulo.

1.2.1 CONCEPTOS GENERALES

El medio actual en el que se desenvuelven las empresas no es nada fácil. La dura competencia, la globalización, el planteamiento superficial de metas, el desinterés por actualizar el conocimiento, la visión de un gerente que “siempre tiene la razón” y que no se comunica con sus empleados, la falta de unificación de la cultura organizacional, así como los constantes cambios presentes en el mercado han provocado que las organizaciones vivan con un constante temor al fracaso. **(CONFIRMAR AUTOR)** afirma que “las organizaciones que sobreviven exitosamente, son aquellas que han podido adoptar una capacidad de flexibilización al cambio de las condiciones de la realidad económica/social y han basado su estructura en el conocimiento”.

Lo anterior está estrechamente ligado al concepto de aprendizaje humano como “proceso de modificación de la actuación, por parte del individuo, el cual adquiere experiencia en función de su adaptación a los contextos en los que se concreta el ambiente con el que se relaciona”. (BERMÚDEZ en GARCÍA Y PALACIOS:5). Es decir, el proceso de aprendizaje en los hombres al igual que en las empresas, “implica cambio de conducta y enriquecimiento adaptativo frente a las exigencias del entorno. Pero si el entorno es cambiante, exige una adaptación constante y por tanto un aprendizaje continuo”. (GARCÍA Y PALACIOS:6).

Pero ¿cómo son estas empresas preparadas para el cambio constante y abiertas al aprendizaje?. Para empezar debe aclararse que el AO surge dentro de los postulados del *management* moderno, que a través de la integración de las personas en el proyecto de la empresa, trabajo en equipo, *empowerment*³, mejora continua, orientación al cliente, búsqueda de la calidad, aprendizaje permanente, entre otros, pretende mejor rendimiento del “capital intelectual y emocional de las personas” que desenvoque en el éxito de toda la empresa. (ENEBRAL, :1)

Por otro lado, Dixon N., define al aprendizaje de las corporaciones como "el uso intencionado del proceso de aprendizaje a nivel individual, de grupo y de sistema, para transformar de forma continua la organización, con el propósito de satisfacer cada vez mas a sus consumidores". De acuerdo a la línea de la presente investigación, el último planteamiento de Dixon se modificaría no sólo a la satisfacción de sus consumidores, sino a la de quienes están involucrados con la empresa tanto fuera como dentro de ella. (DIXON en GARCÍA y PALACIOS:6)

El ingeniero Francisco Flores define a la organización en continuo aprendizaje como aquella que de manera constante y sistemática se introduce en un proceso con el fin de obtener el máximo provecho de sus experiencias, aprendiendo de las mismas. (FLORES, 2002 :2)

Para una mejor comprensión de lo anterior, Flores hace una diferenciación entre una organización no aprendiente y la que está en aprendizaje. De acuerdo al autor, la

³ Hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. (Diccionario ejecutivo de términos administrativos. Ed. Grupo editorial Expansión. México, 1982)

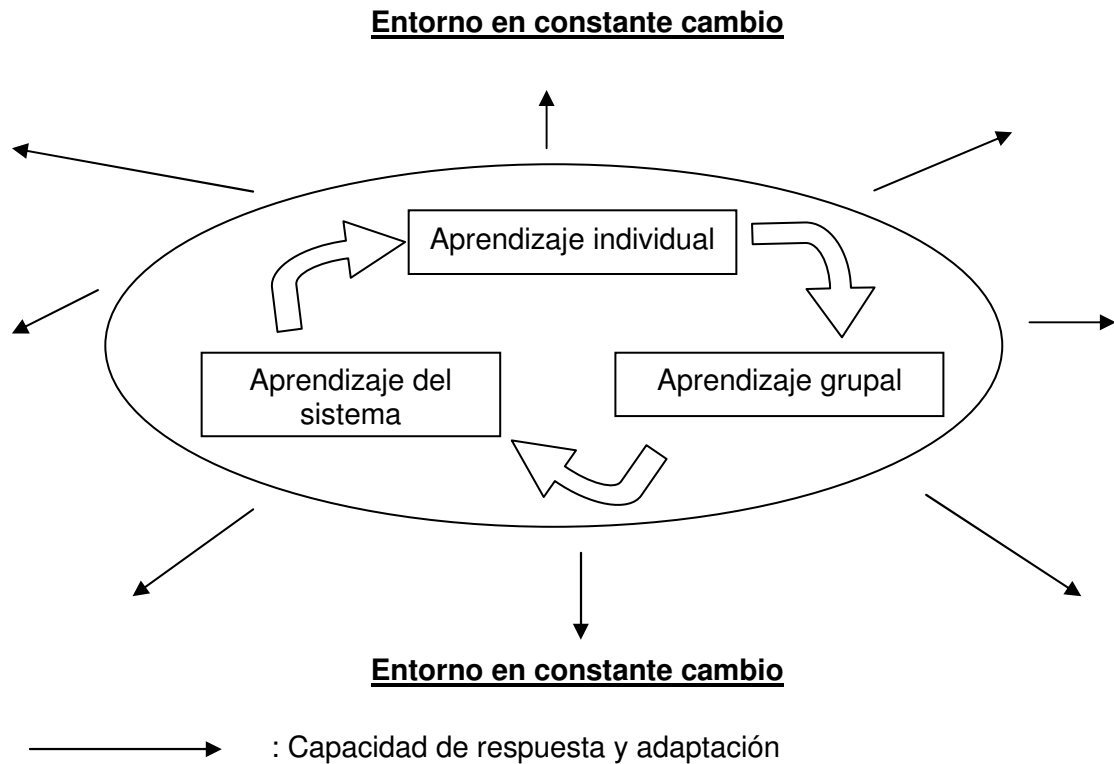
primera es una organización “de tipo tradicional, fincada en mecanismos rígidos de control y que funciona sobre la base de ciertos métodos y conocimientos que han ido adquiriendo a través de los años, ya sea por experiencias personales, o bien imitando a otras empresas u organismos más grandes que han tenido éxito”. Así, la que se abre al aprendizaje tienen un enfoque que considera valiosos a todos sus miembros, “quienes son capaces de comprometerse totalmente con la visión de la empresa, adoptándola como propia y actuando con total responsabilidad”. Lo que a su vez logra que éstos “sean y se crean capaces de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización haciendo uso de su creatividad, reconociendo sus propias cualidades y limitaciones, de adquirir compromisos, de asumir responsabilidades, de buscar el continuo autoconocimiento y de crear sinergias a través de un trabajo en equipo”. (FLORES, 2002 :2)

En resumen, la organización que aprende es un sitio en el que la gente amplía de manera continua su capacidad de crear resultados que verdaderamente desean, “en donde se nutren de las nuevas y amplias formas de pensar, donde se deja libre la aspiración colectiva y donde la gente continuamente está aprendiendo cómo aprender en conjunto”. (SENGE, 1992)

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, se pretende formular un esquema que englobe, de manera general, a la organización aprendiente:

Figura 2

ORGANIZACIÓN APRENDIENTE



1.2.2 CARACTERÍSTICAS DEL AO

Como se mencionó en los apartados previos, el aprendizaje de cada individuo es la base de que la empresa cree y fomente su propio conocimiento, adaptándolo a los cambios que se le presenten. Por lo tanto, cada uno de los empleados de una organización se visualiza como un elemento necesario para que ésta se abra al aprendizaje, lo que contribuirá en la creación de grupos de aprendizaje, en otras palabras, en aprendizaje grupal y colectivo.

