

13 DE JUNIO DE 2010

# Las organizaciones inteligentes: el escenario del desarrollo profesional del nuevo milenio

---

PROYECTO COACH - MONOGRAFÍA

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor  
y Know Square S.L.

La Teoría de las Organizaciones Inteligentes trata de ofrecer una dimensión abierta de las empresas. El concepto de nueva empresa exige un cambio de mentalidad, en el sentido de que conceptos como la autoridad, obediencia o liderazgo deben ser entendidos de una forma más flexible, es decir, deben reajustarse. La empresa debe ser un núcleo de nuevas ideas y herramientas intelectuales que favorezcan la creatividad y la innovación.

Peter Drucker apuntó a mediados de la década de los noventa del siglo XX dos ideas que definieron de manera excelente el cambio que las organizaciones iban a experimentar en un futuro inmediato: los trabajadores del conocimiento y las organizaciones que aprenden.

Robert Aubrey y Paul Cohen se han dedicado a reflexionar sobre cómo puede el saber adquirir un mayor protagonismo en el día a día de la empresa o su papel en impulsar el rendimiento de los mandos intermedios (tradicionalmente una franja de trabajadores poco explotada).

Los trabajadores del conocimiento constituyen una nueva generación de profesionales que desean aplicar su habilidad mental y su creatividad innovadora para realizar sus tareas y abrir nuevos proyectos. Por tanto, la organización que aprende es aquella en la que los trabajadores del conocimiento logran hacer de ella una entidad abierta a los cambios y dotada con una capacidad sin precedentes para adaptarse a ellos de manera flexible. Es decir, estamos ante un tipo de organización innovadora y tolerante en la que se mejora constantemente su estructura y misión.

En su obra “La organización en aprendizaje permanente”, Aubrey y Cohen ofrecen ejemplos de compañías multinacionales, como Dun & Bradstreet, LifeScan, Spectra-Physics, o Raychem que han sabido dar una nueva dimensión al papel del líder como guía del aprendizaje y que han ayudado a construir un sólido camino para conseguir una ventaja competitiva.

Estos autores muestran cómo llevar a la práctica el aprendizaje dentro de las empresas y enseñan a obtener el máximo rendimiento de sus recursos y de las habilidades que ya tienen sus miembros.

El aprendizaje es el beneficio más valioso que los líderes pueden ofrecer a los empleados, y la habilidad de las empresas que aprenden más rápido y mejor que sus competidores es su recurso competitivo de mayor valor.

No olvidemos que el progreso se fundamenta en la sabiduría. En cada momento en la sociedad se establecen ciertos estándares de calidad y funcionamiento, pero esos estándares no son compartimentos estancos. Todo lo que supere a los estándares actuales, será percibido por la sociedad como ventaja y aportará mayores beneficios.

Peter Senge en “La quinta disciplina” establece que las empresas que utilizan prácticas colectivas de aprendizaje están en una buena posición para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier habilidad que se requiera para triunfar. Es decir, las organizaciones que progresarán en el futuro serán inteligentes, entendiéndose por tales las que explotan la experiencia colectiva, talentos y capacidades de cada persona para aprender a triunfar en conjunto.

La idea de Senge parte del pensamiento sistémico, que fue creado por el biólogo austriaco Ludwig Von Bertalanffy en 1950, con el nombre de Teoría General de Sistemas. Senge aplicó sus principios a las organizaciones en 1990 en el libro que acabamos de mencionar. El pensamiento sistémico consiste en aplicar la percepción del mundo real en términos de totalidad, a diferencia del

método científico convencional, que disecciona la realidad en partes de forma inconexa. El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis como en las conclusiones a las que llega, y por tanto holístico (del griego *holos*, entero).

Para Senge, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas y son éstas las que hacen que las organizaciones aprendan. Si bien es cierto que el aprendizaje individual no garantiza el organizativo, no es menos cierto que no hay aprendizaje organizativo sin individual.

