

## Organizaciones que aprenden El paradigma complejo en la gerencia del conocimiento

MSc. Luz Marina Pereira González

[pereira@ing.ula.ve](mailto:pereira@ing.ula.ve)

Mérida, Venezuela. 2002.

---

*“Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de nuestra naturaleza sino que amamos aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o Institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios.”*  
Peter Senge

La historia del pensamiento moderno estuvo signada por el esfuerzo de comprender la naturaleza de las cosas y los sucesos simplificando permanentemente los fenómenos para su mejor comprensión. El pensamiento mecanicista de Decartes (1596-1650), Newton (1642-1727) y Laplace (1749-1827) estuvo caracterizado por un constante esfuerzo por describir la realidad a partir de leyes universales basadas en el orden y la certeza. Dentro de este paradigma la contradicción, el caos, el conflicto, la ambigüedad y el comportamiento catastrófico, no podían tener cabida.

La economía tradicionalmente estuvo fuertemente influida por esta cosmovisión. Los modelos organizacionales heredados respondieron a este paradigma mecanicista; sin embargo la administración en los últimos años ha vivido profundas transformaciones. Este proceso de cambio lo describe Garza como *“(...) una transición de un paradigma moderno a un paradigma de organizaciones post modernas, donde podemos describir la forma en que las empresas se están transformando, alejándose de una administración jerárquica tradicional para llegar a una participación completa de todos los empleados”* (2001).

En este proceso de gran complejidad, como refiere Moutafián, un factor se ha vuelto clave: la gente. (2001) Si el impacto en las últimas dos décadas estuvo liderado por los factores tecnológicos, se ha dado inicio a un siglo donde el campo de los recursos humanos y en el desarrollo organizacional adquieren una nueva significación.

La creciente velocidad de cambio impulsada por la competencia global y la acelerada obsolescencia de las tecnologías empresariales revela que estamos entrando en una nueva era del conocimiento donde la innovación y la aplicación de nuevos conceptos será la única ventaja competitiva sostenible. La principal tarea de los administradores de estas **organizaciones que aprenden** será entonces el maximizar los flujos de inteligencia, ideas y conocimientos. La revolución de esta concepción delega autoridad a los empleados para crear, actuar y diseñar métodos de trabajo en apoyo a un objetivo común que constituye la misión de la empresa. Esta estructura de gerencia horizontal otorga a la dirección estratégica una nueva dimensión.

Garvin en su libro *Building a Learning Organization*, define a la *organización que aprende* como aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir conocimiento y de modificar su comportamiento para reflejar nuevas percepciones y conocimiento; es decir la organización no solo genera nuevas formas de pensar, sino que, aplica el nuevo conocimiento de manera que el trabajo se haga. Por lo tanto la organización que aprende nunca puede ser un producto terminado, es un proceso continuo, está en constante cambio (1993).

El cambio hacia una filosofía de *organización de aprendizaje* debe tener su base en un liderazgo reflexivo, en un amplio acceso a la información; en participación abierta en la toma de decisiones y en transformaciones sistemáticas de las estructuras y sistemas formales, con un concepto dinámico de la visión de la empresa que puede y debe reconstruirse día a día. El enfoque de las *organizaciones que aprenden*, parte de la premisa que no se puede conocer todo de todo, esto conforma un nuevo pensamiento para toda la empresa: el conocimiento también es un insumo; pero un insumo que es radicalmente diferente.

Por extraño que parezca, algunas empresas no están conscientes de que el conocimiento es parte del negocio y que es un insumo diferente al resto de las materias primas que se manejan. El conocimiento como lo humano, está vivo, es independiente, libre, virtual y soberano. Lo único en común con los demás insumos es que particularmente escaso.

“(…) Paradójicamente, el conocimiento es un insumo pero a la vez forma parte de la empresa; está en cada persona, no es producto de las máquinas, ni está en los almacenes o en el inventario. Hacerlo productivo no es cuestión solo de comprar software o hardware. Requiere algo mucho más sofisticado y complejo, demanda de un cambio cultural y de la voluntad humana”. (AGUADO. 2001)

En este tipo de organizaciones se debe invertir constantemente en la capacitación de los empleados con la finalidad de proporcionar las mismas oportunidades de aprendizaje. La creatividad, la iniciativa y las destrezas personales harán surgir los liderazgos naturales y la conformación espontánea de equipos multifuncionales que sean capaces de identificar

necesidades y resolver problemas juntos, adoptando criterios unas veces disímiles y otras convergentes.

