



## APTITUDES EMOCIONALES QUE INCIDEN EN EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

### EMOTIONAL SKILLS THAT AFFECT LEARNING ORGANIZATION

**Carlos Luis Carrasquero Rosario**

Universidad del Zulia (LUZ). Núcleo Costa Oriental del Lago

[Carcar1967@gmail.com](mailto:Carcar1967@gmail.com)

**Recepción:** 05 /12/2009    **Revisión:** 19/01/2010    **Aceptación:** 15-02-2010

### RESUMEN

El propósito de la investigación fue analizar en qué grado las diferentes aptitudes de la inteligencia emocional influyen en el aprendizaje organizacional. El estudio se fundamentó teóricamente en Goleman (1999), Cooper y Sawaf (2006), y Senge (2006). El abordaje metodológico fue exploratorio. Se sirvió del método de análisis y síntesis para poder llegar a las consideraciones finales, cuya revisión bibliográfica permitió, como primer nivel de aproximación, a las materias tratadas, comprender que las aptitudes emocionales constituyen cualidades positivas en las personas, que favorecen de esta manera el aprendizaje organizacional. Al valorar el componente emocional como complemento importante del cognitivo y actitudinal, se traduce en la disposición de los miembros de las empresas hacia el esfuerzo compartido para la realización personal y profesional.

**Palabras Clave:** Inteligencia emocional, aprendizaje organizacional, aptitudes, disciplinas.

### ABSTRACT

The purpose of the research was to analyze to what degree the different skills of emotional intelligence influence organizational learning. The study was based theoretically by Goleman (1999), Cooper and Sawaf (2006) and Senge (2006). The study's methodology was exploratory. Used the method of analysis and synthesis to arrive at the final considerations, the review of literature allowed as the first level of approximation to the matters dealt understand that emotional competencies are positive qualities in people, thus favoring organizational learning. In assessing the emotional component, as an important component of cognitive and attitudinal results in the disposal of members of companies towards the shared effort to achieve personal and professional.

**Keywords:** Emotional intelligence, organizational learning, skills, disciplines.

### Introducción

A partir de las tres últimas décadas del siglo pasado, surgió una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en el vivir diario de un individuo. Igualmente, en vista de la necesidad de disponer de una herramienta que

ayude a la gerencia al encauzamiento y manejo de las emociones de los empleados, surge en 1992 un enfoque denominado por Goleman (1999), como inteligencia emocional.

En tal sentido, las empresas deben estar siempre evaluando las herramientas ofrecidas por los teóricos de la inteligencia emocional; ésta, puede ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas asociadas al comportamiento, tales como: autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y relaciones personales; las cuales indudablemente, les sirven a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

Investigadores como Goleman (1999), Gil'Adí (2000), Robbins (1991) Shapiro (1980), Bennet (2008) Vallés y Vallés (2003), así como Salovey y Mayer (1990); manifiestan que la inteligencia emocional, como factor influyente del aprendizaje organizacional, demuestra que las personas con habilidades emocionales potenciadas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas, ser eficaces en su vida y capaces de dominar los hábitos mentales, favoreciendo su propia productividad.

Lo anterior indica que los individuos, al no poner cierto orden en su vida emocional, libran batallas interiores, disminuyendo su capacidad de concentración en el trabajo; pensar con claridad o elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito organizacional.

Por tanto, las organizaciones competitivas se mantienen en la búsqueda de nuevos conocimientos; es así, como el aprendizaje organizacional, permite aumentar las capacidades de aprendizaje para aprender a resolver conflictos con efectividad, generando cohesión e identidad con la empresa, así como lo cataloga Palacios (2006, p. 26): "sinónimo de mejoría de desempeño".

De acuerdo con lo expresado, esta investigación presentó un importante aporte debido a la revisión bibliográfica que se efectuó para analizar en qué grado las diferentes aptitudes de la inteligencia emocional influyen en el aprendizaje organizacional.

### **Metodología**

De acuerdo con el propósito de la investigación, se enmarcó dentro del tipo exploratoria. Según lo planteado por Méndez (2008, p.228), es "el primer nivel de conocimiento que se quiera obtener sobre un problema de investigación".