El aprendizaje es una forma de vida y un proceso continuo vital para el éxito sostenido corporativo. Senge afirma que una empresa inteligente impulsada por el aprendizaje es:

- Un lugar donde las personas amplían continuamente su capacidad para obtener resultados que verdaderamente desean.
- Donde se fomentan nuevos y expansivos modelos de razonamiento.
- Donde se deja libre la aspiración colectiva.
- Donde las personas están continuamente aprendiendo la forma de instruirse juntos.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente y veloz cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, y esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

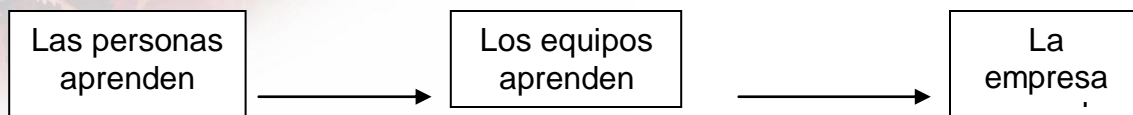
En este sentido, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede advertir en la conducta de los profesionales.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlo como el activo fundamental de la organización.

Una empresa no puede sobrevivir volviendo la espalda al marco global vigente en el momento. Vivimos en una época en la que un negocio evoluciona o se extingue por los bruscos y continuos cambios del escenario en el que se desarrolla.

La empresa del siglo XXI se caracteriza por su capacidad de aprender. El aprendizaje es una de las principales condiciones para que una empresa pueda sobrevivir. Por ello, los directivos de éxito serán aquellos capaces de sustituir el modelo tradicional por el de las organizaciones inteligentes o con capacidad de aprender.

Pero no nos olvidemos que una empresa está formada por personas (y que son ellas las que tienen capacidad de aprender), por tanto la secuencia de aprendizaje es la siguiente:



Esta difusión del saber, del conocimiento, es también motor de aceleración de cambio y abre etapas de posibilidades nuevas, ya que permite al ser humano idearse una vida mejor, luchar por ella y exigir una renovación de valores que le permitan organizar su existencia.

Estas nuevas organizaciones inteligentes deben renovar su técnica de dirección e impedir que sus ejecutivos se aferren al poder, actuando como barrera de entrada de la innovación y la creatividad.

El sector de la empresa privada está sumido en un entorno de gran competencia, lo que nos lleva a suponer que el proceso de aprendizaje será más rápido.

Pero, ¿de quién o qué deben aprender las empresas? De todos y cada uno de los públicos con los que se relaciona: de la competencia, de empresas pertenecientes a otros sectores, de sus empleados, socios, clientes, en definitiva, de todas las tendencias que representan los públicos que la rodean. ¿Por qué? Sencillamente porque las empresas estancadas y encerradas en sí mismas no pueden evolucionar. Estamos ante la configuración de un nuevo orden social y económico y ciertos paradigmas trasnochados se están cuestionando porque ya no valen.

Como ya se ha apuntado, esto también afecta a las entrañas de la empresa, ya que la estructura piramidal de los organigramas está siendo reemplazada por una más flexible y abierta. El tradicional esquema arriba-abajo está siendo sustituido por un entramado parecido a una red, en el que cada división de la compañía está relacionada con las demás, como una telaraña, trasladando, de este modo, la interacción a la práctica. No se trata de que se eliminen las jerarquías porque es inevitable que haya coordinadores de equipos, responsables de área o directores de división, sino más bien se trata de una actitud empresarial abierta.

Todo está relacionado y vinculado a través de un nexo de unión clarísimo: la comunicación, que facilita la creación de actitud abierta de colaboración e intercambio de ideas.

La teoría de las Organizaciones Inteligentes aporta una nueva visión de la organización empresarial, donde la percepción de la empresa por parte de las personas que la componen no debe ser fragmentaria, sino que cada persona y actividad está relacionada con todas las demás. Todo está relacionado con todo. Cada persona influye en el entorno y éste a su vez en cada persona.

