

La Quinta Disciplina: Un elemento de análisis dentro del aprendizaje organizacional

Roselia Morillo*

Facultad de Humanidades y Educación. Escuela de Educación. Departamento de Tecnología y Práctica Educativa. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Resumen

Este trabajo se centra en el análisis del enfoque sistémico planteado por Senge en La Quinta Disciplina para generar procesos de aprendizaje organizacional. La organización cambia efectivamente cuando sus miembros aprenden sistémica y holísticamente, para ello es necesario conocer y aplicar las cinco disciplinas: a) Pensamiento sistémico, b) Dominio personal, c) Modelos mentales, d) Visión compartida y e) Aprendizaje en equipo.

El desarrollo de los aspectos mencionados recoge que las organizaciones que aprenden utilizan el aprendizaje colectivo, requieren un proceso interactivo de todos sus miembros. Favorecen una forma de aprender consciente basada en el cuestionamiento sistémico de lo que se está haciendo, como y para qué. Se concluye que enfocan el aprendizaje de forma multilateral y variado, buscando de manera consciente afrontar paradojas y contradicciones.

Palabras clave: Organización de aprendizaje, aprendizaje organizacional, pensamiento sistémico.

The Fifth Discipline: An Element of Analysis in Organizational Learning

Abstract

This paper focuses on the systemic analysis approach proposed by Senge in The Fifth Discipline for the purpose of generating organizational learning processes. An organization changes effectively when its members learn systematically and holistically. In order to achieve this, it is necessary to understand and apply the five disciplines: a) sys-

* Magister en Pedagogía, Profesor asociado de La Universidad del Zulia. Aspirante a Dra. en Ciencias Humanas/LUZ.

temic thought, b) personal control, c) mental patterns, d) shared vision and e) team learning. The development of these aspects implies that organizations that learn to use collective learning, require an interactive process involving all personnel. It favors a kind of conscious learning based on systemic questioning of what is being done, how it is done, and why. The conclusion is that this process focuses on learning in a multilateral and varied manner, while consciously searching for ways of confronting paradoxes and contradiction.

Key words: Learning organization, organizational learning, systemic thought.

Introducción

Una organización en su ámbito instrumental está constituida por estrategias, reglas, principio, valores, creencias y cultura, y en su sentido institucional por gente que coopera pensando juntas, tomando decisiones y realizando acciones. Una organización se manifiesta a sí misma en la conducta colectiva de sus miembros o, lo que es lo mismo en su comportamiento organizacional. El cambio organizacional se produce cuando colectivamente se empiezan a realizar las cosas de diferente manera. Sólo cuando la instrumentalidad ya no conduce a los resultados deseados, surge la necesidad de aprender en el plano organizacional de ser creativos y de desarrollar un clima organizacional adecuado que estimule la construcción de una organización inteligente.

Peter Senge (1997), en su texto *La Quinta Disciplina*, asume la premisa básica que la organización cambia efectivamente cuando la gente que trabaja en ella aprende sistémica y holísticamente y tales aprendizajes se

traducen en competencias colectivas en atención a demandas externas.

Por otra parte, se describe los principios de aprendizaje que caracterizan una organización de aprendizaje o inteligente, considerada como una nueva alternativa de cambio para las organizaciones de hoy. Esta organización inteligente es aquella donde sus miembros constantemente expanden sus capacidades al lograr sus aspiraciones más importantes dentro de las actividades de cada cuál y de manera conjunta, se "aprende como aprender" y en donde de manera paulatina pero sólida todos los días se construye el futuro.

Se plantean virtudes y oportunidades que se le presentan a las organizaciones abiertas al aprendizaje, las cuales son creativas y contribuyen, en consecuencia al desarrollo y crecimiento de sus miembros. Se puede afirmar que el hilo conductor de *La Quinta Disciplina* es la pregunta clave ¿De qué manera puede convertirse la organización en organización inteligente? El enfoque que se presenta en este texto es una vía para construir organizaciones que estén abier-

tas al aprendizaje o sea transformar nuestras escuelas en organizaciones de aprendizaje o inteligentes.