Se sirvió del método de análisis y síntesis para el desarrollo del contenido, permitiendo analizar las conceptualizaciones teóricas relacionadas con el objeto de estudio, como lo describe Méndez (2008, p. 243): "el análisis descompone el todo en sus partes y los identifica, mientras que la síntesis relaciona los elementos componentes del problema y crea explicaciones a partir de su estudio".

## **Inteligencia Emocional**

Goleman (1999) define la inteligencia emocional como el autoconocimiento del potencial para reconocer sentimientos tanto propios como ajenos, la fuerza para motivarse, con el objetivo de mejorar las emociones, y las relaciones con los demás. Este mismo autor señala que la inteligencia emocional permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento en el que se experimentan, dándole una atención progresiva a los propios estados internos.

En esta conciencia autoreflexiva, la mente observa e investiga las experiencias mismas; incluidas las emociones. La conciencia de sí mismo, es una forma neutra que conserva la autorreflexión. La autoobservación permite una conciencia ecuánime de sentimientos apasionados o turbulentos.

En el caso del presente estudio, se analizó la inteligencia emocional desde la perspectiva teórica de Goleman (1999), pues dicho autor ha aportado conceptos teóricos de la inteligencia emocional en las organizaciones, considerando todos los elementos que la configuran. Por su parte Uzcátegui (1998, p.165), define la inteligencia emocional como “el conocimiento, que luego se transforma en capacidad socioafectiva”.

En atención a dichos planteamientos, Ryback (1998, p. 325), afirma que “la mejor manera de definir la inteligencia emocional, es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos subyacentes de la comunicación interpersonal”; para resistir la tentación que mueve a reaccionar de una manera impulsiva irreflexiva, obrando, en vez de ello, con receptividad, autenticidad y sinceridad.

Es así, como el término inteligencia ejecutiva recoge todas estas características de la inteligencia emocional, pero dentro del contexto empresarial, teniendo en cuenta factores tales como: la rentabilidad, el mercado, la gestión del personal y la política actual de la empresa orientada a su permanencia en el mercado.

En el mismo orden de ideas, Ryback (1998, p.326), define la inteligencia ejecutiva como “el empleo de la inteligencia emocional en el contexto de la empresa, teniendo en cuenta todos los factores necesarios y adecuados que conducen a una toma de decisión satisfactoria y productiva”.

Finalmente, a efectos de esta investigación, se asumió por razones teóricas, como definición de inteligencia emocional la planteada y definida por Goleman (1999), como máximo exponente de esta teoría del conocimiento humano, que da pie al estudio y análisis de las emociones individuales partiendo desde un enfoque holístico del mismo, en su interacción dentro del contexto social, cultural, afectivo y organizacional.

## **Naturaleza de la inteligencia emocional**

La inteligencia académica subestima el área afectiva del individuo. Las



personas más brillantes en su aspecto cognitivo pueden ser afectadas emocionalmente, desencadenando episodios e impulsos incontrolables; es así como personas con un coeficiente intelectual elevado pueden no conducir su vida privada de manera no ajustada a los cánones morales de la sociedad.

En efecto, la inteligencia emocional se caracteriza por habilidades tales como: capacidad de motivación, persistencia frente a las decepciones, control del impulso, expresión de gratificación, regulación del humor y evitación de trastornos que alteren la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanza.

En tal sentido, la aptitud emocional, es una meta-habilidad que determina lo bien que se puede utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro. (Goleman, 1999).

Dentro de este orden de ideas, la inteligencia emocional se puede aprender e incorporar a las habilidades del individuo, con el fin de mejorar el desempeño laboral en tiempos de constantes cambios organizacionales (Goleman, 1999). Según el investigador, la esencia del individuo es emocional más que cognitiva, debido a que se responde a mecanismos basados en las interpretaciones internas, en muchos casos dejando de lado la lógica del pensamiento por intuiciones.

### **Pilares de la inteligencia emocional**

Desde la perspectiva más general, todo comenzó con una serie de estudios sobre la inteligencia emocional, los cuales indicaron que las personas intelectualmente brillantes no suelen ser las que más éxito tienen en los negocios y en la vida personal.

Dentro de este marco, se ilustran los cuatro pilares que, según Cooper y Sawaf (2006), separan la inteligencia emocional del campo análisis psicológico, colocando las teorías filosóficas en el terreno del conocimiento directo, del estudio práctico.

