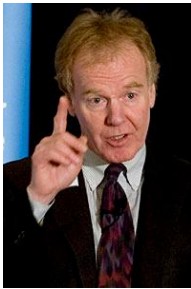


Las 20 empresas más antiguas del mundo han practicado el aprendizaje organizacional

CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Las ideas principales de Peter Senge

Por el Staff de Consultoría en Administración y TI



*Peter Michael Senge, estadounidense nacido en 1947, es director del Centro de Aprendizaje Organizacional en el MIT. Es muy conocido por su libro **La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje**, considerado por **Harvard Business Review** como uno de los cinco libros que más han influido en el pensamiento gerencial de las dos últimas décadas en el mundo. Aquí se condensan algunas de sus ideas principales.*

La amplia mayoría de las empresas no evolucionan y no sobreviven más de 40 años porque se ven a sí mismas como una máquina para producir dinero y no construyen el conocimiento colectivamente para crecer. Más aún, desconocen que son un sistema vivo y una comunidad humana, razón por la cual no prestan la debida atención a los individuos que la conforman, a sus motivaciones y a las interacciones que se dan entre ellos. Así, no generan valor constante y desaparecen.

¿Por qué es necesario e imperativo crear comunidades que aprenden? La respuesta es pragmática: las empresas que no se toman en serio el tema del aprendizaje en la organización corren el peligro de desvanecerse y de no sobrevivir, como ya sucedió con muchas de las compañías que en su momento fueron exitosas y que incluso alcanzaron a figurar en los primeros lugares del ranking de Fortune 500, pero que ya no existen.

La ventaja competitiva de toda empresa es su capacidad de aprendizaje, una habilidad que le permite perdurar en el tiempo. Al respecto, cabe preguntarse cuánto tiempo sobreviven las firmas que aparecen en los primeros puestos



de Fortune 500. Una investigación mostró que su promedio de vida era de 30 a 40 años, es decir, la mitad de la expectativa de vida de las personas. Incluso, en investigaciones posteriores, el promedio de vida bajó a 12 años.

Este hallazgo llevó a profundizar en la razón de esta corta vida. Se determinó que la causa básica por la cual mueren las firmas es que sufren un problema de aprendizaje, es decir, que no evolucionan porque se ven a sí mismas como máquinas de producir dinero y no como seres vivos con posibilidad de mejorar.

Esta brecha permitió concluir que cualquier especie tiene el potencial de aprendizaje más que suficiente para sobrevivir. Pero, al contrario de lo que debería suceder, la gran mayoría de las empresas no logran sostener esa evolución debido a que no se ven como comunidades humanas y, por ello, no desarrollan la habilidad de crecer de manera sostenible y de cambiar para lograrlo. Es decir, hay ausencia de aprendizaje organizacional.

La investigación para identificar las 20 organizaciones que han durado más de 100 años arroja nombres como Du Pont (202 años), Procter and Gamble (167 años) e incluso una sueca realmente antigua, llamada Stora, fundada hace más de 700 años (en 1288) y, debido a una fusión, conocida desde 1998 como StoraEnso. Por ejemplo, la empresa Du Pont ha logrado moverse de su original negocio de químicos, materiales y energía hacia sectores como nutrición, salud, textiles, seguridad, construcción, electrónica y transporte. Y qué decir de la más antigua del mundo, que en Suecia comenzó como minera y ahora fabrica y vende una amplia gama de productos de papel y madera con penetración en grandes mercados del mundo, incluso el chino.

Lo que tienen en común estas 20 compañías es que lograron detectar la diferencia entre ver a una empresa como una productora de dinero y verla como una comunidad humana, como un fenómeno viviente que, como tal, se adapta a los cambios, lo que no significa que las empresas dejen de pensar en generar rentabilidad para ser sostenibles en el tiempo.

"No estoy diciendo que las utilidades dejen de ser importantes. El propósito de las empresas es maximizar la rentabilidad y este es un objetivo. Ya lo decía Peter Drucker, el retorno y las utilidades son lo que el oxígeno es para los seres humanos: el medio que les permite vivir. Pero, para generar riqueza a largo plazo, hay que verse como comunidad humana y ser viviente".





Y es en esa visión de sí misma donde está el sentido real de la expresión *aprendizaje organizacional*. Pero ¿qué implica verse como comunidad? En primer lugar, dejar de percibir a las personas como un recurso. "El significado literal de la palabra *recurso* en el diccionario es algo que uno tiene en reserva y está listo para ser usado, es decir, un insumo. Pero las personas no son un recurso en la organización, sino que son *la organización*".

Pero también implica entender que debe crearse un entorno en que los individuos puedan desarrollarse. "Es construir un círculo virtuoso en el cual se piense genuinamente que, si la gente crece, la organización también lo hace." En una comunidad, además, hay conocimiento, el cual, a su vez, es la capacidad para emprender una acción efectiva. A medida que una persona aprende, se crea el conocimiento. "La mayoría cree que el conocimiento lo adquirió en el colegio, pero no lo relaciona con el diario vivir. Se nos olvida, o no sabemos, que el conocimiento es la capacidad que desarrollamos en la vida al contrastar las distintas experiencias que tenemos. Está dentro de nosotros, es colectivo y lo adquirimos progresivamente. Saber *sobre* y saber *cómo* es radicalmente distinto".

Estos planteamientos explican por qué crear más conocimiento es vital para las empresas. En síntesis: el aprendizaje y la construcción del saber son los ingredientes indispensables para que las firmas crezcan. "Las organizaciones que aprenden son constantes en la búsqueda y construcción de conocimiento."

Fecha de fundación	Empresa	País
1288	Stora	Suecia
1590	Sumitomo	Japón
1697	Mitsui	Japón
1802	Du Pont	EE.UU.
1837	Procter & Gamble	EE.UU.
1847	Philip Morris	EE.UU.
1847	Siemens	Alemania
1850	Walt-Mart	EE.UU.
1883	Daimler-Benz	Alemania
1890	Mitsubishi	Japón
1891	Merck	EE.UU.
1892	GE	EE.UU.
1902	3M	EE.UU.
1903	Ford	EE.UU.
1907	Royal Dutch/Shell	RU/Holanda
1908	GM	EE.UU.
1911	IBM	EE.UU.
1915	Boeing	EE.UU.

LAS 20 EMPRESAS MÁS ANTIGUAS DEL MUNDO