Dentro de la Reforma Integral del Estado (PRIE) un eje fundamental es la Descentralización, la cual determina la distribución de atribuciones entre los Poderes Nacional, Estatal y Municipal, y prevé mecanismos progresivos de transferencias de funciones desde la administración pública nacional hacia los niveles ejecutivos, estatal y municipal, que garanticen la continuidad, el mejoramiento y la participación de las actividades y de los servicios públicos. La descentralización sirve redistribuir el poder político y para profundizar el proceso democrático. El poder de la participación en el proceso de toma de decisiones al nivel local no debe ser subestimado como una herramienta de habilitación y capacidad de hacer que la comunidad tiene como participante activa en el proceso educacional.

De allí que se plantea la descentralización educativa como estrategia para mejorar los procedimientos administrativos en las escuelas básicas y en la búsqueda de modos institucionales de funcionamiento político y de administración, alternativos que permitan mejorar los resultados de la gestión.

Como consecuencia, se hace necesario analizar el enfoque planteado por Senge en La Quinta Disciplina, introduciéndolo como un elemento de análisis para generar procesos de aprendizaje organizacional. Esto último es necesario para la elaboración del marco teórico de esta investigación, que nos llevará a la generación

de un Modelo de los Procesos de Aprendizaje Organizacional en la escuela básica.

La Quinta Disciplina: Un elemento de análisis dentro del aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional es un aprendizaje colectivo. Un proceso de aprendizaje colectivo conlleva a un cambio del comportamiento organizacional. Peter Senge en su libro La Quinta Disciplina plantea que se deben dominar cinco disciplinas con el fin de crear una organización de aprendizaje o inteligente: dominio personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, aprendizaje en equipo y pensamiento sistémico. De todas estas disciplinas, la quinta, el pensamiento sistémico es la más importante, ya que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje, las cuales son descritas por Senge (1997), como:

“organizaciones en donde las personas continuamente desarrollan su capacidad de crear los resultados que en verdad desean, cuando se fomentan patrones nuevos y extensivos de pensamiento, cuando se deja en libertad la aspiración colectiva y cuando las personas continuamente aprenden a aprender juntas” (P.3).

Las organizaciones de aprendizaje son capaces de enfrentarse en una forma efectiva a las demandas rápidamente cambiantes del ambiente. La palabra que sintetiza el significado de la organización inteligente es aprender. La organización que aprende, mejora conjuntamente su desempeño en el medio de los negocios, cada vez más competitivos y sujetos a fuertes presiones desarrollando los principios del "aprendizaje liderado" y contrarrestando las rutinas defensivas, las cuales son respuestas que obstaculizan gravemente el proceso de mejoramiento continuo. Aquí se destaca el "aprendizaje liderado" él constituye el haber de la organización de aprendizaje y además es el medio que le permite capitalizar los esfuerzos que realiza la organización particularmente al nivel de la alta administración, para generar respuestas efectivas en la detección oportuna de errores y su rápida corrección. También se ven otros aspectos como la visión sistemática y procesal, el desarrollo organizacional, la integración entre los objetivos de la organización, las necesidades de sus integrantes y fundamentalmente, el aprendizaje colectivo.

Actualmente se puede afirmar que en el orden mundial se ven ejemplos de aprendizaje dentro de esta perspectiva: La Comunidad Internacional de Negocio se integra y está aprendiendo a aprender en conjunto, transformándose en una comunidad abierta al aprendizaje. Diferentes países aprenden a realizar alianzas y a cooperar para afrontar

la globalización y competir con otros bloques económicos.

Esta investigación apunta hacia el análisis de las cinco disciplinas presentadas por Senge (1997), como herramientas que permitirán procesos organizacionales que favorezcan la descentralización educativa en la escuela básica y transformen nuestras instituciones escolares en organizaciones inteligentes.

Una organización se manifiesta a sí misma en la conducta colectiva de sus miembros o, lo que es lo mismo, en su comportamiento organizacional. El cambio organizacional aparece en escena cuando colectivamente se empiezan a hacer las cosas de distinta manera. Sólo cuando la instrumentalidad ya no conduce a los resultados deseados surge la necesidad de aprender en el plano organizacional, cambiar la conducta colectiva y la instrumentalidad junto con ella. El aprendizaje colectivo, aprendizaje del comportamiento organizacional (cambio) es equivalente al cambio organizacional.