Inicia con el pilar del **conocimiento emocional**, el cual crea un espacio de eficiencia personal, traducida en confianza mediante la honestidad emocional, energía, conciencia, retroinformación, intuición, responsabilidad, conllevando a las conexiones.

El segundo pilar, **aptitud emocional**, forma la autenticidad del individuo; su creatividad y flexibilidad, permitiendo ampliar el círculo de confianza, así como la capacidad de escuchar, manejar conflictos; sacar el máximo provecho del descontento constructivo.

Como tercer pilar se encuentra la **profundidad emocional**, donde se exploran las maneras de conformar la vida, trabajo con el potencial, respaldándolo con integridad, compromiso y responsabilidad, que a su vez aumentan la influencia sin autoridad.

De allí Cooper y Sawaf (2006) pasan al cuarto pilar denominado **alquimia**



**emocional**, por lo cual extiende su instinto creador, capacidad de influir con los problemas, competir por el futuro construyendo capacidades de percibir, tener acceso a soluciones ocultas y a nuevas oportunidades.

En ese sentido es oportuno mencionar que el primer pilar, definido como, Conocimiento Emocional, no proviene de las divagaciones del intelecto abstracto, sino del funcionamiento del corazón, del cual emana la energía que hace reales a los individuos y los motiva, permitiendo identificar y perseguir el potencial único. Se comienza así con aprender el alfabeto, la gramática y el vocabulario del conocimiento emocional y reconocer, respetar y valorar la sabiduría inherente a las sensaciones.

En atención a lo expuesto en el párrafo anterior, se desprende la honestidad emocional. Ser honesto emocionalmente requiere escuchar a los sentimientos de la "verdad interna", que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia; reflexionar sobre ellos para actuar de conformidad. La verdad emocional que se siente se comunica por sí sola en la mirada, los gestos, en el tono de voz; más allá de las palabras. Los sentimientos marcan la diferencia en los seres humanos.

Según los planteamientos de Cooper y Sawaf (2006), con relación a los pilares de la inteligencia emocional, desde la perspectiva del investigador, los pilares son otra forma de validar, revisar y soportar las aptitudes, desempeño y comportamientos de los individuos representados por estilos o formas diferentes de reaccionar ante los acontecimientos o situaciones que se les presentan en el ámbito social en el que interactúa, asumiendo su posición de biopsicosociabilidad.

### **Aptitudes emocionales**

Con relación a las aptitudes emocionales, el término inteligencia emocional ya definido por Cooper y Sawaf (2006), así como conceptualizado por Goleman (1999), está vinculado con dimensiones, componentes o áreas.

A continuación se presentan algunas posiciones teóricas de los componentes vinculados a la inteligencia emocional, que determinan el nivel de reconocimiento de emociones y sentimientos que debe tener el individuo de sí mismo.

El concepto de inteligencia emocional, aunque esté de actualidad, tiene un claro precursor en el concepto de Inteligencia Social del psicólogo Thorndike (1999), quien la definió como la habilidad para entender al ser humano dirigida a actuar con sabiduría en las relaciones humanas. Dando así paso a que la inteligencia emocional sea el entendimiento de las relaciones del individuo.

Para Alcázar (2001), la inteligencia emocional es concebida como educación de la afectividad, en la cual los afectos constituyen un núcleo más personal y peculiar, pues ella debe encauzar y utilizar la fuerza de los sentimientos de manera de gobernar las pasiones como el navegante gobierna la embarcación; con el timón y



las velas. Igualmente manifiesta que una buena educación sentimental ha de ayudar, entre otras cosas, a aprender, en lo posible, a disfrutar de hacer el bien y sentir disgusto cuando se hace el mal.

Al respecto, Goleman (1999), plantea que después de evaluaciones y estudios objetivos, en los cuales se compararon personas que habían participado en cursos para desarrollar las habilidades emocionales, junto a otros que no lo habían hecho, y basado en mediciones objetivas de su comportamiento, se comprobó un extendido beneficio para la actitud tanto emocional como social, y para el comportamiento dentro y fuera del lugar de trabajo del individuo con habilidad para emprender.

De estas evidencias surgen dimensiones de la inteligencia emocional expuestas por Goleman (1999), y las veinticinco (25) aptitudes emocionales que las componen. Éstas están agrupadas en dos facultades, la aptitud personal y la aptitud social. (Ver cuadro 1).