La cultura del egoísmo, de los feudos infranqueables y del individualismo, a decir de Benavides, “(...) *tendrá que ser reemplazada con la del libre flujo del conocimiento y la orientación a la innovación*”. (2001).

*Las organizaciones que aprenden* por ser sistemas complejos, deben estar orientadas hacia una tendencia de patrones autoorganizados, de estructuras y procesos que responden a interrelaciones cambiantes e impredecibles que sólo pueden subsistir en un medio de aprendizaje y desaprendizaje permanente.

En este enfoque el aprendizaje no solo representa la adquisición de nueva información y habilidades sino fundamentalmente una actividad social que se expresa en las organizaciones a través de diversas instancias colaborativas que permiten recoger e integrar distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en donde unos aprenden de otros y todos trabajan por un fin común. *Las organizaciones que aprenden*, a decir de Charnes, se basan en cuatro axiomas centrales:

1. El sentido de la responsabilidad compartida, el estímulo de la confianza; de la creatividad, de la flexibilidad, del compromiso y del sentido de pertenencia.
2. La definición de objetivos, la identificación de oportunidades y problemas. Para Charnes, la organización orientada al aprendizaje se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.
3. La orientación y contribución a la integración de actividades y visiones. El acoger la diversidad propia de toda organización, pero a su vez valorar y reconocer la experiencia, autoridad, capacidad y experticia de cada uno.
4. La estimulación del *Aprendizaje Colaborativo*, es decir el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite que las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan.

La práctica de aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones en programación, nuevos métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto que cuando se les da la

oportunidad de tomar parte en estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. El proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento. Las organizaciones inteligentes permiten que la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” en conjunto.

El aprendizaje organizacional involucra nuevos métodos, nuevas estrategias, la inconformidad con lo inmutable, con lo rígido. Cuando se da oportunidad de creación, de innovación, de participación permanente, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio. Este proceso tendrá un producto tangible: el conocimiento. Las organizaciones inteligentes promueven el cambio de actitud, la capacidad de autorregularse y autoorganizarse generando nuevos patrones de pensamiento, en donde las personas basan su hacer en un aprendizaje permanente.

En esta nueva era en la que todo cambia a una velocidad sin precedentes, se impone la necesidad de contar con capacidades para una continua y profunda adaptación y renovación sistémica. La visión y misión de una empresa no debe escapar a este proceso de revisión y transformación. La estrategia que puede resultar adecuada hoy, puede que deje de tener sentido mañana.

La nueva administración debe estar abierta a asumir, cuando es preciso, un cambio radical de dirección que considere elementos de caos, impredecibilidad, fluctuación y catástrofe. Una gerencia sujeta a los esquemas mecanicistas del pasado puede llegar a puerto en la situación ideal de un mar en calma, pero jamás podía navegar airosa en las aguas turbulentas de la realidad plena de indeterminación, de conflicto y de cambio.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**AGUADO**, Ricardo (2001). *El Saber de la Empresa*.

<http://pp.terra.com.mx/~rjaguado/sabe.html>. 27/04/2001: 1:34.

**BENAVIDES**, Efraín (2001). *¿Por qué mi empresa debe pensar en la administración del conocimiento y del capital intelectual?*

<http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/columnas/efrain/nivel4adminconocimiento.html>. 29/04/2001. 14:23.

**CHARNES**, Gabriela. *Aprendizaje Organizacional*.

[http://www.utem.cl/direplan/artiaprendizaje\\_fm.htm](http://www.utem.cl/direplan/artiaprendizaje_fm.htm). 03/05/2001. 23:54.

**GARVIN**, David (1993). Building a learning organization, *Harvard Business Review*. USA. Pág. 3, 78-90.

**GARZA**. Blanca (2001). *Las Organizaciones que aprenden*.

<http://www.proyecciones.org.mx/n9/exaula/bgarza.html>. 29/04/2001. 18:22.

**MOUTAFIÁN**, Jorge (2001). *Administración del cambio organizacional*.

<http://www.winred.com/colaboradores/colaborador30.htm>. 28/04/2001: 19:14.

**SENGE**, Peter (1998). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona. España. Granica..