Existen limitaciones para que no ocurra el aprendizaje en las organizaciones. Por ejemplo, una de las limitaciones para el aprendizaje es un enfoque en el propio trabajo exclusivamente, con muy poco sentido de responsabilidad hacia el producto colectivo, en un sistema educativo descentralizado que se basa en la responsabilidad compartida y en la participación de todos para el logro de una meta esta limitación se minimiza. Otra es culpar siempre "al enemigo allá afuera" por las cosas que están

mal, no importa si se trata de otro departamento en la misma organización o de un competidor externo.

En el proceso de descentralización educativa, la escuela al transformarse en una organización inteligente es capaz de eliminarse esas limitaciones y de aprender a hacerse competente, y también de aprender a aprender a mantenerse así, explotando sus potencialidades de aprendizajes en el reconocimiento y resolución de sus problemas.

Las organizaciones inteligentes aprenden no sólo a ser competentes sino a perpetuarse en el tiempo y en diferentes circunstancias, manteniendo sus características básicas a diferencias de las organizaciones prescriptivas y burocráticas, catalogadas como no inteligentes, ya que no son capaces de desarrollar niveles más elevados de competencia por sus dificultades para aprender a aprender. En este orden de ideas Senge (1997), afirma que el aprendizaje se relaciona siempre con las tareas, el trabajo y los problemas. No con el propósito de castigar a alguien, ni para protegerse uno mismo, sino con el objeto de aprender unos de otros (Aprendizaje en Equipo, Construcción de una Visión Compartida).

Esas organizaciones mantienen abierto todos los niveles de aprendizaje y aprenden de las diferencias que existen entre los factores instrumentales e institucionales. Por lo tanto una característica es que aprenden de las diferencias de estilos de aprendizaje entre la gente: los pensadores al lado de los hacedores, los

que reflexionan al lado de los que deciden, los individualistas con los sociocéntricos, los que se orientan hacia lo técnico al lado de los que buscan lo comercial. En cuanto a las estrategias: las planificadas racionalmente al lado de las intuitivas. En cuanto a la cultura: las de tarea al lado de las de poder. En cuanto a los sistemas: los complejos al lado de los simples.

Ese aprendizaje se orienta hacia el desarrollo del potencial para aprender a aprender, la gente se percata de su competencia o incompetencia colectiva y tienen el valor o la voluntad para examinarla. En síntesis, la organización inteligente aprende a pensar, a reflexionar, a actuar y a decidir como equipo de primera línea.

Los procesos de aprendizaje en una organización inteligente se orientan a la resolución de problemas ya existentes o previstos. En este sentido, el aprendizaje se inicia en cualquier momento en que la situación presente no concuerda con la que se quiere alcanzar. Esta organización conjuga el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.

El análisis de La Quinta Disciplina como elemento para el proceso de aprendizaje organizacional, supone tomar en consideración las cinco disciplinas como herramientas fundamentales para los procesos de aprendizaje organizacional en la escuela básica. Senge (1997), expresa, que en una organización inteligente se dan las siguientes disciplinas:

Pensamiento Sistémico:

El pensamiento sistémico es una disciplina para ver totalidades, también es una sensibilidad hacia las interconexiones sutiles que confieren a los sistemas vivientes su carácter singular, ofrece un lenguaje que se inicia por la reestructuración de nuestro pensamiento sistémico, es la piedra angular del modo en que una organización ve al mundo.

De todas las disciplinas, la quinta, el pensamiento de sistemas, es la más importante. Senge (1997), comenta acerca del pensamiento de sistemas:

"Es la disciplina que integra a todas las disciplinas, fusionándolas en un grupo coherente de teoría y práctica. Impide que sean artimañas separadas o las últimas novedades en el cambio de la organización. Sin una orientación sistemática, no existe una motivación para estudiar la forma en que se correlacionan las disciplinas. Al poner de relieve cada una de las otras disciplinas, nos recuerda constantemente que el todo puede exceder la suma de las partes (P.12)".

Algunas de las ventajas de considerar las organizaciones desde esta perspectiva son las siguientes: Primero, los problemas, los acontecimientos, las fuerzas, y los incidentes no se consideran como fenómenos aislados, sino que se ven en relación con otros problemas, acontecimientos, necesidades y fuerzas. Segundo, un enfoque de sistemas fomenta el análisis de los acontecimientos en

términos de múltiples causalidades, más que de una sola causalidad. La mayoría de todos los fenómenos tienen diversas causas. Tercero, no es posible cambiar una parte del sistema sin influir en las demás partes en algunas formas. Cuarto, según Lewin (1989), expresa en su teoría del campo, las fuerzas del campo en el momento del acontecimiento son las fuerzas pertinentes para el análisis, lo cual aleja a los miembros de una organización de un análisis de acontecimientos históricos y dicta un examen de los acontecimientos y de las fuerzas contemporáneas, lo cual conlleva a la organización a una posición ventajosa más existencial. Y quinto, para cambiar un sistema, debe cambiarse no sólo en sus partes componentes.