Facultad	Dimensiones	aptitudes emocionales
Personal	Autoconocimiento	Conciencia emocional, Autoevaluación precisa, Confianza en si mismo
	Autorregulación	Autocontrol, Confiabilidad, Escrupulosidad, Adaptabilidad, Innovación
	Motivación	Afán de triunfo, Compromiso, Iniciativa, Optimismo
Social	Empatía	Comprender a los demás, Ayudar a los demás, Orientación hacia el servicio Aprovechar la diversidad, Conciencia política
	Habilidades sociales	Influencia, Comunicación, Manejo de conflictos, Liderazgo, Catalizador de cambio, Establecer vínculos, Colaboración, Cooperación, Habilidades de equipo

Fuente: Goleman (1999)

**Autoconocimiento:** Es conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Las aptitudes del autoconocimiento son la base de tres aptitudes emocionales: Conciencia emocional, Autoevaluación precisa, Confianza en sí mismo. (Goleman, 1999).

Según Bennett (2008), el autoconocimiento es la llave del éxito. Se adquiere más confianza en sí mismo, más convicción en lo que se hace, mayor satisfacción personal, se eleva la autoestima como un proceso progresivo, donde se van comprobando los avances realizados día tras día.

En este sentido, las personas con un gran conocimiento de sí mismas tienen más oportunidades de mejorar como individuos, triunfar en la vida y en el campo laboral; ofrece un timón seguro para mantener las decisiones laborales en armonía con los valores personales.

Conocer las propias emociones: poder hacer una apreciación y dar nombre a las propias emociones es uno de los pilares de la inteligencia emocional, en el que se fundamenta la mayoría de las otras cualidades emocionales. Sólo quien sabe cómo se siente, puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente y razonable.

En ese sentido Thorndike (1999), define las emociones: miedo, ira y tristeza, como mecanismos de supervivencia que forman parte del bagaje básico emocional. No se pueden elegir las emociones, no se puede simplemente desconectar o evitar. Pero está en el poder de cada uno de los individuos conducir las reacciones emocionales, así como completar o sustituir el programa de comportamiento congénito primario como el deseo o la lucha, por formas de comportamientos aprendidos y civilizados, dentro de ellos el flirteo y la ironía.

**Autorregulación:** Es manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Las competencias que miden la aptitud emocional son autocontrol, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad, innovación. (Goleman, 1999). Ahora bien, para Vallés y Vallés (2003), la autorregulación es la habilidad para controlar y redireccionar impulsos, estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios o pensar antes de actuar. Las aptitudes de autorregulación son: Autocontrol o autodomínio, Confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación

Es el aprovechamiento productivo de las emociones, aportando beneficios tales como: responsabilidad, capacidad de concentrarse en las tareas, mayor atención, impulsividad, autocontrol, y mejores calificaciones en las evaluaciones de desempeño del individuo en su acción laboral.

Según Goleman (1999), el manejo de las emociones, es darse cuenta de lo que hay detrás de cualquier sentimiento (por ejemplo, el dolor que provoca el enfado), para así aprender formas de manejar los sentimientos. También se pone énfasis en hacerse cargo de las responsabilidades que generan los actos, las decisiones, y en asumir los compromisos.

**Motivación:** Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas. Las competencias que miden la aptitud emocional son: afán de triunfo, compromiso, iniciativa, optimismo. (Goleman, 1999).

Para Vallés y Vallés, (2003); la motivación, es un proceso multifacético con implicaciones individuales, administrativas u organizacionales. No sólo es lo que el empleado muestra, sino que todo el conjunto de aspectos ambientales que rodean al puesto de trabajo, hacen que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera dentro de la organización.

Esta aptitud permite ordenar las emociones al servicio de un objetivo, lo cual es esencial para centrar la atención, la automotivación, el autodomínio y la creatividad del individuo en su accionar.

La motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio, que significa movimiento. Así, puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese

medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

**Empatía:** Se refiere a la captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos. Las competencias que miden la aptitud social son: comprender a los demás, ayudar a los demás a desarrollarse, orientación hacia el servicio, aprovechar la diversidad, conciencia política.

Para Vallés y Vallés (2003), la empatía es percibir lo que otros sienten sin decirlo; lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. Es la capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles. Nace de aptitudes más básicas, sobre todo del autoconocimiento y autodominio.