Las corporaciones que desean convertirse en aprendientes, deben tomar en cuenta las características del AO que en esta sección se plantean.

De acuerdo a Vargas Hernández, el AO es “intencional y eficaz, y tiene que ver con el plan estratégico de la organización”. Lo que significa que es un proceso provocado por la misma empresa, en el momento y para lograr las metas que se necesitan. Al respecto Vargas complementa: “se produce en el momento oportuno, se adelanta a los

desafíos y amenazas en lugar de sólo hacer frente a una crisis, promoviendo que las personas se vean a sí mismas con capacidad de generar constantemente, y de manera continua, formas de crear y llegar a los resultados que se desean”. Es decir, el AO pretende ser una herramienta preventiva, que evite que la organización se vea sorprendida por elementos externos que no contempló anteriormente, además busca que cualquier empleado, no importando su puesto, desarrolle la capacidad de tomar decisiones cuando sea conveniente y de que se sienta convencido de que su trabajo es vital para la empresa. Además, el individuo desarrollará nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas, generando nuevo conocimiento y resolviendo los problemas que se presenten. Así, “el aprendizaje es un saber compartido y disponible”. (VARGAS, 2001: 3)

García y Palacios complementan esta concepción con los siguientes puntos en los que plantean que el AO:

1. **No es espontáneo**, pues requiere un plan, o como dijo Vargas, una estrategia cuya ejecución garantice el equilibrio de la organización en su interior y con el medio que la rodea.
2. **Tiene carácter diferenciado**, es decir, el aprendizaje es un proceso que se lleva a cabo en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Por lo tanto, debe desarrollarse basado en un estudio de las necesidades de cada uno de ellos.
3. **Está orientado a la pertinencia de los Recursos Humanos**, pues según los autores, este es el departamento que los califica de acuerdo a las necesidades que se presenten debido a los cambios organizacionales.
4. **Tiene carácter práctico**, ya que está basado en hechos y situaciones reales y actuales, asociadas al entorno laboral, propiciando hechos habilidades y actitudes que garanticen el objetivo propuesto.
5. **Tiene como base organizativa el trabajo en grupos**, lo que facilita el incremento de las ideas y la creatividad destinadas a la identificación, evaluación y creación de alternativas de solución a los problemas.
6. **Retroalimenta a la Organización**, pues brinda la posibilidad de una continua autoevaluación que sirve como elemento motivador para el cambio de su modelo de comportamiento.

7. **Requiere Evaluación sistemática**, debe existir un control constante para el diagnóstico y pronóstico del comportamiento. De esta manera se podrán ajustar las estrategias de aprendizaje, de acuerdo a como la organización lo vaya requiriendo. (GARCÍA y PALACIOS :6)

Cabe destacar, que en lo anteriormente expuesto, los autores afirman que el AO está orientado a las funciones de los Recursos Humanos, lo que hace que se plantee un punto importante: que muchas organizaciones están cerradas a los procesos administrativos, sin visualizar que la comunicación es un elemento de suma importancia dentro de la misma, que ayuda también en la estrategia e innovación de la empresa, así como en otros aspectos que serán tocados más tarde en el capítulo dos, y que desembocan en la creación de una organización en aprendizaje. En pocas palabras, las organizaciones no toman en serio el papel de la comunicación dentro de ella, excluyéndola de su proceso de aprendizaje, porque desconocen la importancia que tiene ésta en dicho proceso, ya que es la herramienta básica para diseminar el conocimiento, transmitir información, establecerla en documentos escritos o audiovisuales, de captar y analizar lo que llega del exterior, etc.

De su lado, Vargas propone tres elementos que necesariamente se integran al AO: la creación de problemas a causa de la innovación y el pensamiento creativo que antes no estaban planteados dentro de la organización; la resolución de estos problemas y finalmente, la transferencia del conocimiento adquirido desde el empleado hacia toda la organización. (VARGAS, 2001: 3-4)

Por lo tanto, y basados en la propuesta de Vargas, podemos deducir que el reto de la organización, y principal ventaja del aprendizaje sería desarrollar la capacidad que tiene la empresa de gestionar sus procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento. Es decir, debe aprender a manejar el conocimiento actual, a crear nuevo conocimiento y a transmitirlo a las demás áreas y miembros de la organización. (:3-4)

A estos retos, se une el de desarrollar el potencial de “aprender a aprender”, es decir, lograr el “autoconocimiento”: “el saber cómo y por qué se aprende y se desea aprender”. (SWIERINGA y WIERDSMA, 1995: 84-85) Lo que requiere “potencial colectivo, valor y voluntad para examinarse uno mismo de manera metódica”, además implica “análisis y observación imparcial del propio funcionamiento colectivo” para lo cual se necesita saber, tener el valor y voluntad de apartarse de sí mismo. (:85)

Por lo tanto, la organización que aprende está basada en una filosofía en la que se considera tanto a los trabajadores como a sus compañeros, adultos: “gente que tiene la voluntad y el valor para asumir la responsabilidad de su propio funcionamiento con relación al de los otros, y que espera lo mismo de los demás”. (:85)

1.2.3 CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Refiriéndonos a lo anterior, uno de los retos es la creación del conocimiento, que puede ser a través de la experiencia, de los cambios, de crisis, de influencia externa, etc. Palacios clasifica este proceso de creación mediante dos modelos:

1.2.3.1 MODELO OCCIDENTAL (EMPIRISMO)

Como se ha descrito a lo largo de este capítulo, la función general del AO es volver a la empresa inteligente, es decir, que mediante los procesos de aprendizaje, logre la capacidad de adaptación a los cambios que se presenten esperada o inesperadamente. Esto, de acuerdo a Senge, primer propulsor de la teoría del Aprendizaje Organizacional, se llevará a cabo primeramente con el reconocimiento e identificación de las siete barreras que se explicarán en el siguiente apartado, seguido del diseño de una estrategia organizacional que desarrolle las cinco disciplinas posteriormente expuestas: dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida, aprendizaje en equipo y el fomento de un pensamiento sistémico. Según el autor, cada una de éstas puede abordarse desde tres niveles:

- 1) **Prácticas:** qué hacer. Son las actividades en que los participantes de la disciplina concentran el tiempo y las energías.
- 2) **Principios:** ideas rectoras y conceptos que justifican las prácticas. Por ejemplo: “la estructura influye sobre la conducta” es un principio central del pensamiento sistémico.
- 3) **Esencias:** el estado del ser de quienes tiene un grado de dominio de la disciplina. Aunque son difíciles de expresar en palabras, son vitales para aprehender plenamente el significado y propósito de cada disciplina. (PALACIOS, 2000: 5)

De forma incluyente, Margarito Palacios afirma que “ las prácticas son actividades grupales, los principios se deben comprender en grupo y las esencias son estados de ser que se experimentan colectivamente”. (:5)

1.2.3.2 MODELO ORIENTAL (EMPIRISMO)

Plantea que para que el conocimiento individual se convierta en organizacional, existen cuatro formas que surgen cuando el conocimiento tácito ⁴ y el explícito⁵ interactúan. Dichas formas, constituyen la pieza esencial del proceso de creación del conocimiento.