Una empresa que aprende de manera constante reconoce la importancia de las personas que la componen; fomenta su desarrollo y crea un contexto en el que puedan aprender.

Se trata de formar un grupo de personas que confían unas en otras y comparten un objetivo común. Aprovechan los puntos fuertes de cada uno y cuentan con el respaldo de los demás en sus puntos débiles. Una organización así, sólo se puede crear orgánicamente desde todos sus niveles.

La empresa con capacidad de aprender supone el aceptar las disciplinas de la Organización Inteligente: el pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, visión compartida y aprendizaje en equipos. Estas disciplinas son imprescindibles en la innovación de los pensamientos humanos, que deben ser analizadas y dominadas en la puesta en práctica del aprendizaje continuo.

El pensamiento sistémico es un tipo de pensamiento diferente del lineal. Pensar de modo sistémico acerca de una organización, implica contemplar la relación entre todas sus partes, en lugar de trozos separados. Aprender a pensar sistémicamente, es algo esencial para los directivos si lo que se quieren es que aprenda toda la organización.

El dominio personal hay que entenderlo como un compromiso vitalicio con el perfeccionamiento personal y de las habilidades de cada uno. Tanto la motivación como la satisfacción por avanzar personalmente, surgen de nuestro interior y eso nadie puede hacerlo por nosotros.

Los modelos mentales son creencias inconscientes de los individuos y los grupos con los que configuran su comportamiento y sus decisiones. Todos tenemos creencias que limitan nuestra eficacia. Pero podemos sacar a la luz tales creencias y cambiarlas por otras que nos capaciten más y que nos conduzcan a la toma y puesta en marcha de mejores decisiones y acciones.

Construir una visión común significa crear un propósito y una identidad para la organización, que inspiren y motiven a todos sus miembros. El aprendizaje en equipo es la manera de crear equipos eficaces de alto rendimiento.

Con todas estas consideraciones que estamos apuntando, queda patente que las organizaciones inteligentes exigen una nueva perspectiva de liderazgo. El líder, según la nueva visión, es el responsable de colaborar en la construcción de organizaciones y espacios de aprendizaje que permitan que la gente se expanda constantemente y desarrolle aptitudes para comprender la complejidad (interrelaciones del sistema). Así, también debe comunicar la visión y ampliar o modificar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de los aprendizajes realizados.

La organización es un sistema interactivo en el que el liderazgo coordina las distintas tareas. Y si hay un término que debe definir este nuevo modelo de liderazgo, es la coherencia (entre lo que digo, lo que pienso y lo que hago).

## **El aprendizaje y el desarrollo**

Si hay un autor que representa un modelo de aprendizaje adaptado a la actualidad es Piaget. Su preocupación fundamental, aplicada a la teoría educativa, es explicar cómo se produce un progreso en el conocimiento humano. Se puede afirmar que el modelo de desarrollo “piagetiano” se centra en la adquisición de competencias o capacidades y no en los contenidos sobre los que esa capacidad puede ejercerse.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Lebrero, Baena, M.P. (2001) Especialización del profesorado en educación infantil, Universidad de Educación a Distancia, Madrid, página 125.

En cuanto al aprendizaje, Piaget distingue entre el aprendizaje en sentido estricto del término, que correspondería a la adquisición de nuevos conocimientos, y la competencia cognitiva.

Carretero (1985) resume el concepto de aprendizaje de Piaget de la siguiente manera:

- El aprendizaje es un proceso constructivo, según el cual la actividad del sujeto determina sus reacciones ante la estimulación externa.
- El aprendizaje no depende únicamente de la estimulación ambiental, sino del nivel de desarrollo del sujeto.
- Las relaciones sociales favorecen el aprendizaje en la medida en la que introducen contradicciones. Es decir, ayudan a formar el criterio.