La ausencia de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no como seres únicos.

Interpretando lo que refieren los autores anteriores; la empatía requiere saber dilucidar las emociones ajenas; comprender los problemas, intereses o sentimientos de otro. Los elementos señalados son de gran importancia en el ambiente laboral ya que en las organizaciones existe la interacción entre personas, grupos de trabajo donde se comparten espacios físicos.

**Habilidades sociales:** Es referida a la habilidad para inducir en los otros las respuestas deseables, sirven de apoyo a varias aptitudes. El manejo de las relaciones personales contribuye dentro de las organizaciones a un mejor desempeño laboral.

Asimismo refleja beneficios que inciden positivamente en las organizaciones, tales como: aumento de la habilidad para analizar, comprender las relaciones, mejora de la resolución de los conflictos, negociación en los desacuerdos, mejora en la solución de problemas surgidos en las relaciones, mayor habilidad, actitud positiva en la comunicación, mayor popularidad, disposición al trabajo en equipo, mayor compromiso, mejor desenvolvimiento ante circunstancias adversas.

En cuanto a la sociabilidad, se observa una mejora en las relaciones de amistad, así como en el interés en ayudar a los compañeros, mayor preocupación y consideración, mayor solicitud por parte de sus compañeros, más actitud "pro-social" en grupo, mayor cooperación, ayuda y actitud de compartir, actitud más democrática en el trato con los otros, actitud socioafectiva, así como actitud emocional. (Goleman, 1999).

### **Aptitudes vinculadas a la inteligencia emocional en el área laboral**

El individuo en su cotidianidad presenta una serie de acciones y reacciones que son el resultado de una serie de aptitudes emocionales que reflejan la proyección de las mismas, sobre la base del conocimiento que el propio individuo tenga de ellas.



En ese sentido, Goleman (1999, p. 34), determina que “una aptitud (...) es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo”; en otras palabras: una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo. Existen dos niveles de aptitud laboral y, por lo tanto, dos tipos de modelos para la aptitud laboral.

Se evalúan las competencias básicas; las que se necesitan a fin de cumplir con las tareas asociadas con determinado puesto. El otro tipo de modelo describe aptitudes distintivas, las que destacan a los trabajadores estelares de los comunes. Son las que necesita la persona ya empleada a fin de desempeñarse de un modo excelente.

El mismo autor indica que otro aspecto es la gran división de aptitudes la cual reside cognición y emoción. Algunas aptitudes son puramente cognitivas, tales como: el razonamiento analítico o la pericia técnica. Otros combinan el pensamiento y el sentimiento. Son las denominadas "aptitudes emocionales". Todas las aptitudes de este tipo involucran algún grado de habilidad en el reino del sentimiento, junto con los elementos cognitivos que estén en juego.

Agrega Goleman (1999, p. 43), que “una aptitud emocional es una capacidad aprendida basada en la inteligencia emocional que origina un desempeño laboral sobresaliente”.

La inteligencia emocional determina la capacidad para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de sí mismo, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones. Mientras que la aptitud emocional muestra qué proporción de esa capacidad ha sido incorporada a las facultades que se requieren para desarrollar el trabajo.

### **Aprendizaje organizacional**

Según Bennet (2008, p. 27); el aprendizaje organizacional “es el proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, transforman información en conocimiento, lo difunden y explotan con el fin de incrementar su capacidad innovadora y competitiva”.

Para el investigador, es fundamentalmente, una actividad social en la cual el conocimiento o habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje; y la efectividad en el ámbito laboral es la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas afrontados en la empresa.

Las definiciones de aprendizaje organizacional son numerosas, resulta prácticamente imposible condensarlas en una única definición. Para efectos de la investigación se exponen algunas de las definiciones más reconocidas citadas en Denison (2002); Cyerty (1963); definen el aprendizaje organizacional como un acoplamiento conductual de la organización como respuesta a las variaciones del entorno.

Por otro lado, Kolb (1984) la describe como la experiencia generadora de fuente de conocimientos y habilidades. Mientras que Bennis y Nanus (1985), como el medio por el cual la organización incrementa su energía para sobrevivir utilizando su capacidad de gestionar los cambios en el entorno.

Igualmente, Deninson (2002) refiere que para Huber (1991) existe aprendizaje organizacional cuando una de las unidades de la organización (personas, grupos, institución) adquiere conocimientos potencialmente útiles para la organización.