Figura 3

CUATRO FORMAS DE CONVERSIÓN DE CONOCIMIENTO Y CONTENIDOS

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito	(Socialización) Conocimiento armonizado		(Exteriorización) Conocimiento conceptual
<i>desde</i>			
Conocimiento explícito	(Interiorización) Conocimiento operacional		(Combinación) Conocimiento sistémico

- **Socialización: de tácito a tácito.** Se basa en compartir experiencias, que crean conocimiento tácito, tal como los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas o dominio personal. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia. El contenido de dicho conocimiento se llama: *conocimiento armonizado*.
- **Exteriorización: de tácito a explícito.** Es un proceso en el que se adopta la forma de metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. Ejemplo: cuando se ha descubierto una mejor forma de manejar cierta máquina, pero sólo se queda en el aire y no se registra, hablamos de conocimiento tácito, pero cuando se plantea a los demás de manera estructurada y bien definida, decimos que se exterioriza, formando conocimiento explícito. Y luego ésta se convertirá en una hipótesis para comprobar, o se incluirá en los manuales de

⁴ Aquello que no se entiende, oye o percibe, sino que se supone o se deja entrever, por algunas razones expresas

⁵ Aquello que se expresa con claridad y exactitud

funciones, etc. El contenido de tal conocimiento es nombrado como: *conocimiento conceptual*.

- **Combinación: de explícito a explícito.** Es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como bases de datos), puede conducir a nuevo conocimiento. En otras palabras, si se combina algún conocimiento explícito con otro, se comparan y pueden lograr un nuevo conocimiento más completo. El contenido de éste es el *conocimiento sistémico*.
- **Interiorización: de explícito a tácito.** Es un proceso estrechamente relacionado con el “aprender haciendo”. El contenido de éste se llama: *conocimiento operacional*.

Como se observó, la creación del conocimiento organizacional se basa en la interacción de sus empleados tanto de unos con otros, como de éstos con sus herramientas de trabajo, con el exterior, con manuales, procesos ya establecidos, etc. En general, el conocimiento se crea a través de la convivencia entre empleados, cuando comparten sus ideas, visiones, etc., además cuando se enfrentan ante una nueva forma de trabajo, a una máquina, a un nuevo jefe, etc., entre otras, pero el objetivo es siempre transformar el conocimiento individual en compartido por la empresa y lograr conocimientos más completos que ayuden a mejorar el funcionamiento interno y externo de la organización, así como su capacidad de reacción ante cualquier cambio que se le presente.

Por su parte Chun Wei Choo de manera incluyente afirman que el conocimiento dentro de una organización se encuentra esparcido dentro de ésta y adopta muchas formas, “pero su calidad se revela en la gama de aptitudes que aquélla posee como resultado de ese conocimiento”. También nos dicen que ya que la mayoría del conocimiento “está arraigado en la pericia y la experiencia de sus miembros, la organización constituye un contexto físico, social y cultural por el cual el ejercicio y crecimiento de ese conocimiento asumen significado y propósito”. Por lo tanto, los autores japoneses establecen que el conocimiento en las organizaciones es “también el

resultado de las relaciones que la organización ha fomentado a través del tiempo con sus clientes, proveedores y asociados”. Y afirman que estas relaciones “son estratégicas para la organización que constituye el centro, y aceleran el aprendizaje y amplían su alcance”. De todo lo anterior, proponen que ya que el conocimiento en la organización es sumamente personal y debe distribuirse ampliamente, las organizaciones están obligadas a diseñar “estructuras sociales y técnicas para fomentar que se comparta internamente la pericia entre sus miembros, mientras que simultáneamente se forjan sociedades con otras organizaciones y grupos para intercambiar y crear conjuntamente nuevo conocimiento”. (CHOO, 1999: 125-126)

Ahora que se han presentado las formas en que se crea el conocimiento, si se sigue la línea de los retos de la organización aprendiente presentada por Vargas, deberá entonces analizarse cómo se sabe si el conocimiento, y por ende, el proceso de aprendizaje tiene problemas y cómo pueden localizarse y remediarse.

1.2.4 DETECCIÓN DE PROBLEMAS DE AO EN UNA EMPRESA

Este apartado está destinado a responder las siguientes cuestiones: ¿cómo se sabe si la empresa en la que trabajamos tiene problemas de aprendizaje?. ¿Cuáles son los síntomas de una organización necesitada de aprendizaje?.

Como se ha venido repitiendo, la capacidad de aprender de una empresa se basa en las propias capacidades de sus integrantes y en la de sus grupos, por lo que los problemas del AO van correlacionados con los problemas que los individuos puedan tener durante el proceso de aprender. Peter Senge propone siete “barreras” del aprendizaje organizacional:

1) Yo soy mi puesto

Esto se da cuando los empleados se creen capaces de realizar sólo una función, la que están haciendo en esos momentos. Estos individuos le son fieles a su tarea y se concentran únicamente en su puesto, perdiendo la noción de que trabajan para una organización. Por lo que sufren confusión de la identidad, pues se convencen de que su labor es única y no sienten mayor responsabilidad de que los resultados que se generan cuando se interactúa con todas las partes. En otras palabras, delimitan su zona de influencia, y no se saben en un sistema abierto.

2) El enemigo externo

De acuerdo al autor este síndrome es subproducto de “yo soy mi puesto”, pues cuando el empleado o la empresa misma se concentra sólo en su posición, no ve más allá de ella, olvidando que sus actos tienen cierta trascendencia en los de los otros. Y cuando lo que hacemos nos produce consecuencias perjudiciales, tendemos a echarle la culpa a alguien más. Dentro de la organización, el enemigo externo no es sólo el que se encuentra fuera de la empresa como la competencia, problemas personales, presiones, sindicatos, etc., sino también lo interno como los jefes, colegas, maquinaria, calidad del servicio, entre otros.

3) La ilusión de hacerse cargo

Surge de la moda de ser “proactivo”, es decir, enfrentar los problemas sin esperar a que alguien más lo haga por ti, buscando solucionarlos antes de que estalle una crisis. Pero se hace sin darnos cuenta de que estamos tomando una actitud “reactiva” disfrazada de proactiva. Es decir, actuamos de manera emocional, en contraste con la manera de pensar que propone la proactividad. Por lo tanto aún cuando tengamos bajo dominio nuestras emociones, no seremos capaces de controlar lo incontrolable. “La verdadera proactividad surge de ver cómo intensificamos nuestros propios problemas”.

4) La fijación en los hechos

El que los individuos piensen que para cada hecho existe una causa obvia e inmediata, sin pensar que “las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, proviene de procesos lentos y graduales”. Muchas empresas y las propias personas reaccionan de manera inmediata a lo que les sucede, sin pensar en lo que antecedió esa situación y las consecuencias que puede traerle a corto, mediano y largo plazo. Senge afirma, “si nos concentramos en los hechos, a lo sumo podemos predecir un hecho antes de que ocurra, para tener una reacción óptima. Pero no podemos aprender a crear”.

5) La parábola de la rana hervida

“Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26°C, la rana no hace nada, e incluso parece pasarlo bien. A medida que la temperatura aumenta, la rana está cada vez más

aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve”.

Esto significa que las organizaciones tienen una mala adaptación a las amenazas crecientes, pues olvidan que en su caso los cambios son lentos y graduales, y se producen sin darse cuenta. A ello Senge propone: “tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil”. En otras palabras, que si las organizaciones no son capaces de analizar “los detalles”, es decir, todas las amenazas, sean grandes o pequeñas, que surgen en su interior, en el futuro podrían “hervirse” pues ya no serían capaces de responder ante el fuego lento que le quema.