La esencia del pensamiento sistémico está en un cambio de enfoque, de igual manera permite visualizar las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto y ver los procesos de cambio en vez de "instantáneas".

En la práctica del pensamiento de sistemas la comprensión del concepto de feedback o retroalimentación marca su inicio, éste muestra como los actos pueden reforzarse o contrarrestarse entre si Los procesos de retroalimentación son:

- a) De realimentación reforzadora que son los motores del crecimiento, puede generar la aceleración de la decadencia.
- b) De equilibrio o compensadora, es aquella que se da cuando hay

una conducta orientada hacia las metas, busca la estabilidad.

El pensamiento sistémico permite distinguir entre cambio de bajo y alto apalancamiento en situaciones complejas. De igual manera ver a través de la complejidad las estructuras subyacentes que generan el cambio, organizar la complejidad en una exposición coherente que ilumine las causas del problema y la forma de solucionarlo. Dentro de éste se dan los arquetipos sistémicos que son esenciales para aprender a visualizar las estructuras en nuestra vida personal y laboral. El dominio de los arquetipos sistémicos conduce a la organización en el camino de llevar a la práctica la perspectiva sistémica.

En las organizaciones inteligentes los gerentes piensan en términos de arquetipos, lo que hace al pensamiento sistémico un agente cotidiano activo. Entre los arquetipos sistémicos, tenemos los siguientes:

- * Límites del Crecimiento.
- * Desplazamiento de la Carga.
- * Soluciones Contraproducentes.
- * Tragedia del Terreno común
- * Adversarios Accidentales.

El pensamiento de los sistemas abiertos es un requerimiento para la formación de organizaciones de aprendizaje o inteligentes. Las organizaciones son capaces de enfrentarse en una forma efectiva a las demandas que cada día hace la sociedad, de allí la importancia de que nuestras escuelas se transformen en organizaciones inteligentes que rom-

pan la rigidez de los procesos administrativos generen procesos de aprendizaje organizacional que estimulen el desarrollo de su autonomía, capacidad de innovación y para la toma de decisiones en lo referente a la gestión social, administrativa y pedagógica compartiendo las responsabilidades con toda la comunidad educativa.

Dominio Personal:

Es la disciplina que permite el crecimiento y el aprendizaje personal, genera el aprendizaje generativo. En las organizaciones inteligentes tienen que tener en todos los niveles personas en disposición a esta forma de aprendizaje.

Cada uno de nosotros constituye una parte significativa de los sistemas donde trabajamos y las transformaciones más decisivas pueden derivar de los cambios, en nuestra orientación y autoimagen. Ello requiere trabajo en dominio personal, desarrollar una visión personal y aprender a ver el mundo no sólo desde un punto de vista reactivo sino desde una perspectiva creativa e interdependiente.

El dominio personal implica aprender a mantener una visión personal y una visión clara de la realidad que nos circunda. Ello genera una fuerza llamada "tensión creativa". Esta tensión, por su naturaleza, busca resolución y la resolución más natural de esta tensión es que nuestra realidad se aproxime más a lo que deseamos. La disciplina del dominio personal sugiere que po-

demos cultivar un modo de pensar que nos hará cada día ser más eficientes y eficaces en nuestras organizaciones, a seleccionar sin miedo las transformaciones o cambios que requieren nuestras instituciones educativas para convertirse en organizaciones inteligentes y sean elementos favorecedores al proceso de descentralización educativa.

Una organización inteligente incorpora los principios del dominio personal en su cotidianidad. Esto significa transformar la escuela en una organización donde sea seguro para sus docentes crear visiones, donde la indagación y el compromiso con la verdad sean la norma y donde se esperen desafíos al status quo, especialmente cuando este incluye aspectos borrosos de la realidad actual que la gente procura eludir y afrontar los cambios requeridos para que nuestro sistema educativo sea eficiente y eficaz. Una organización comprometida con el dominio personal estimula continuamente la visión personal y la voluntad de enfrentar los acontecimientos, sucesos y fuerzas que van surgiendo en su contexto.