Asimismo, Dixon (1999) se refiere como la fase de aprendizaje tanto de forma individual como grupal, mediante un proceso sistémico que sirve para pasar de un estado a otro en la empresa, buscando satisfacer los requerimientos internos.

Para el investigador, las definiciones anteriores no deben considerarse contradictorias, sino complementarias; puesto que considera que el aprendizaje organizacional puede ser comprendido simultáneamente como una respuesta a los cambios del entorno; como el resultado de una repetición con mejora de acciones; como un proceso de detección, corrección de errores, proceso de adquisición de nuevos conocimientos; o cambio en las estructuras de cognición, actuación individual o colectiva.

La diferencia está en el objeto de aprendizaje (conocimiento, comportamiento, estructuras de representación) o sobre el proceso de aprendizaje (mejora por repetición, rutinas organizativas, innovación, reflexión sobre las formas de actuar, interacción, socialización, codificación).

Para Senge (2006); el aprendizaje organizacional es más que una definición, lo que él describe como organizaciones dotadas de Inteligencia; es decir, organizaciones abiertas al aprendizaje.

Dentro de este orden de ideas, incluye como requisitos la aplicación de otros componentes, tales como: construcción de una visión compartida, dominio personal, modelos mentales y lo que él llama la “quinta disciplina”, que es el pensamiento sistémico.

Aunque se desarrollen por separado, cada cual resultará decisivo para el éxito de los demás, tal como ocurre con cualquier conjunto. (Ver cuadro 2)

Cuadro 2. Disciplina de aprendizaje organizacional	
Facultad	Disciplina
Personal	Dominio personal
	Modelo Mentales
Grupal	Aprendizaje en equipo
	Visión Compartida
Integradora	Pensamiento Sistémico
Fuente: Senge (2006)	

### Disciplinas del aprendizaje organizacional

Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias, éstas son personales; se relacionan con el modo de pensar, con lo que se quiere, manera de actuar y aprender mutuamente.

Cabe resaltar el aporte de Senge (2006), quien propone, como solución a las barreras que presenta el aprendizaje, (clima organizativo no favorable, falta de refuerzo en el puesto de trabajo, interferencia del entorno de trabajo inmediato), la práctica de las cinco "Disciplinas del Aprendizaje", constituidas por tres facultades claramente definidas: Personales, grupales e integradora, recayendo esta última en la disciplina de pensamiento sistémico, como forma de enlazar las restantes disciplinas de aprendizaje. En ese sentido se tiene que:

**Dominio personal:** En el dominio personal el individuo aprende a expandir la capacidad personal con resultados más deseados, crea un entorno organizacional que anime a todos los componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales o propósitos.

En otras palabras, consiste en aprender a reconocer las verdaderas capacidades y las de la gente que les rodea. Sólo si se conoce quién es en realidad, qué se quiere y qué es lo que son capaces de hacer, se tendría la capacidad para identificarse con la visión de la organización, de proponer soluciones creativas, de aceptar el compromiso de crecer cada vez más junto con la organización.

Para Senge (2006), a medida que los individuos practican la disciplina del dominio personal, varios cambios les acontecen gradualmente, muchos de ellos son sutiles y pasan inadvertidos. Es por ello que, al existir un clima organizacional donde se fortalezca el dominio personal como proceso continuo, permite alentar la visión personal, el compromiso con la verdad y la voluntad de enfrentar honestamente la brecha entre ambas desde una perspectiva sistémica.

**Modelos mentales:** En los modelos mentales, continuamente se reflejan, clarifican y mejoran las imágenes mentales del mundo, acciones y decisiones. Las formas de pensar o modelos inconscientes (paradigmas), en ocasiones restringen la visión del mundo y la forma en la que se actúa.

Senge (2006), plantea que para descubrirlo se debe voltear el espejo hacia el interior y develar todos esos conceptos que gobiernan desde dentro. Significa conocer y manejar los modelos o paradigmas que permitirán promover formas de comunicación efectiva dentro de la empresa, que sean un apoyo para el crecimiento; más no un obstáculo.

**Visión compartida:** La visión compartida, como otra de las dimensiones, refleja la construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que busca crear, los principios y guías mediante las cuales se llegará a él.