6) La ilusión de que “se aprende con la experiencia”

En palabras literales de Senge: “cuando realizamos un acto, vemos las consecuencias de éste... ¿pero qué sucede cuando ya no vemos las consecuencias?... cada uno de nosotros posee un ‘horizonte de aprendizaje’, una anchura de visión en el tiempo y el espacio, dentro del cual evaluamos nuestra eficacia. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden este horizonte, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa”.

Entonces, la experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje en la organización. Pero muchas veces no se visualizan las consecuencias de los propios actos, que regularmente no se presentan inmediatamente, pero cuando lo hacen, no se recuerda por qué están allí. Es decir, no se cree que las decisiones tomadas tendrán una repercusión a largo plazo, sólo se piensa en cómo resolver un problema de forma inmediata, concluyendo que lo que pasó en corto plazo es lo que pasará siempre que se aplique la acción realizada o se tome dicha decisión.

7) El mito del equipo administrativo

Regularmente cuando surgen problemas o controversias dentro de la empresa, se conforma el llamado “equipo administrativo”, compuesto por personajes experimentados que representan las distintas funciones de la organización. El conflicto surge cuando, en la mayoría de los casos, los integrantes de este grupo pasan el tiempo en defender su “territorio”, evitando todo aquello que los haga quedar mal ante los demás y fingiendo que apoyan la estrategia de la colectividad sólo para aparentar. Entonces cuando se presentan problemas complejos, no pueden manejarlos pues se han pasado el tiempo en “quedar bien” y no ahondar en lo que deberían. Esto lógicamente, obstruye el aprendizaje,

pues la información no se distribuye bien, o se omite para no provocar críticas. (SENIGE, 1991: 28-38 y FLORES, 2002: 3)

Dichos problemas, de acuerdo a Senge, pueden ser disminuidos y exterminados a través de cinco disciplinas que él mismo propone. Y mediante las cuales la empresa logrará abrirse al aprendizaje, si es que se aplican y se evalúan de manera adecuada.

1.2.5 LAS 5 DISCIPLINAS

Senge, afirma que debido a la época en la que vivimos, estos problemas de aprendizaje persisten con sus consecuencias. Plantea las siguientes disciplinas como “antídotos” para esos inconvenientes :

1. Dominio personal

Consiste en aprender a reconocer las capacidades individuales y las de la gente que nos rodea. Pues cuando conocemos quienes somos en realidad, lo que queremos y lo que somos capaces de hacer, tendremos la capacidad para identificarnos con la visión de la organización. (FLORES,2002: 3)

Por su parte el propio Senge afirma que esta disciplina “es la expresión del crecimiento y el aprendizaje personal.” Pues comenta, que las personas con un alto nivel de dominio personal “expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida”, lo que conlleva a una búsqueda de aprendizaje permanente que es el espíritu de la organización inteligente”. (SENIGE, 1991:181-182)

El dominio personal consiste en aclarar continuamente lo que es importante para nosotros, así como en aprender a ver con claridad nuestra realidad actual y finalmente, en comparar nuestra visión (lo que deseamos) con la realidad (donde estamos en relación con dónde deseamos estar). (:182) De este modo, la persona “deja de ser reactiva para ser creativa” sin dejar lo que no puede controlar. (VARGAS, 2001: 4)

2. Modelos Mentales

Los seres humanos tenemos formas de pensar, también llamados inconsistentes (paradigmas), que en ocasiones restringen nuestra visión del mundo y la forma en que actuamos. (FLORES, 2002: 4)

En palabras de Vargas, los modelos mentales “son las imágenes, supuestos e historias que tenemos acerca de los aspectos específicos que nos llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera”. Este concepto, engloba las ideas que la persona tiene acerca de sus intereses y objetivos. Pero el tener dichos modelos no es el problema en sí, sino el que no seamos conscientes de ellos y, que no podamos quitarlos, pues la inercia de éstos, impide el aprendizaje. (VARGAS, 2001: 5)

Por lo anterior, Senge propone que tenemos que descubrirlos “viéndonos en el reflejo de nuestro espejo interior y así conocer esos conceptos que nos gobiernan desde dentro”, para lograr moldearlos a lo que deseemos y no a lo que ellos nos lleven a hacer. (FLORES, 2002: 4)

3. Visión compartida

Cuando conocemos lo que queremos y lo que somos capaces de hacer, además de lograr quitarnos nuestras propias barreras y paradigmas, logramos tener una visión propia. Ésta lógicamente debe compartirse con quienes nos rodean. Dentro de la organización, esta visión “debe convertirse en una fuente de inspiración y productividad, en el que todos sus miembros aprenden a descubrir en sí mismos capacidades de crear una visión personal que dé sentido a su vida” y, en este caso, al trabajo; y que también apoye la visión central propuesta por el líder. (:4)

Vargas complementa afirmando que la visión compartida incluye: visión, valores, misión y metas. Estos conceptos, que se analizarán en el próximo capítulo, son los componentes de la cultura organizacional.

Finalmente, el autor sugiere que esta disciplina

se concentra en la elaboración de un sentido compartido, una percepción colectiva de qué es importante y por qué. El fomentar la participación activa de todos los miembros de la organización implica que sientan mayor interés en elaborar una visión y un sentido compartidos para toda la organización (VARGAS, 2001:7)

4. Aprendizaje en equipo

La creación y el fortalecimiento de equipos de trabajo, se centran principalmente en el diálogo, en pensar en conjunto para tener mejores ideas. “Dos cabezas piensan más que una”, es el dicho que define esta disciplina. (FLORES, 2002:4)

Citando a Vargas Hernández, “el aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de equipo para crear los resultados que sus miembros

realmente deseen”. (VARGAS, 2001:5) Esta disciplina, según el investigador, “se construye sobre el desarrollo de una visión compartida y sobre el dominio personal, pero lo que realmente importa es que sepan trabajar juntos”. (:5)

En el interior de los grupos se dan infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, entre ellas: mecanismo de auto defensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, etc. Todos ellos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer y manejar, para que se detecten los obstáculos al momento que están a punto de aparecer, permitiendo que se imponga en todo momento la inteligencia del grupo. (FLORES, 2002:4)

5. Pensamiento sistémico

Peter Senge, nos dice que la empresa debe funcionar como un sistema, en donde todas sus partes sean interdependientes, por lo que propone que dentro de la organización se genere un pensamiento sistémico. Lo que requiere que nosotros lo comprendamos de esta manera.(FLORES, 2002:4) Para lograr tal comprensión, es necesario profundizar más acerca de lo que es un sistema.

De acuerdo a Levaggi, “las diferentes teorías de dirección, coinciden en establecer que una empresa [...] debe analizarse sistemáticamente”. Y ¿cuál es ese análisis?, pues consiste en la aplicación de la teoría general de sistemas, que define al mismo sistema como “un conjunto de entidades interaccionantes, diseñadas a efecto de lograr la obtención de un determinado objetivo, en forma cooperativa”. El autor toma esta definición y plantea que cualquier empresa es un sistema social, pues sus funciones son sistémicas, al igual que el ámbito donde se desarrolla. (LEVAGGI, 1999:21)

El propio sistema puede tener una naturaleza cerrada o abierta, que se relaciona con la posibilidad que tiene el mismo para intercambiar su información con el entorno del mismo. Así, un sistema social es también un sistema abierto, pues mantiene un intercambio con su entorno, “intercambio que se realiza tendiendo siempre a la adaptación con el mismo”. En este tipo de sistema, el medio ambiente influye sobre él, así como él influye sobre el medio ambiente, “alcanzando un equilibrio dinámico en ese medio”. Por o tanto, un sistema social-abierto es “siempre un complejo de elementos en interacción y en intercambio continuo con el ambiente”. (:86)

Senge citado por Flores, afirma que

la esencia del pensamiento sistémico consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que vivimos para poder identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa y efecto. Por tanto, es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen. (FLORES, 2002:5)

Como se dijo con anterioridad, este pensamiento es la quinta disciplina, que según Senge da inicio, si es que se aplicaron las cuatro anteriores de manera satisfactoria, a la apertura de una organización inteligente. Vargas complementa planteando que sin orientación sistémica, las otras cuatro disciplinas no tienen interrelaciones, pues “el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes”. (VARGAS, 2001: 7) Así:

- La construcción de una **visión compartida** alienta un compromiso de largo plazo.
- Los **modelos mentales** enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera de ver el mundo.
- El **aprendizaje en equipo** desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.
- El **dominio personal** alienta la motivación personal para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan al mundo.