Una aptitud clave para el dominio personal es la reflexión. Nuestras teorías o modelos del mundo también forman parte de la realidad actual. El dominio personal nos otorga una razón importante para reflexionar sobre las premisas que impiden la concreción de la visión. La visión compartida y el dominio personal son casi siempre proyectos simultáneos. En el contexto de un sistema educativo descentralizado las personas deben re-

flexionar sobre lo que se desea para la organización (escuela), para sí misma, y sobre la realidad actual.

Las prácticas más productivas para desarrollar el dominio personal tales como: el desarrollo de una perspectiva sistémica, aprender a reflexionar sobre supuestos tácitos, expresar nuestra visión y escuchar la visión de otros, indagación conjunta de la visión de diversas personas sobre la realidad actual, forman parte de las disciplinas para construir organizaciones de aprendizaje. En muchos sentidos, las acciones más positivas que una organización puede realizar para estimular el dominio personal implican el desarrollo concertado de las cinco disciplinas de aprendizaje.

Modelos Mentales:

Son supuestos profundamente arraigados, generalizaciones e imágenes que inciden sobre nuestro modo de comprender el mundo y actuar. En las organizaciones inteligentes o de aprendizaje se buscan diferentes maneras de reunir a la gente para desarrollar los mejores modelos mentales para enfrentar toda situación.

También incluye la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación (actitud inquisitiva), con la persuasión, donde la gente manifieste sus pensamientos para exponerlos a la influencia de otros. Estos planteamientos son presentados en el enfoque teórico de la ciencia de la acción que presentan Argyris y Schon (1978), en sus investigaciones, las discrepan-

cias que existen entre lo que ellos denominan teoría de acción (lo que se dice) y la teoría en uso (lo que se hace).

Las aptitudes de aprendizaje según la ciencia de la acción se dividen en dos clases:

- a) Aptitudes para la reflexión, que se relacionan con desacelerar nuestros procesos de pensamientos para tener mayor conciencia de cómo formamos nuestros modelos mentales y como éstos inciden en nuestra conducta.
- b) Aptitudes para la indagación que están vinculadas al modo de operar en interacciones directas con los demás.

Los modelos mentales más esenciales de toda organización son los compartidos por quienes tienen la toma de decisiones. Estos modelos pueden frenar o generar los cambios en una organización que podrían derivarse del pensamiento sistémico, el cual es igualmente importante para trabajar eficazmente con modelos mentales. Las organizaciones inteligentes tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida de interrelaciones y patrones de cambio.

Visión Compartida:

Es la imagen que tienen los miembros de una organización del futuro que se procura crear. Crea una sensación de vínculo común que impregna la organización, esto es esencial porque brinda concentración y energías para el aprendizaje generativo.

De allí la importancia de tener presente que las necesidades y las aspiraciones de los seres humanos son las razones para un esfuerzo organizado en la sociedad. Esto sugiere que es necesario tener una perspectiva orientada al desarrollo y a la búsqueda de oportunidades en las cuales las personas puedan experimentar un crecimiento personal y profesional, lo cual traerá recompensas benéficas tanto para la organización como para sus miembros.

La visión compartida tiene implicaciones directas sobre la forma de organizar el trabajo y a las personas, y de realizar lo mejor del potencial humano para lograr convertir nuestras instituciones educativas en organizaciones de aprendizaje o inteligentes.

Para Senge (1997), el origen de la visión es mucho menos importante que el proceso mediante el cual se llega a compartir, esta debe ayudar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, una visión no se comparte en realidad hasta que se relaciona con las visiones personales de todos los miembros de la organización. Es evidente que esto requiere que se pongan en práctica en nuestras instituciones educativas nuevos procesos de aprendizaje organizacional, no hay organizaciones de aprendizaje o inteligentes sin visión compartida; esta indica el rumbo del proceso de aprendizaje cuando arrecian las presiones, de igual manera estimula la capacidad creadora de los miembros de una organización.

En este sentido, la visión compartida puede generar niveles de tensión creativa que trascienden los "niveles de confort" del individuo. Los que puedan sostener la tensión creativa, serán quienes crean profundamente en su aptitud para crear el futuro, porque eso es lo que experimentan personalmente.