Según Senge (2006), la clave para lograr una visión que se convierta en una fuente de inspiración y productividad para la empresa, es que todos los miembros de la organización aprendan a descubrir en sí mismos la capacidad de crear una visión personal que dé sentido a su vida y a su trabajo, que apoye la visión central propuesta por el líder.

De este modo todas las visiones personales van alimentando la gran visión de la organización, donde cada uno siente en ella una conexión íntima que lo impulsa a dar todo de sí para convertirla en realidad.

**Aprendizaje en equipo:** Así el aprendizaje en equipo, significa transformar las aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo de la organización, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

Se trata de crear y fortalecer a los equipos de trabajo a través del diálogo; en pensar juntos para tener mejores ideas. Es el proceso de alinearse para desarrollar la capacidad de trabajo en equipo logrando los resultados que los miembros realmente desean, resolver problemas complejos con una acción innovadora y coordinada como disciplina colectiva, con capacidad de dominio de las prácticas del diálogo y la discusión.

Para Senge (2006), en el interior de los grupos se da infinidad de relaciones inconscientes que van determinando la calidad del diálogo, tales como: mecanismos de autodefensa, sentimientos de inferioridad o superioridad, deseos de complacer al superior, entre otros. Todos estos mecanismos funcionan bajo patrones que se deben aprender a reconocer, así como a manejar para reconocer los obstáculos cuando están a punto de aparecer, permitiendo que florezca en todo momento la inteligencia del grupo.

**Pensamiento sistémico:** El pensamiento sistémico, es una manera de pensar, un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina ayuda a comprender cómo cambian los sistemas de una forma más efectiva para actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

La esencia de la quinta disciplina consiste en un cambio de perspectiva de las situaciones que se viven, para poder así identificar las interrelaciones, en lugar de asociarlas a cadenas lineales de causa-efecto. Es necesario ver los procesos de cambio que se generan, en vez de las imágenes instantáneas que se producen.

En una organización; los líderes son diseñadores, guías y maestros; responsables de construir una organización donde la gente constantemente expanda sus capacidades para entender la complejidad de la realidad, aclarar la visión personal y la empresarial, permitiendo mejorar los modelos mentales compartidos.

Son asimismo, responsables de diseñar mejores procesos de aprendizaje, por medio de los cuales la gente pueda enfrentar de manera productiva las cuestiones o situaciones críticas a las que se enfrentan, tratando de desarrollar la maestría en las cinco disciplinas.

### **Consideraciones finales**

El presente exige a las organizaciones ajustarse a los cambios constantes, tanto del entorno, como de su interior, para poder alcanzar grados de efectividad que la conduzcan hacia el éxito. Lo que implica incorporar una visión integral del recurso humano.

Para lograr armonía en su interior, el personal debe manejarse con más tacto y agudeza, permitiendo fortalecer aptitudes positivas del ser humano, tales como: el autoconocimiento, autorregulación, e incentivar la motivación; abriendo espacios para que puedan desarrollarse las disciplinas: maestría personal y modelos mentales, éste último ofrece los beneficios de flexibilidad y adaptación a los cambios.

En cuanto al tratamiento de lo social o grupal, la empatía y la sociabilidad pueden servir, en teoría, de plataforma para una mejora en el aprendizaje de los equipos de trabajo, así como el unir fuerzas para una visión compartida; mejorando los sistemas de comunicaciones tanto informal como formal; sumando esfuerzos para direccionarlos hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Entonces, trabajar para una compañía que mide su éxito de maneras muy significativas (no sólo por los resultados en cifras), fortalece la moral y la energía del individuo, haciéndolo sentir partícipe de ella, generando en él un sentido de pertenencia, que le permite orientar sus acciones en cualquier ámbito organizacional hacia parámetros de eficiencia y efectividad.

Una organización que aprende está conformada por el entrelazamiento del ser, del conocer o saber, del hacer y del convivir, cuya dinámica está en constante transformación. Debe poseer cualidades tales como: metaprendizaje, flexibilidad, autorregulación, ser metódica, trabajo en equipo, lo que facilitaría el adaptarse de manera continua a los nuevos paradigmas tecnológicos de la información y de la comunicación.

En tal sentido, hace posible generar una cultura de cambio en toda la organización, que permite conocer y aprender de sus propios errores, como fuente de aprendizaje, de debilidades y carencias, para seguir el espíritu más que la letra de la norma; única vía de autorregulación.

