

Competencias gerenciales



APRENDIZAJE COLECTIVO: Asunto de supervivencia empresarial

Entrevista virtual* con Peter M. Senge, autor de “La Quinta Disciplina”

¿Cuál es, según su criterio, el aspecto más importante en una organización empresarial que quiera sobrevivir en el mundo de hoy?

P.M.S.: Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en **todos** los niveles de la organización.

¿Qué se necesita para implantar esa cultura del aprendizaje colectivo?

P.M.S.: En alguna ocasión la mayoría hemos formado parte de un gran “equipo”, un grupo de personas que juntas funcionaban maravillosamente, se

profesaban confianza, complementaban mutuamente sus virtudes y compensaban mutuamente sus flaquezas, que tenían metas comunes más amplias que las metas individuales, que producían resultados extraordinarios.

Lo que experimentaron fue una **organización inteligente**. El equipo no era magnífico desde un principio, sino que *aprendió* a generar resultados extraordinarios.

¿Qué tanto puede aprender una organización comparado con el conocimiento de cada uno de sus integrantes?

P.M.S.: Sabemos que los equipos pueden aprender, hay sorprendentes ejemplos donde la inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes, y donde los equipos desarrollan aptitudes extraordinarias para la acción coordinada.

Cuando los equipos aprenden de veras, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez.

¿Por qué es urgente comenzar este proceso?

P.M.S.: Las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales.

Si ponemos una rana en una olla de agua hirviendo, 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 grados centígrados, 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.

¿Por qué ocurre así?

P.M.S.: Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales.

Para aprender a ver procesos lentos y graduales tenemos que aminorar nuestro ritmo frenético y prestar atención no sólo a lo evidente sino a lo sutil.



Pocas empresas grandes alcanzan la mitad de la longevidad de una persona. En 1983, una encuesta de Royal Dutch / Shell reveló que un tercio de las firmas que figuraban entre las "500" de Fortune habían desaparecido. La longevidad promedio de las mayores empresas industriales es inferior a los cuarenta años.

*Las respuestas fueron tomadas de libros y documentos del autor.