De este modo, “una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla” (VARGAS, 2001: 7)

Peter Senge denomina a esta disciplina como “la piedra angular de la organización inteligente”, por lo que profundiza más y presenta las siguientes leyes que deben ser tomadas en cuenta para el cumplimiento de ésta:

- **Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer:** a menudo nos desconcierta la causa de nuestros problemas, cuando sólo necesitamos examinar nuestras propias soluciones a otros problemas en el pasado.
- **Cuanto más se presiona, más presiona el sistema:** cuando más esfuerzo realizamos para mejorar las cosas, más esfuerzo se requiere. A esto se le llama “realimentación compensadora”. Es decir, que cuando nos esforzamos en algo y no se producen las mejoras duraderas, “presionamos”, creyendo que un mayor empeño superará todos los obstáculos, sin ver que nosotros mismos estamos contribuyendo a crear más.

- **La conducta mejora antes de empeorar:** la realimentación compensadora habitualmente implica una “demora”, un paréntesis entre el beneficio de corto plazo y el perjuicio de largo plazo. En los sistemas humanos complejos siempre hay formas para que las cosas luzcan bien a corto plazo, pero los efectos de la realimentación compensadora llegarán inevitablemente.
- **El camino fácil lleva al mismo lugar:** la insistencia en soluciones conocidas mientras los problemas fundamentales persisten o se empeoran es un buen indicador de pensamiento asistémico.
- **La cura puede ser peor que la enfermedad:** a veces la solución fácil o familiar no sólo es ineficaz, sino adictiva y muy peligrosa. Es decir, que en lugar de visualizar bien el problema, nos vamos por lo más fácil o lo que ya hemos aplicado antes, sin saber si es adecuado.
- **Lo más rápido es lo más lento:** muchas veces se piensa en las soluciones de los problemas, y se opta por lo que más rápido puede aplicarse para no perder tiempo. Pero como no se diagnosticó si era adecuado en tal ocasión, la propuesta puede tardar mucho más tiempo que si se hubiera utilizado una que esté de acuerdo a la situación presente de dicho problema.
- **La causa y el efecto no están próximos en el tiempo y el espacio:** hay una disparidad en nuestra concepción de la realidad y la que es. Pues pensamos que el mundo funciona a como nosotros creemos, y siempre buscamos las causas y efectos inmediatos, cuando muchas veces no están así.
- **Los cambios pequeños pueden producir resultados grandes, pero las zonas de mayor apalancamiento a menudo son las menos obvias:** los actos pequeños y bien focalizados a veces producen mejoras significativas y duraderas, si se realizan en el sitio apropiado. Lo que se denomina “principio de palanca”, pero las zonas de mayor apalancamiento no se encuentran visibles, pues no están próximas en tiempo y espacio.
- Se pueden alcanzar dos metas aparentemente contradictorias: pensamos que algunas opciones no son viables para el logro de las metas, pero es porque seguimos pensando a corto plazo. Si pensamos que con el paso del tiempo pueden mejorar, nos daremos cuenta que mucho de lo que deseamos hacer es posible.

- **Dividir un elefante por la mitad no genera dos elefantes pequeños:**

generalmente se visualiza a cada problema desde la perspectiva de toda la organización, sin pensar que se pueden obtener respuestas observando el área en específico.

- **No hay culpa:** el pensamiento sistémico demuestra que no hay enemigos externos a quien culpar de las circunstancias, pues nosotros somos la causa de lo que nos sucede.

Después de que Peter Senge publicara su libro “La Quinta disciplina”, numerosos estudiosos de desarrollo y cambio organizacional se dedicaron a establecer posturas sobre el tema y a analizarlo de acuerdo a sus conocimientos. García y Palacios nos dan su punto de vista sobre las disciplinas el AO:

1. **Sus miembros comparten una visión**, alcanzable mediante una estrategia de aprendizaje. El futuro lo construyen cada día como consecuencia de la aplicación del principio de aprender a aprender.
1. **Actúan mediante un sistema de compromiso mutuo**. A partir del liderazgo y la influencia del mismo, infundiendo energía para la creatividad y compartiendo valores y estímulos.
2. **Crean en su fuerza colectiva**, trabajan y aprenden en el seno de equipos como vía para potenciar sus resultados.
3. **Avanzan rápidamente**, propiciando mayor nivel de autonomía y capacidad de gestión.
4. **Se transforman, innovan, inventan y cambian trabajando**, manteniendo una actitud permanente de búsqueda de nuevas ideas.
5. **Comparten la información y las ideas**, utilizan la comunicación y el intercambio de forma flexible y continuada.

Los autores también propone que es necesario crear con directivos y un *staff* sólidamente formados y eficientes, así como con trabajadores perfectamente preparados, capacitados para llegado el caso, ser capaces de tomar determinadas decisiones por sí

mismos. Pues de acuerdo a ellos, en la actualidad, la organización que no adopte esta postura estratégica, perderá en competitividad. (GARCÍA Y PALACIOS:7)

1.2.6 IMPLEMENTACIÓN Y FOMENTO DEL AO

Ahora bien, ya que se han revisado los conceptos básicos y los principios del AO en profundidad podemos preguntarnos, ¿cómo se instaura dentro de una empresa?.

Rimanoczy citado por Vargas, señala algunos pasos a seguir para el desarrollo y mantenimiento de la organización aprendiente. Éstos están definidos en cuatro planos principales: individual, grupal, organizacional y global:

- El primero nos habla de la **creación de programas de desarrollo y entrenamiento**, que promuevan la reflexión y el diálogo entre los empleados, todo para que el aprendizaje sea continuo.
- El segundo promueve la cooperación y el aprendizaje, a través de la **dinámica en equipos** para la toma de decisiones por consenso.
- El tercero plantea que mediante el “**cruce de información**” se creen, de manera conjunta, nuevas estrategias para que la empresa cumpla con sus objetivos.
- Finalmente, la cuarta nos dice que la organización debe conectarse con su entorno, **entrenando a sus miembros** para responder a las exigencias del medio.

Siguiendo la misma línea, el artículo ¿Cómo se implementa el AO en una organización?, plantea que para lograr la implementación de un modelo de aprendizaje en la organización y que sus trabajadores puedan aprovechar al máximo los beneficios del mismo, deben cumplirse tres pasos enmarcados en la retroalimentación, que es un elemento esencial en el pensamiento sistémico y de la comunicación (se verá en el siguiente capítulo):

1. **Adquisición de información.** Debe fomentarse la búsqueda de información en los individuos, así como desarrollar en ellos un sentimiento de exploración de la mayoría de los datos posibles, respecto a las situaciones a las que se enfrenta la empresa día con día.
2. **Diseminación de la información.** Debe generarse un clima de apertura entre los integrantes de la organización, desarrollando al mismo tiempo, la

necesidad de cooperar unos con otros. Además de aplicarse una educación continua y archivar de manera eficiente la información que se obtenga, para que cualquiera pueda consultarla en caso necesario.