Estas acciones darán paso a administrar el intelecto humano y transformarlo en servicios integrados para maximizar principios que contribuyan a desarrollar un ambiente de trabajo más humano, tales como: inclusión, colaboración, equipos y redes de trabajo, visión, celebración de la diversidad, comunicación abierta y

honesta, disposición para asumir riesgos, responsabilidad compartida por el desempeño, solución paradójica de problemas, ver el conflicto como oportunidad y abrazar el cambio.

Con una visión integradora de los elementos que constituyen las organizaciones, bajo premisa de promover en los empleados el desarrollo o incorporación de aptitudes emocionales positivas, conllevará indiscutiblemente hacia el aprendizaje organizacional.

### Referencias bibliográficas

- ALCÁZAR, J (2001). **La inteligencia emocional**. Editorial Limusa. España.
- BENNET W (2008) **Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas**. Fondo Educativo Interamericano.
- BENNIS, C y NANUS, D (1985). **El aprendizaje organizacional como fuente de productividad**. Colombia. Editorial Limusa.
- CHIAVENATO, I. (1999). **Administración de recursos humanos**. Quinta Edición. Bogotá Colombia. Editorial McGraw Hill.
- COOPER, R y SAWAF A. (2006). **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. Bogotá Colombia. Grupo Editorial Norma.
- CYERTY, L (1963). **Aprendizaje organizacional**. España. Editorial Limusa.
- DENISON, D. (2002) **Aprendizaje en la estrategia empresarial**. Santa Fe de Bogotá. Editorial Legis.
- DESSLER, G. (1996). **Administración de Personal**. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- DIXON, T (1999). **Aprendizaje organizacional**. México. Editorial McGrawHill.
- DUGARTE, G. (2000). **Administración en el siglo XXI**. México. Editorial Prentice-Hall.
- GIL'ADÍ, D. (2000). **Inteligencia emocional en práctica. Manual para el éxito personal y organizacional**. Editorial McGrawHill.
- GOLEMAN, D. (1999). **La inteligencia emocional en la empresa**. 3º edición. Argentina. Editorial Vergara.
- GOLEMAN, D. (2008). **La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual**. Uruguay. Editorial Zeta.
- HUBER, R (1991). **Aprendizaje y organización**. Colombia. Editorial paraninfo.



- KOLB, M (1984). **Conocimiento y habilidades individuales en el aprendizaje organizacional**. México. Editorial Santillana.
- MÉNDEZ, C. (2008). **Metodología. Diseño y desarrollo del proceso investigación en énfasis en ciencias empresariales**. Cuarta edición. Editorial Limusa.
- PALACIOS, M. (2006). **Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias. Hitos de Ciencias Económico Administrativas**. México.
- ROBBINS, S. (1991). **Comportamiento organizacional**. México. Editorial Prentice-Hall.
- RYBACK, D. (1998). **Trabaje con su Inteligencia, los factores Emocionales al servicio de la Gestión Empresarial y el Liderazgo Efectivo**. España Editorial EDAF, S.A.
- SALOVEY Y MAYER (1990). **Inteligencia emocional**. México. Editorial Mc.Graw Hill.
- SENGE P.; Roberts C.; Ross R.; Smith B. y Kleiner A. (2005). **La quinta disciplina en la práctica. Cómo construir una organización inteligente**. Buenos Aires. Editorial Granica.
- SENGE P. (2006). **La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**. Buenos Aires. Editorial Granica.
- SHAPIRO, H. (1980). **Hombre, cultura y sociedad**. México; FCE.
- THORNDIKE, E (1999). **Inteligencia emocional**. México. Editorial Panapo.
- UZCÁTEGUI, L. (1998). **El Manual de la Inteligencia Emocional, Emociones Inteligentes: Cómo se puede ser triunfador**. Venezuela. Editorial Lithopolar Gráficas.
- VALLÉS, A. Y VALLÉS, C. (2003). **La autorregulación para el afrontamiento emocional**. En Vallés, A. y Vallés, C. (2003). *Psicopedagogía de la Inteligencia Emocional*. Valencia: Promolibro.
- VALLS, A. (1997). **Inteligencia Emocional en la Empresa**. España. Editorial Gestión 2000.