REPENSANDO EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

CUADERNO DE TRABAJO — 01

La investigación terminó. Pero las preguntas importantes recién empiezan.

Cómo una investigación sobre la recurrencia de incidentes terminó cuestionando la forma en que entendemos el aprendizaje organizacional.

MG. FERNANDO M. MERLO · JULIO 2026

APERTURA

Sobre este cuaderno

Este cuaderno nace de una pregunta incómoda: ¿por qué una organización vuelve a vivir el mismo incidente, una y otra vez, después de haber cerrado el análisis de causa raíz, ejecutado el plan de acción y actualizado el procedimiento?

La investigación que le da origen no partió de esa pregunta. Partió de algo más modesto: entender por qué un tipo específico de incidente operativo se repetía con una frecuencia que ningún plan de acción lograba reducir. Pero a medida que avanzaba, el objeto de estudio cambió. Dejamos de preguntarnos por qué se repetía el incidente y empezamos a preguntarnos por qué la organización no estaba aprendiendo de él.

Ese desplazamiento — de la causa técnica a la capacidad de aprendizaje — es el tema real de este cuaderno. No ofrece una metodología cerrada. Tampoco ofrece una respuesta. Ofrece el registro de una pregunta que, a medida que la investigación avanzaba, se volvía más difícil de ignorar.

Repensando el Aprendizaje Organizacional es una iniciativa de pensamiento a largo plazo sobre por qué las organizaciones repiten lo que ya deberían saber evitar. Este es su primer cuaderno.

CAPÍTULO 01

01

El patrón que no queríamos ver

La investigación comenzó con una lista. Un registro, ordenado por fecha, de incidentes operativos que compartían una característica: ya habían ocurrido antes. No una vez — varias. Cada uno tenía, en su expediente, un análisis de causa raíz completo, un plan de acción firmado y una fecha de cierre.

Sobre el papel, el sistema funcionaba exactamente como estaba diseñado. Cada incidente se investigaba. Cada causa se identificaba. Cada acción correctiva se implementaba y se verificaba. Y sin embargo, la lista seguía creciendo.

La primera hipótesis fue la más cómoda: los análisis de causa raíz eran superficiales, o las acciones correctivas no se ejecutaban con el rigor suficiente. Revisamos una muestra. No era así. La mayoría de los análisis eran técnicamente sólidos. La mayoría de las acciones se habían cerrado a tiempo, con evidencia.

Lo que empezaba a emerger era más incómodo que un problema de ejecución: cada incidente se explicaba perfectamente en su propio contexto, y esa misma explicación garantizaba que el patrón permaneciera invisible. Resolver el árbol impedía ver el bosque — no por negligencia, sino por diseño.

Cuando aislamos los incidentes recurrentes y los pusimos uno al lado del otro — no como casos individuales, sino como una serie — apareció algo que ningún análisis de causa raíz individual podía mostrar: no eran fallas técnicas independientes. Eran la misma decisión, tomada por personas distintas, en momentos distintos, bajo la misma presión.

La causa raíz de cada incidente era correcta. Y era, a la vez, irrelevante. Porque la pregunta que el sistema estaba diseñado para responder — «¿qué falló acá?» — no era la pregunta que el patrón exigía. La pregunta que el patrón exigía era otra: «¿qué seguimos, sistemáticamente, sin ver?»

Esa pregunta no tiene respuesta en un expediente de incidente. No es una causa raíz: es una propiedad del sistema completo, visible solo cuando se deja de mirar caso por caso.

Fue en ese punto donde la investigación cambió de objeto. Dejamos de estudiar incidentes. Empezamos a estudiar por qué la organización, con toda su disciplina de gestión, no había hecho antes ese mismo ejercicio de mirar la serie completa.

El incidente se explicaba.
La organización, no.

CAPÍTULO 02

02

Por qué el aprendizaje se queda en el papel

La literatura sobre aprendizaje organizacional lleva más de cuarenta años advirtiendo sobre esta trampa. Chris Argyris y Donald Schön la nombraron con precisión: la mayoría de las organizaciones practican aprendizaje de bucle simple — ajustan la acción para que el resultado inmediato mejore, sin cuestionar los supuestos que produjeron el problema en primer lugar. El procedimiento se actualiza. La pregunta de fondo no se hace.

