



# Las learning organizations serán las más exitosas

Learning organizations will be the most successful

Por Miguel Romano Ruiz y Juan Alfonso Toscano Moctezuma

**Resumen:** Las organizaciones exitosas del futuro serán aquellas que adopten una cultura de aprendizaje continuo, fomenten la innovación y la adaptación al cambio. La inversión en el desarrollo de habilidades de los empleados conlleva beneficios significativos en términos de compromiso y competitividad. Para lograr esto, es necesario crear un ecosistema de aprendizaje que involucre a múltiples partes interesadas, como gobiernos, instituciones educativas y al sector privado, promoviendo así un futuro próspero tanto para los empleados como para las organizaciones en las que trabajan.

**Palabras clave:** Organizaciones que aprenden, adaptación, innovación, aprendizaje continuo, desarrollo de habilidades, ecosistema de aprendizaje.

**Abstract:** In the future, the organizations that will be successful are those that embrace a culture of continuous learning, fostering innovation and adaptation to change. Investing in the skills development of employees brings significant benefits in terms of engagement and competitiveness. To achieve this, it is necessary to create a learning ecosystem involving multiple stakeholders, such as governments, educational institutions, and the private sector, thus promoting a prosperous future for both employees and the organizations in which they work.

**Keywords:** Learning organizations, adaptation, innovation, continuous learning, skill development, learning ecosystem.

Recibido: 27/10/22 • Aprobado: 28/10/22

**La pandemia** de covid-19 ha dejado claro que las organizaciones (entendidas como grupos de personas con fines empresariales, institucionales o civiles) deben estar preparadas, no solo con tiempo y recursos, sino para futuras eventualidades o situaciones adversas.

Charles Darwin, en *El origen de las especies*, ya había advertido que no es la especie más inteligente ni la más fuerte la que sobrevive, sino la que mejor puede adaptarse y ajustarse al ambiente en el que se encuentra. Lo mismo pasa con las organizaciones.

## ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE?

Peter M. Senge fue reconocido como el “estratega del siglo” por la revista *Journal of Business Strategy* en 1999. Es una de las 24 personas que más han influido en la forma en que hacemos negocios hoy en día.

Durante mucho tiempo, Senge investigó cómo las empresas y organizaciones mejoran las habilidades para adaptarse a los cambios mientras trabajaba en el MIT (Instituto de Tecnología de Massachusetts). En 1990, escribió el *La quinta disciplina*, que lo hizo muy conocido, y popularizó la idea de que una organización siempre está aprendiendo. Desde que se publicó el libro, se han vendido más de un millón de copias. En 1997, la revista *Harvard Business Review* lo consideró uno de los textos más importantes de los últimos 75 años (Smith, 2013).



Fotomontajes: Gustavo Contreras

De acuerdo con Senge (1990), las organizaciones en aprendizaje permanente extienden esta capacidad a las personas que las integran para crear los resultados que realmente desean; además, su estructura se nutre de patrones de pensamiento nuevos y expansivos, donde se libera la aspiración colectiva y la visión de conjunto.

Desde su óptica, el aprendizaje, real llega al corazón del ser humano. Llegamos a ser capaces de recrearnos a nosotros mismos. Esto se aplica tanto a individuos como a grupo. Así, para una organización que aprende no basta con sobrevivir. El aprendizaje adaptativo es importante, de hecho, es necesario, pero, debe ir acompañado de la generación de conocimiento y el mejoramiento de nuestra habilidad para crear (Senge 1990).

Por otra parte, Anwar y Niode (2017) definen a una organización que aprende como un entorno en el que las personas pueden fortalecer continuamente sus habilidades para producir aquello que realmente necesitan. Es un espacio donde las ideas se difunden, evolucionan y maduran, donde la colaboración y la comunicación entre los miembros ocurren de manera abierta y transparente. Además, los individuos aprenden a observar y a analizar situaciones desde perspectivas compartidas, lo cual facilita el entendimiento mutuo y el trabajo en equipo.



LAS ORGANIZACIONES EN APRENDIZAJE PERMANENTE EXTIENDEN ESTA CAPACIDAD A LAS PERSONAS QUE LAS INTEGRAN PARA CREAR LOS RESULTADOS QUE REALMENTE DESEAN

## BENEFICIOS DE UNA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE

Las empresas que están logrando un mayor éxito tienen en común el aprendizaje continuo. Invierten en el desarrollo de sus empleados, proporcionándoles las herramientas para que desarrollen las habilidades que les permitan actuar con asertividad en un entorno de negocios en constante cambio.