3. **Interpretación y utilización de la información compartida.** Es decir, ya que los individuos han desarrollado las instancias anteriores, es preciso que el conocimiento adquirido se interprete en conjunto y finalmente, se aplique en los casos que se crea conveniente. (http://www.geocities.com/aprendizaje_organizacional/Comoimplem.htm).

En base a lo expuesto, el sostén de las dos estrategias para implementar el AO, son la comunicación y su consecuente retroalimentación pues son utilizadas para que los empleados reflexionen sobre su entorno y su propia persona, así como para que compartan ideas por medio de diálogos, dinámicas grupales, entrenamiento. También se aplican en los procesos de diseminación, interpretación colectiva y establecimiento de la información, etc. Es decir, a través de los procesos y herramientas de comunicación organizacional, se logra que los trabajadores se abran al diálogo, a la reflexión y profundicen, compartan y establezcan nuevas perspectivas de la propia empresa en cuanto a su funcionamiento y creen modelos para mejorarla, que se quedarán en ella como conocimiento originado en sus propios integrantes.

El mismo artículo afirma que para la aplicación práctica del AO, “volver al paso 1 luego de haber cumplido coherentemente los 3 pasos mencionados es fundamental”. Pues, según él, así se logrará un “enfoque sistémico que soporte el aprendizaje continuo que exige hoy en día el ámbito de competitividad a nivel global”. (http://www.geocities.com/aprendizaje_organizacional/Comoimplem.htm).

Después de que el AO se ha implementado en una empresa, debe saberse cómo se dará continuidad a este proceso. Dentro del escrito se proponen también algunas herramientas que se utilizan para el fomento del AO: los cursos y capacitaciones específicas; el análisis de casos y circunstancias específicas y; la aplicación de nuevas tecnologías y herramientas interactivas de información. (http://www.geocities.com/aprendizaje_organizacional/Comoimplem.htm).

Por su parte, Senge también nos presenta algunos elementos que deben tomarse en cuenta al querer fomentar el AO en una empresa:

1.- **Apertura:** plantea la construcción de un clima en el que se pueda hablar sin rodeos sobre cuestiones de importancia, es decir, la libertad que cada empleado tiene de expresar su opinión (apertura participativa) y que a través de la recolección de datos importantes, se establezca una visión compartida. Además, se plantea que dentro de la organización se tenga la aptitud para cuestionar continuamente el propio pensamiento. Es decir, la inducción a los trabajadores a examinarse, lo que permitirá reconocer sus modelos mentales. (SENGE, 1991: 341-348)

2.- **Localismo:** pretende que la gente sepa que “su destino está en sus manos”, lo que hace que el aprendizaje importe. Por tanto, propone que, a diferencia del centralismo, se libere el compromiso, dando a la gente libertad de actuar, de poner a prueba sus propias ideas y ser responsable de sus resultados. Este proceso, influye directamente en el dominio personal que los empleados van construyendo. (SENGE, 1991: 357-360)

3.- **Micromundos:** son grupos administrativos que rechazan la ilusión de hacerse cargo, y promueven el aprendizaje en equipo, además comparten opiniones y experimentan con estrategias, conceptos, experiencias, entre otros. Así, los micromundos son “campos de entrenamiento” para dichos equipos, donde éstos aprenden a aprender juntos “mientras afrontan importantes cuestiones laborales”. (SENGE, 1991: 386-390)

4.- Finalizar la **guerra entre la familia y el trabajo:** busca establecer un equilibrio entre ellos. Si la organización sólo dice “si usted desea progresar aquí, debe estar dispuesto a hacer sacrificios”, en otras palabras, si se plantea al trabajo como lo principal, como lo que de verdad importa, el empleado no tendrá mucho ánimo de seguir dichos objetivos, pues se sentirá obligado, además de que no se estimularía la construcción de su dominio personal, y se dejaría de satisfacer una de sus necesidades personales, lo que implicaría alejarlo de una visión compartida. (SENGE, 1991: 379-382)

Finalmente, y de manera envolvente, Palacios Maldonado puntualiza los criterios que, después de implementar y fomentar el AO, determinan la salud de una organización (tomada como un organismo vivo, semejante a una persona):

- 1) **Adaptabilidad.** La habilidad para resolver problemas y reaccionar con flexibilidad a las exigencias cambiantes del medio.
- 2) **Sentido de identidad.** Conocimiento y visión, por parte de la organización, para determinar qué es, qué fines persigue y qué es lo que hace.
- 3) **Capacidad para ver la realidad.** La habilidad para buscar, percibir en forma adecuada e interpretar correctamente las propiedades reales del medio ambiente.
- 4) **Integración.** Interacción sinérgica entre las partes que la conforma, alineando sus esfuerzos hacia la consecución de fines no contrarios.

1.2.7 GESTIÓN /ADMINISTRACIÓN/GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Hemos visto ya cómo se crea el conocimiento y la forma en la que se implementa y fomenta. Estos tres procesos habían sido definidos como los retos y ventajas de la organización aprendiente. Pero falta profundizar en el **sistema que administra dichos procedimientos**, que como se expuso, es la llamada Gestión del Conocimiento (GC).

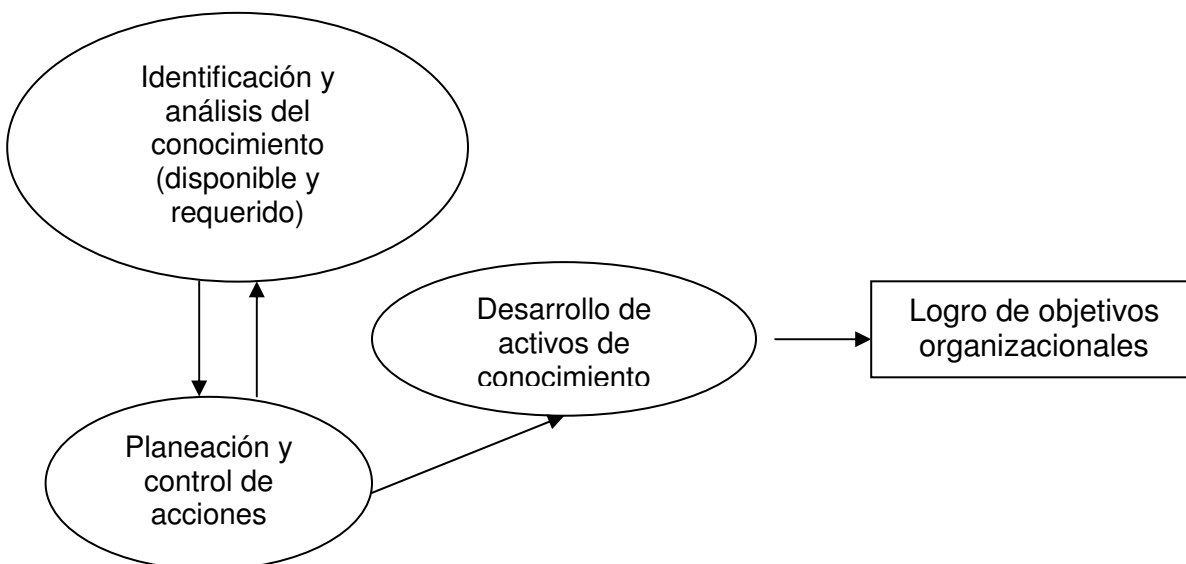
Ésta destaca la importancia de “saber qué es lo que saben” y de hacer el mejor uso de este conocimiento. Pues como se mencionó, las empresas reconocen al conocimiento como uno de los activos más importantes dentro de ella, por lo que “se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo”. (ZORRILLA, 1997: 1)