En las empresas se trata de potenciar y favorecer las estructuras del desarrollo del conocimiento. Es decir, los humanos no somos simples receptores pasivos de los datos que nos manda el exterior, sino que reaccionamos activamente ante ellos, dicho de otro modo: interactuamos.

Vygotsky abordó el aprendizaje y el desarrollo desde una perspectiva diferente a la de Piaget. Vygotsky consideraba que el aprendizaje que tiene lugar siempre en determinados contextos socioculturales es el motor esencial del desarrollo. Es interesante la introducción que hace de los conceptos de zona de desarrollo potencial o zona de crecimiento próximo.

Este concepto aplicado al aprendizaje del niño no es otra cosa que la distancia entre el nivel real de desarrollo que presenta el individuo, que está determinado por su capacidad de resolver un problema de manera independiente, y el nivel de desarrollo potencial, que viene fijado por la capacidad de resolver un problema bajo la guía de un adulto o con la colaboración de otro compañero más capaz para la tarea.

En el mundo de las organizaciones este mecanismo funciona de una manera muy similar. Vamos a fijarnos en los círculos de desarrollo personal que influyen en el aprendizaje y evolución empresarial. Estos círculos o anillos son la zona de confort y la de crecimiento.

Los individuos asentados en la zona de confort no suelen avanzar más allá de lo previsto y apenas llegan a saber de lo que son capaces, puesto que no arriesgan, con lo que su autoconocimiento es básico. En esta zona se engloban las actividades que realizamos habitualmente como fruto de la experiencia o de la rutina. Nos sentimos cómodos porque hemos constatado de lo que somos capaces y los acontecimientos que tenemos a nuestro alrededor son previsibles, controlables y manejables.

La zona de crecimiento va más allá de la rutina y siempre supone una posibilidad de mejora, es decir, una oportunidad para alcanzar metas más allá de las habituales. En esta zona es donde está el reto, el desafío, la aventura, lo nuevo, lo desconocido, que probablemente exija de nosotros poner en práctica habilidades o competencias que no tenemos o no hemos desarrollado lo suficiente, con lo que el avance en el individuo es espectacular.



Lo mismo sucede en las empresas. Hay compañías asentadas en zonas de comodidad o confort que no apuestan por los desafíos y realizan una gestión plana, constante. Sus empleados no avanzan desde el punto de vista del desarrollo y la compañía no progresa.

Por el contrario, aquellas organizaciones que acceden a su zona de crecimiento, que buscan y afrontan los retos con la mente puesta en el aprendizaje y la evolución, están en una disposición mayor para avanzar. Este tipo de organizaciones suelen estar basadas en un liderazgo de mejora que trata de explotar todas las posibilidades empresariales.

Estar en una u otra zona no es mejor ni peor, siempre y cuando nos encontremos en el área en la que realmente queremos estar y sepamos que los resultados que obtenemos son fruto de nuestras decisiones y actuaciones.

Es decir, una persona que busque la aventura, que sea explorador y necesite desplegar su talento y se encuentre en la órbita de una empresa que se mueve en su área de confort se volverá una persona agresiva o frustrada al no poder realizar su proyecto de desarrollo personal. Al contrario, un individuo que no desee más (aunque esto habría que revisarlo porque es condición humana querer progresar) y se vea inmerso en una zona de crecimiento puede tener un choque mental que le suma en el caos y la confusión.

En este sentido, los líderes empresariales deben averiguar la tendencia de sus profesionales y esto se consigue con la comunicación abierta, sincera, transparente, sin miedos y adulta.

En cualquier caso, y desde el punto de vista de la evolución, tenemos que darnos cuenta (es nuestra obligación como personas) del inmenso potencial que tenemos dentro, un potencial acreditado por casos de personas que han alcanzado el éxito y que han tenido que superar múltiples barreras físicas, sociales, culturales o profesionales para triunfar y encontrar la felicidad.