En este mismo sentido, es indudable que la construcción de una visión compartida es parte de una actividad mayor: el desarrollo de las variables rectoras, de la organización (escuela), su visión, propósito o misión, y sus valores centrales. La visión compartida debe estar en correspondencia con el pensamiento sistémico. La visión expresa lo que deseamos crear y el pensamiento sistémico, como hemos creado lo que tenemos ahora y como generar el cambio en la organización.

La creación en conjunto de una visión compartida estimula una participación efectiva y eficiente de todos los miembros de la organización. Los individuos sienten una gran satisfacción cuando forman parte de un proceso creativo entusiasta que está modelando su futuro individual y colectivo. Una visión compartida puede satisfacer un profundo anhelo comunitario y generará el deseo de aprender lo que la organización necesita y viceversa. El propósito, la visión y los valores compartidos de una organización establecen el lazo común más básico para que ocurran procesos de aprendizaje organizacional.

Aprendizaje en Equipo:

Es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para lograr los resultados que sus miembros desean. El aprendizaje en equipo es fundamental en la construcción de organizaciones inteligentes. Los equipos son importantes por un buen número de razones. Primera, gran parte de la conducta individual tiene sus orígenes en las normas y los valores socioculturales del equipo de trabajo. Si el equipo, como tal, cambia esas normas y valores, los efectos sobre la conducta individual son inmediatos y perdurables. Segunda, muchas tareas son tan complejas que no es posible que las desempeñen los miembros de una organización individualmente; las personas deben trabajar juntas para realizarlas. Tercera, el aprendizaje en equipo produce sinergia, es decir, la suma de los esfuerzos de los miembros de un equipo es mucho mayor que la suma de los esfuerzos individuales de las personas que trabajan solas. La sinergia es una de las razones principales por las cuales el aprendizaje en equipo es tan importante. Cuarta, el aprendizaje en equipo satisface las necesidades de las personas de una interacción social, de nivel social, reconocimiento y respeto.

El aprendizaje en equipo es un elemento básico en las organizaciones inteligentes, en estas organizaciones las decisiones se toman en equipo y es este aprendizaje el que

genera los cambios organizacionales. Este aprendizaje se da en tres dimensiones críticas:

- a) La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos.
- b) La necesidad de una acción innovadora y coordinada.
- c) El papel de los miembros del equipo en otros equipos.

El aprendizaje en equipo nos permite identificar las siete barreras para que el aprendizaje no ocurra dentro de una organización.

Estas barreras son las siguientes:

a) Yo soy mi puesto: esta impide que los miembros de la organización interactúen con otros para lograr los resultados deseados, ya que se concentran en su tarea sin ver que está interactuando con otros. b) El enemigo externo es la búsqueda de un factor interno o externo como culpable del fracaso de la organización. c) La ilusión de hacerse cargo: es crear soluciones viables a problemas y no irreales, ya que lo que se logra es acentuar los problemas en vez de solucionarlos. d) La fijación en los hechos, el énfasis en los hechos origina explicaciones fácticas, las cuales no dejan percibir los patrones más amplios que subyacen a los hechos y no permite aprender a crear. e) La parábola de la rana hervida: es importante aprender a percibir los cambios en la actitud de los miembros de una organización, ya que si este cambio no es interiorizado por los miembros no permanecerá en el tiempo. Y f) La ilusión de que se "aprende con la experiencia": cuando no vemos la conse-

cuencia directa de un acto es difícil que se dé el aprendizaje.

El aprendizaje en equipo produce resultados positivos en los procesos de aprendizaje organizacional, ya que la mayoría de los miembros individuales del equipo están relacionados interdependientemente unos con otros y deben coordinar e integrar los esfuerzos individuales, con el fin de lograr un desempeño exitoso de la tarea y de esta manera se logrará que los individuos sean más efectivos en las organizaciones.

Ejemplificaciones de las Cinco Disciplinas

En esta parte presentamos algunos ejemplos que nos permitirán visualizar algunas de las herramientas que Peter Senge nos da para construir una organización inteligente o de aprendizaje.