Asimismo, debe haber apertura a la innovación. Resolver problemas, introducir nuevos productos y rediseñar procesos son elementos indispensables para ver el mundo desde otros ángulos y adaptarse en consecuencia. Es importante reconocer que el aprendizaje no se limita a adquirir nuevos conocimientos, sino también a la forma de aplicarlos y adaptarlos en aspectos o situaciones específicas. Para lograr mejoras significativas y duraderas, debe adoptarse un enfoque que permita aprender de los errores y encontrar soluciones más efectivas; en caso contrario, se repiten las viejas prácticas, pero ya no son efectivas (Garvin, 1993).

Sin embargo, muchas organizaciones establecen objetivos anuales de horas de entrenamiento y asignan fondos para enviar a sus empleados a conferencias, pero no abordan las necesidades

de desarrollo del personal. Si las empresas realmente consideran a sus trabajadores como su mayor activo, y que la energía y creatividad impulsan la innovación, ¿por qué no hacen más para invertir en este campo? Una de las alternativas es crear estructuras que los motiven a esforzarse por dominar nuevas habilidades, pero, antes, deben plantearse algunas interrogantes. ¿Qué necesitamos aprender sobre nuestros clientes para mejorar los procesos de producción y los productos mismos? ¿Cómo podemos lograr este aprendizaje? ¿Y qué tipo de estructuras organizacionales apoyarán este esfuerzo? (Ballé *et al.*, 2016).

En este punto entra la inteligencia artificial, la automatización y los sistemas inteligentes. Pero, ¿en qué consiste la preparación para adaptarse al cambio? Una encuesta realizada por la empresa McKinsey, en Estados Unidos y Europa, a diversos CEO (chiefs executives officers o directores ejecutivos) de distintas industrias, arrojó que aproximadamente 80% de ellos se encuentra preocupado por las habilidades que necesitan sus empresas para afrontar estos retos. En ese sentido, deben capacitar nuevamente a sus empleados, ya que no todas las habilidades que ocupan pueden encontrarse en el mercado laboral externo (Bughin, 2018). Una opción es utilizar programas internos de formación específica, mientras que otra opción es trabajar con instituciones educativas. Walmart y SAP son algunos ejemplos de inversión en el primer caso, y AT&T del segundo, pues colabora con universidades y plataformas de educación en línea (Bughin, 2018).

## EL APRENDIZAJE EN NUESTRO DÍA A DÍA

Si bien, cada persona es responsable de capacitarse continuamente para su vida laboral, también es fundamental un sistema que involucre a educadores que ofrezcan programas no solo para adolescentes y veinteañeros, sino a población adulta (la mayoría económicamente activa), gobiernos que se comprometan a ayudar a la ciudadanía en su formación académica y laboral, así como empresas que creen permitan a sus empleados tomar cursos de aprendizaje y actualización de amplio alcance y duración (Gratton, 2017).

En el caso de las nuevas tecnologías, deben diseñarse programas gubernamentales para entender los cambios en esta área. Por ejemplo, en Dinamarca, se ha creado un sistema nacional de anticipación de competencias que utiliza una amplia variedad de datos para recopilar información sobre las tendencias del mercado

laboral y las habilidades necesarias para 850 ocupaciones. Esta base de datos incluye la previsión de habilidades (nivel educativo, oferta y demanda de mano de obra), valoración de habilidades (de forma cuantitativa y sectorial), análisis de desequilibrios en el mercado laboral, habilidades prospectivas (como evaluaciones sectoriales sobre las necesidades futuras en el mercado laboral) y encuestas a empleadores. Además, el trabajo puede ser un lugar de aprendizaje y las organizaciones pueden hacer mucho para maximizar el proceso (Gratton, 2017).

En los últimos años, AT&T ha destinado 250 millones de dólares a esta iniciativa. Para ello, utiliza técnicas de pronóstico con el fin de identificar las áreas de crecimiento y riesgo en los empleos, lo cual le posibilita mapear las categorías de trabajo y las competencias necesarias para cada una. Los empleados, a su vez, pueden usar esta información para elegir las áreas que prefieran. La compañía también ofrece hasta 8,000 dólares anuales en apoyo para obtener grados y nanogradados, con un límite de 25,000 para títulos de pregrado y 30,000 para posgrado en la vida de un empleado. AT&T informa que esta inversión ha permitido que 140,000 de sus trabajadores adquieran habilidades para desempeñar roles nuevos y emergentes (Donovan y Benko, 2016).