En el artículo citado por Zorrilla, *Knowledge Managamet: a Strategic Agenda*, la Gerencia del Conocimiento es “el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades” (:2)

Dentro del escrito de Zorrilla, Ann Macintosh afirma que la Gerencia del Conocimiento “envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”: (:2)

Figura 4

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO



Microsoft propone también dos definiciones sobre la Gestión del Conocimiento. La primera, expuesta en 1998, nos dice que el GC “incorpora procesos sistemáticos de encontrar, seleccionar, organizar y presentar información de manera que mejore la comprensión y el uso de los activos del negocio por parte de sus empleados”. (LEJTER:1) La presentada en Junio de 2000 afirma que “la meta principal de la gerencia del conocimiento consiste en promover la capacidad intelectual de la empresa entre los trabajadores individuales del conocimiento, quienes toman las decisiones cotidianas que, en forma agregada, determina el éxito o fracaso de un negocio” (:1)

Analizando las definiciones anteriores, nos daremos cuenta que reconocen al conocimiento como elemento necesario para el éxito de la empresa, por lo que éste debe adquirirse, clasificarse, incrementarse y evaluarse. Y así planear y desarrollar acciones de control del propio conocimiento que desemboque en el logro de los objetivos organizacionales. Además, describen al GC como un proceso sistémico, en el que todas las partes son importantes pues forman parte de la cotidianidad de la propia empresa

Zorrilla plantea que el objeto de la GC se encuentra en lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, etc., y sobre la forma de combinarlos para lograr una empresa competitiva. (ZORRILLA, 1997: 1) Entonces, el factor humano es esencial en la Gestión del Conocimiento, pues como menciona Nelly

Lejter, “**la palabra clave del GC es la de comunidades del conocimiento**”. (LEJTER)
Este concepto, se basa según la autora en que en toda organización no importando su naturaleza, existen comunidades, en su mayoría informales que contienen conocimiento importante para la empresa. Entonces, Lejter propone que la clave del éxito empresarial depende de la determinación de las prácticas y comunidades del conocimiento existentes en la organización. Esto con el objetivo de, posteriormente, investigar cómo lograr que el conocimiento se formalice y se vuelva un sistema como tal, para poder agregar un valor añadido a la corporación. (LEJTER:1-2)

Por otro lado, el entorno competitivo que rodea a la empresa, los cambios constantes, el desarrollo de nuevos productos, la implementación de nuevos suministros, entre otros procesos, requieren conocimiento.

Tanto en los escritos de Zorrilla y Lejter afirman que el conocimiento es algo que cada vez más interesa a las corporaciones. Macintosh concuerda con ellos, pero menciona que hay muchos problemas relacionados con el propio conocimiento, su adquisición y la forma de utilizarlo. Esto debido a que “el conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener”. (ZORRILLA, 1997: 2) Por ello propone tres necesidades que las empresas deben satisfacer en el manejo del conocimiento:

- Tener un **lenguaje uniforme y estandarizado** a lo largo de la empresa, que asegure que el conocimiento se entiende correctamente.
- Ser capaz de **identificar, modelar y representar** explícitamente su conocimiento.
- **Compartir y reutilizar** su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios. Lo que implica ser capaz de compartir las fuentes de conocimiento existentes y también las que haya en el futuro.

(:2)

Hernán Zorrilla citando a Quintas y otros, quienes se basan en la definición de GC como “un proceso que debe apoyar a la empresa en la búsqueda de una posición competitiva y nuevas oportunidades” (:6), propone los objetivos y actividades que según su visión, deben cumplirse para el buen uso y por consiguiente, buenos resultados dentro de la organización.

◆ Objetivos:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implementar estrategias orientadas al conocimiento buscando el apoyo de los estamentos influyentes de la empresa.
- Promover el mejoramiento continuo de los procesos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento. (:6)

● Actividades:

- Divulgación del conocimiento para que todos los miembros de la organización puedan utilizarlo en el contexto de sus actividades diarias.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible en el sitio donde es más útil para la toma de decisiones.
- Asegurarse que el conocimiento está disponible donde lo necesitan los procesos del negocio.
- Facilitar la efectiva y eficiente generación de nuevo conocimiento.
- Apoyar la adquisición de conocimiento de fuentes externas y desarrollar la capacidad de asimilarlo y utilizarlo.
- Asegurarse que el nuevo conocimiento está disponible para aquellas personas en la organización que hagan actividades basadas en este nuevo conocimiento.
- Asegurarse que toda persona en la organización sepa dónde se encuentra disponible el conocimiento en la empresa. (:6-7)

Como puede suponerse, estas actividades producen un impacto en diversas niveles y funciones de la organización. Por lo tanto, para que la GC logre su cometido, debe combinar dichas acciones con otras, básicamente las de las áreas en las que influyó mayormente.

Respecto a lo precedente, Quintas y otros enfatizan la necesidad de “armonizar las acciones de la Gerencia del Conocimiento con otros componentes de la organización”. (:7) Entre ellos se seleccionaron los que más se acercan al ejercicio de la comunicación organizacional (debido a la relación estrecha que tiene ésta con el tema principal de esta tesis) y las otras disciplinas explicadas posteriormente,:

- **Estructura y cultura organizacional**, en la que de acuerdo a los autores debe promoverse la creación que faciliten el crecimiento de 'comunidades con intereses afines'
- **Administración del personal**, se refiere a que deben sincronizarse los programas de entrenamiento, desarrollo, selección y reclutamiento, además de los de retención, ubicación, diseño de funciones, cambio cultura y motivación hacia la participación y creatividad, y la administración de todos los tipos de contratos de trabajo.
- **Proceso del negocio**, nos habla de la necesidad de generar proyectos de innovación de procesos y reingeniería tanto para lograr cambios radicales como para mantener el mejoramiento continuo..
- **Aplicación de tecnología**, se debe tener en disposición herramientas que permitan realizar mapas de conceptos, bases de datos orientadas a objetos y con características multimediales, inteligencia artificial orientada a la adquisición de conocimiento, a la representación del mismo, al soporte en toma de decisiones, a la minería de datos y a la difusión del conocimiento.

1.2.8 EVALUACIÓN DEL AO

La evaluación del aprendizaje organizacional, ha sido uno de los temas más debatidos entre los educadores, pues encuentran enormes dificultades en definir métodos efectivos que puedan sustituir los tradicionales, una vez que estos han sido calificados como disciplinarios, punitivos y discriminantes. En la empresa, la formación de los trabajadores utiliza métodos que incluyen seminarios, visitas a la fábrica, aulas expositivas, etc. La evaluación es realizada por medio de exámenes escritos, entrevistas, observación directa de la participación en las actividades, fuera del ambiente real en el que el trabajador actúa. (SCHLÜNZEN, 2002: 3)

Garvin citado en Schlünzen, define el proceso de evaluación del aprendizaje en una organización por medio de tres pasos: el cognitivo, el procedimental y el de desempeño.