El aprendizaje de bucle doble — el que revisa los supuestos, no solo los pasos — exige algo que ningún sistema de gestión documental puede garantizar por sí solo: que alguien, dentro de la organización, esté dispuesto a decir en voz alta que el patrón existe, incluso cuando nombrarlo incomoda a quienes diseñaron el proceso vigente.

Esto explica algo que la investigación original no anticipaba: el problema no era la ausencia de aprendizaje. Era la ausencia de un lugar, dentro de la organización, donde ese aprendizaje pudiera ocurrir en un nivel distinto del documento. Los procedimientos aprendían. Las personas, en su forma de operar bajo presión, seguían exactamente igual.

Y ahí la pregunta dejó de ser metodológica. Si el sistema de gestión no estaba fallando — si, de hecho, estaba haciendo exactamente lo que fue diseñado para hacer — entonces el problema no vivía en el sistema. Vivía en otro lugar. Uno que todavía no sabíamos nombrar.

FIGURA 01

El desplazamiento del objeto de estudio



Fig. 01 — De los incidentes al comportamiento.

Cada nodo representa un nivel distinto de análisis, no un paso cronológico. Se puede entrar por «incidentes» y quedarse ahí para siempre — como hace la mayoría de los sistemas de gestión. Este cuaderno se detiene en la pregunta de qué significa, realmente, mirar el tercer nodo.

CAPÍTULO 03

03

Lo que todavía no tiene nombre

Si el patrón que sostiene la recurrencia no es técnico, la pregunta obvia es qué tipo de patrón es. La respuesta más honesta, en este punto de la investigación, es que todavía no lo sabemos con precisión.

Sabemos que no es un problema de conocimiento: las personas involucradas sabían, en cada caso, cuál era el procedimiento correcto. Sabemos que no es un problema de voluntad: nadie decidió, conscientemente, repetir el error. Y sabemos que no es algo que un plan de acción adicional vaya a resolver, porque ya lo habíamos probado, una y otra vez, con el mismo resultado.

Lo que queda, después de descartar lo técnico, lo cognitivo y lo motivacional, es algo más difícil de señalar: un patrón de comportamiento organizacional que ninguna disciplina de gestión existente reclama del todo como propio. No es seguridad. No es calidad. No es cultura, al menos no en el sentido en que esa palabra suele usarse.

Este cuaderno no va a intentar nombrar esa capacidad todavía. Nombrarla demasiado pronto sería resolver una pregunta que recién empezamos a poder formular con claridad. Y esa pregunta — más que cualquier respuesta que podamos ofrecer hoy — es lo que vale la pena dejar sobre la mesa.

La investigación terminó.
Pero las preguntas importantes
recién empiezan.

La investigación cambió.

Descubrimos un patrón.

Ese patrón no es técnico.

El problema parece ser organizacional.

No sabemos todavía cómo explicar esa capacidad.

Continúa...

Este cuaderno no cierra la investigación: la abre a la organización que la leyó.

La pregunta que sigue no es qué hacer con este hallazgo, sino qué patrón, en la propia organización del lector, todavía no tiene nombre.

REPENSANDO EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL — CUADERNO DE TRABAJO 01
MG. FERNANDO M. MERLO — JULIO 2026

ANTES DE CERRAR

Este cuaderno es el primero de una serie sobre el futuro del aprendizaje organizacional.

Si esta idea resonó con tu experiencia, me gustaría conocer tu perspectiva.

¿Qué problema sigue apareciendo en tu organización aunque todos crean que ya fue resuelto?

Podés responder en los comentarios de la publicación o escribirme por mensaje privado.

Este Cuaderno no está terminado cuando se publica.
Está terminado cuando deja una mejor pregunta.

REFERENCIAS

Argyris, C. & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice.* Addison-Wesley.