Modelos Mentales

En nuestras universidades e instituciones educativas del nivel de básica y diversificada, observamos que los valores de racionalidad, lógica y eficiencia minimizan el valor de la gente para aprender. Existe una diferencia entre lo que se expresa verbalmente y lo que se hace. Así, los jefes de departamento en la universidad y los directores en las escuelas manifiestan que son participativos, democráticos y que estimulan a su personal en el logro de su potencial óptimo, pero en la práctica los dominan y manipulan. Como lo señalamos en el

análisis de las cinco disciplinas, los modelos mentales arraigados en los miembros de nuestras universidades frenan los cambios requeridos para convertirlas en organizaciones de aprendizaje.

Aprendizaje en equipo

En las escuelas básicas de nuestra región se presentan serias dificultades para que el personal docente y directivo aprenda a trabajar en equipo. La mayoría de las veces, la estructura administrativa de la institución reduce al mínimo la necesidad de cooperar intra e interdepartamentalmente imposibilitando la oportunidad de aprender en este sentido, si se presentan problemas, acontecimientos y fuerzas, se transmiten a niveles superiores y la gerencia se encarga de establecer con mayor precisión donde termina y comienza la responsabilidad de las personas. La toma de decisiones no se toman en forma compartida con todos los miembros de la organización. Los problemas se solucionan afinando las normas.

En las escuelas básicas de la tercera etapa "Batalla Naval de Maracaibo" y "León Febres Cordero" ubicadas en los municipios Maracaibo y San Francisco, que son centros de aplicación de las prácticas profesionales docentes de los alumnos de la Escuela de Educación de LUZ, a través de la aplicación del Proyecto Pedagógico Plantel (PPP) y Proyecto Pedagógico de Aula (PPA) se han logrado cambios significativos gracias

al aprendizaje en equipo que se está dando entre los miembros de la organización (docentes, directivos, empleados, obreros, alumnos y representantes). En este sentido se determinaron ocho características que se observan en el aprendizaje en equipo en las instituciones señaladas. Estas características que siempre están presentes son: a) una visión y misión clara y elevada; b) una estructura impulsada por los resultados; c) miembros competentes del equipo; d) un compromiso unificado; e) un ambiente de colaboración; f) estándares de excelencia; g) apoyo y reconocimiento interno y externo; y h) un liderazgo de principios. De igual manera es importante señalar que este aprendizaje se está realizando porque los miembros de estas organizaciones, comparten una visión y misión, que se generaron de una necesidad sentida de cambio en la organización.

El aprendizaje en equipo produce resultados positivos tan poderosos, porque se trata de una intervención que está en armonía con la naturaleza de las organizaciones como sistemas sociales. Este aprendizaje es derivado del conocimiento, habilidad, la voluntad y la decisión colectiva que manifiesta su gente, quienes a su vez aprenden individualmente a revertir sus competencias a la organización.

Ese esfuerzo de cambio se instrumenta a través de un programa con varios momentos: el contrato, el diagnóstico, la planificación, la intervención, el mantenimiento y el seguimiento o evaluación.

Estamos convencidos de que en el país, las organizaciones y nuestras vidas están siendo sacudidas por una serie de fuerzas que nos desequilibran con una energía sin precedentes, lo cual pudiera interpretarse como la turbulencia de la caída de una ola. La evolución que ha tenido en los últimos tiempos la teoría clásica de la organización se encuentra ante el umbral de una nueva era. Podemos decir que las nuevas organizaciones serán completamente diferentes a las que conocemos actualmente, es cierto que el enfoque de Senge (1997), se ubica en otro contexto, que nuestras organizaciones presentan algunas restricciones para su aplicación pero esto no es indicador que no se pueda aplicar en nuestra sociedad, para transformar nuestras organizaciones en organizaciones inteligentes.

Los cambios organizacionales y de comportamiento tienen lugar en un proceso de aprendizaje colectivo, en el que se intercambian acciones, modelos mentales, visiones, reflexiones y decisiones con los demás. La nueva organización no es la causa de un proceso de aprendizaje, sino su resultado. El cambio se da a partir de un proceso de investigación acción y no de prescripciones establecidas, es decir, se genera una búsqueda (aprendizaje) de la mejor alternativa para solucionar los problemas. Es decir, la organización debe comenzar por aprender.

El cambio organizacional requiere de un esfuerzo planificado en base a

un proceso de investigación de las propias actuaciones para hacerse competente. La visión de la organización inteligente pone en el centro del proceso el aprender a desarrollar el ser, el saber, el hacer y el servir de su componente humano.