## CONSTRUYENDO UN ECOSISTEMA DE APRENDIZAJE

El proceso de aprendizaje es una relación simbiótica entre el personal y la organización. Los empleados que se actualizan pueden mejorar la organización y contribuir a su crecimiento, pero no pueden hacerlo solos. Es necesario que la gerencia tenga un interés recíproco en el desarrollo individual y que se cree un ecosistema de aprendizaje para fomentarlo (Johnson, 2019).

Las personas pueden permanecer en un lugar de trabajo por mucho tiempo, pero, en la mayoría de los casos, no crecen. Cuando ya no están motivadas y comprometidas con su trabajo, el beneficio para la organización disminuye. Además, la experiencia y el conocimiento acumulados se pierden y, en el peor de los casos, los empleados pueden llevar su aprendizaje a un competidor, lo que representa una pérdida potencial. Para fomentar el aprendizaje y ofrecer nuevas oportunidades a los empleados, las organizaciones




pueden implementar opciones como la capacitación continua, oportunidades educativas, programas de tutorías y asesorías, entre otras.

Lo anterior se traduce en ventaja competitiva. De acuerdo con investigaciones, las empresas que sobreviven desarrollan nuevas habilidades técnicas y experiencia, además de que son más adaptables al cambio, lo cual les permite aprovechar su aprendizaje antes de que lo necesiten (Johnson, 2019).

En conclusión, las organizaciones que invierten en el aprendizaje continuo de sus colaboradores experimentan beneficios significativos en términos de innovación, compromiso y sentido de pertenencia. De hecho, la preparación constante es crucial para el éxito y la supervivencia de cualquier organización en un mercado que cambia rápidamente. Si los trabajadores no están actualizándose, la organización tampoco lo está haciendo. Es por eso que es vital fomentar y facilitar el aprendizaje en toda la organización.

Sin embargo, la adquisición de conocimiento no es solo es responsabilidad de la organización o del empleado, también se requiere la colaboración de múltiples partes interesadas, incluyendo al gobierno, al sector privado, a las instituciones educativas y a otros actores relevantes. Juntos, deben trabajar para crear un cambio significativo en la forma en que se aborda el aprendizaje y el desarrollo de habilidades.

Al final, la inversión en el aprendizaje y desarrollo de habilidades también lo es en productividad, competitividad y sostenibilidad a largo plazo. Si todos trabajamos juntos para crear un ecosistema de aprendizaje que apoye la innovación y el crecimiento, podemos asegurar un futuro próspero tanto para los empleados como para las organizaciones en las que trabajan. 

## Referencias

- Anwar, Rosiwarno y Siti Hajar Maharani Niode (2017). "The effects of learning organization towards employees' Innovative behavior mediated by work engagement (A study in Indonesia)", en *Advances in Intelligent Systems Research*, vol. 131. International Conference of Organizational Innovation (icoi).
- Ballé, Michael, James Morgan y Durward K. Sobek (2016). "Why learning is central to sustained innovation", en *MIT Sloan Management Review*, vol 57, núm. 3.
- Bughin, Jacques (2018). "Preparing for the Coming Skill Shifts", en *MIT Sloan Management Review*.
- Donovan, John y Cathy Benko (2016). "AT&T's Talent Overhaul", en *Harvard Business Review*.
- Garvin, David A. (1993). *Building a learning organization. Beyond high philosophy and grand themes lie the gritty details of practice*, Harvard Business Review.
- Gratton, Lynda (2017). "Who's building the Infrastructure for Lifelong Learning?", en *MIT Sloan Management Review*.
- Johnson, Whitney (2019). "Your organization needs a learning ecosystem", en *Harvard Business Review*.
- Senge, Peter (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Smith, Mark K. (2001). *Peter Senge and the learning organization*, <<https://infed.org/peter-senge-and-the-learning-organization/>>.



**Miguel Romano Ruiz** es maestro en Software Libre, egresado de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH). Actualmente estudia la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ).



**Juan Alfonso Toscano Moctezuma** es doctor en Contabilidad y Auditoría por la Universidad de Cantabria, España. Por más de veinte años, ha sido docente catedrático e investigador de la UACJ, así como de diversas instituciones de educación Superior. Es el coordinador del Doctorado en Ciencias Administrativas de la UACJ. En el ámbito empresarial, se ha desempeñado como consultor, formador ejecutivo y asesor en gestión financiera y alta dirección. Es autor del libro *El mercado de la auditoría financiera en México* (2011), así como de varios artículos publicados por diferentes revistas prestigiosas y arbitradas.