El paso **cognitivo** puede ser medido con cuestionarios, donde son evaluadas las respuestas de los trabajadores, y exámenes prácticos, con situaciones de la empresa que buscan verificar los procesos de toma de decisiones.

El paso **procedimental** toma como base la observación directa del trabajador y sus actitudes. Esta observación comienza ya en el proceso de capacitación con el acompañamiento de las secciones de formación y el posterior análisis de los resultados.

El último paso, contempla una **evaluación de los efectos del proceso de formación** y sus reflejos en las directrices de desempeño de la empresa. Es decir: indicadores de calidad, de satisfacción del cliente, desarrollo de nuevos productos, etc.

En la realidad, este último paso es el más utilizado por la gran mayoría de las organizaciones, pero es también el más difícil de ser asociado como consecuencia del proceso de capacitación. (: 5)

Otra propuesta presentada es de Kirkpatrick, la cual necesita cuatro niveles:

- 1) **Reacciones:** este nivel busca medir cómo los aprendices evalúan y reaccionan al programa de capacitación.
- 2) **Aprendizaje:** la evaluación se basa en la aplicación de exámenes al principio y al final del programa de capacitación
- 3) **Transferencia:** se observa si el aprendiz logra aplicar lo aprendido al regresar a su trabajo
- 4) **Resultados:** verifica si la nueva calificación del trabajador está economizando o generando dinero para la organización, es decir, si hay un retorno sobre la inversión hecha. (: 6)

Pero no debe estimarse al aprendizaje solamente por el desempeño. Por lo tanto debe tomarse en cuenta el sentimiento de ánimo y energía en toda la organización, la calidad de los diálogos, la capacidad de creer y ser creído, la integridad y autenticidad de los individuos, el sentimiento de ser capaz de encontrar soluciones a situaciones difíciles y tomar decisiones, pues el conocimiento contempla ideas, valores y emociones. (:6-7) Es por ello que deben considerarse como importantes los aspectos afectivos y emocionales.

Dichos elementos pueden ser evaluados por medio de cuestionarios, pero principalmente por la observación del cambio de los empleados en el ambiente, considerando:

- los sentimientos de confianza, de alegría y de *empowerment*
- la curiosidad y la investigación, expreso en su participación en la resolución de problemas

- las relaciones entre ellos, una vez que lo que hacen depende de la capacidad de recorrer una colectividad
- la comunicación, considerando que siempre existen varios puntos de vista, muchas maneras de hacer las cosas y que el compartir traerá beneficios para la organización
- la cooperación entre los individuos, entre los equipos y por fin en la organización.

Tomando esto como base, podemos inferir que la empresa no sólo necesita empleados buenos en sus labores, sino trabajadores comprometidos y capaces de aprender en todos los niveles de la organización.

Como pudimos darnos cuenta, la evaluación es sinónimo de retroalimentación del aprendizaje. Es decir, ¿qué tanto ha aprendido el empleado, cuánto ha favorecido a su equipo, y éste a la empresa?. Las formas de evaluar aquí presentadas, pueden ser apoyadas por estrategias de comunicación dirigidas a la apertura de puertas, organización de reuniones de discusión, talleres, competencias, trabajo en equipo, etc. Así se podrá observar con mayor claridad la aplicación de los conocimientos adquiridos, y si éstos fueron adoptados de la forma en que se quería, o no, para poder crear programas u otras estrategias que los modifiquen, y que sigan firmemente las cinco disciplinas propuestas por Senge.

Basándonos en lo anteriormente expuesto, un modelo de aprendizaje organizacional eficiente sería aquel que cumpla con el objetivo de hacer explícitos y modificar los modelos mentales individuales y colectivos; además de que permita el cumplimiento de éste de manera más ágil, a través de la superación de los obstáculos naturales inherentes a la realidad organizacional. (VARGAS, 2001: 8)

Este modelo depende de la dirección y que ésta aplique un modelo de gestión de conocimiento que permita lograr este propósito. Dicho modelo debe considerar los tres elementos fundamentales de gestión:

- A)** los instrumentos de apoyo que actúan sobre la eficiencia del aprendizaje,
- B)** los facilitadores que delimitan el entorno de acción de los primeros y,
- C)** el diseño organizativo orientado hacia la agilidad y flexibilidad organizativa.

Todo ello basado en la gestión del conocimiento, debidamente explicada en el punto anterior. (:8)

A manera de síntesis de este capítulo, Maldonado afirma

sólo la organización inteligente adquiere la información que convierte en conocimiento, maneja con inteligencia y creatividad sus recursos y procesos, se adapta de manera oportuna a los cambios del ambiente, se compromete con el aprendizaje continuo, y moviliza el talento y experiencia de su gente para inducir las innovaciones” (MALDONADO, 2000: 8)

1.3 CONCLUSIONES

El Aprendizaje Organizacional es un sistema muy estudiado en Estados Unidos, China y Japón, pero poco conocido en México.

En general, se ha desarrollado como respuesta a la sociedad empresarial actual, en constante cambio. Y funciona como mecanismo previsor a situaciones que puedan afectar de manera peligrosa a la empresa. Además, se enfoca en que la gente que trabaja en ella esté consciente de su realidad tanto individual, grupal y organizacional. Es decir, que cada empleado reconozca sus propios modelos mentales, que logre tener la capacidad de trabajar en equipo, de sentirse seguro de sí mismo y con iniciativa al aprendizaje. Así, se dará cuenta de la importancia de su trabajo, del trabajo de los demás y del impacto que éste puede generar a la empresa en general, por lo que adoptará un pensamiento sistémico encaminado al logro de una visión compartida.

Es interesante destacar, que ha funcionado de manera exitosa en dichos países porque se han dado cuenta que el aprendizaje no es un proceso ajeno al ser humano, sino que es natural. Pues como se observó, el hombre comienza a adquirir conocimientos desde que nace. Y si esto se aprovecha, y se dirige hacia el ámbito empresarial se tendrán trabajadores que además de que explotarán sus habilidades personales, intelectuales y las que han obtenido con la experiencia y la práctica, estarán abiertos al aprendizaje, es decir, querrán seguir aprendiendo, lo que fomentará el liderazgo tanto informal como formal. Lo anterior iniciará a la empresa a hacer lo mismo, y hará que paulatinamente ésta deje de ser el blanco de cambios no planeados que pueden afectar de manera importante sus funciones, e incluso su sobrevivencia. Así, la organización será capaz de prevenir circunstancias externas e internas, o de reaccionar a ellas de la forma más adecuada y conveniente.

Pero así como podría parecer muy sencillo, también debe recordarse que las personas son diferentes y complicadas, por lo que deben tenerse bien claras las

estrategias de comportamiento, comunicación y cultura de la organización, que se seguirán para tratar de unificar las propias visiones, metas, gustos, etc., de cada empleado. Que tendrá como consecuencia un proceso de desarrollo organizacional.

Finalmente, este proceso debe ser controlado y evaluado, para lo que también se ha generado otra disciplina paralela llamada: Gerencia del Conocimiento.

Por todo lo dicho y ya que este capítulo proporcionó la información necesaria para conocer al AO, conviene ahora; debido a que se han tocado elementos de ella como la cultura, estrategias, visión, entre otras; hablar de la comunicación y cultura organizacional. En el siguiente apartado, se explicará la relación que éstas tienen con el tema central de la presente tesis.