Para afrontar los retos y oportunidades de los nuevos tiempos se requiere de un enfoque que le garantice a las organizaciones el poder de aprender más rápidamente que la competencia.

Consideraciones Finales

- Senge nos plantea cinco disciplinas que nos da como herramientas para construir procesos de aprendizaje organizacional que transformen nuestras instituciones en organizaciones inteligentes, es decir, aquellas con capacidad de aprendizaje, donde la persona aprende a aprender en equipo, convirtiéndose así el aprendizaje en equipo un elemento esencial de aprendizaje en las organizaciones.
- La cultura de la organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como los valores, creencias, visiones y modelos mentales que tienen en común los miembros de una organización y que modelan la forma que perciben, piensan y actúan.
- Las organizaciones son sistemas abiertos, o sea sistemas en interacción con su entorno. En la ac-

tualidad, muchos de los problemas de las organizaciones provienen de los rápidos cambios en las exigencias del ambiente, de las amenazas y de las oportunidades. A medida que cambia el entorno, la organización se debe adaptar; eso cada vez resulta más difícil de hacer, a medida que el ritmo del cambio es más rápido y aumenta el número de grupos con intereses en la organización.

- La perspectiva sistémica considera a la organización como una serie compleja de elementos entrelazados e interconectados en forma dinámica, incluyendo sus entradas, procesos, salidas, circuitos de retroalimentación y el ambiente en el cual opera. Un cambio en cualquier elemento del sistema inevitablemente causa un cambio en sus otros elementos.
- Es importante dominar las cinco disciplinas para crear una organización de aprendizaje: dominio personal, modelos mentales, creación de una visión compartida, y pensamiento de sistemas. De todas estas disciplinas, la quinta, el pensamiento de sistemas, es la más importante.
- Las organizaciones necesitan aprender a cambiar, requieren aprender en el nivel de su comportamiento organizacional. Adoptar la práctica de las cinco disciplinas de las organizaciones de aprendizaje o inteligentes es una alternativa viable en nuestro contexto.
- El aprendizaje en equipo puede ser un paso natural después de un

proyecto de visión compartida. la aspiración colectiva brinda a los miembros del equipo una motivación para el aprendizaje conjunto. La visión compartida ofrece además un marco para los cambios emocionales que requiere el aprendizaje en equipo.

- El pensamiento de sistemas es una herramienta fundamental para transformar en realidad una visión compartida. La gente ahora reconoce que necesita estrategias para alcanzar su visión, de tal manera, que dos departamentos independientes no se obstruyan uno al otro al seguir los mismos fines; y ven la necesidad de encontrar puntos de abordaje, áreas donde perseguir sus metas de una manera que aproveche las estructuras sistémicas circundantes en vez de atentar contra ellas.
- Una visión compartida crea una fuerte necesidad de trabajar con modelos mentales, sobre todo los modelos relacionados con el futuro y sus posibilidades. Las aptitudes para la reflexión y la indagación son valiosas. Podemos desarrollar y probar nuevos modelos mentales, tales como la idea de que la motivación intrínseca es más eficiente que el "incentivo", lo cual nos permite encauzar mejor nuestro aprendizaje y desarrollo. Las disciplinas de la construcción de la visión compartida y del aprendizaje en equipo difieren de las otras tres porque son inherentemente colectivas.

- Las instituciones educativas deben convertirse en organizaciones inteligentes que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todos sus miembros (personal directivo, docente, administrativo, obrero y alumnos) en todos los niveles de la organización. Para responder a el cambio que requiere la sociedad venezolana y no mirar este cambio como una amenaza sino como un reto que debemos enfrentar exitosamente para lograr un sistema educativo con un alto nivel de eficiencia, eficacia y equidad social. Se debe conjugar el aprendizaje adaptativo con el aprendizaje generativo, un aprendizaje que aumenta nuestra capacidad creativa.
- La aplicación del pensamiento sistémico en el aprendizaje organizacional de la escuela básica permitirá que los miembros de esa organización expandan continuamente su aptitud para crear los logros que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aplicación colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Referencias bibliográficas

- LEWIN, Kurt (1989). *Frontiers in group dynamics*: Human relations. 1, número 2.
- SENGE, Peter (1997). *La Quinta Disciplina*. Editorial Juan Granica. Argentina.