

## **HAY ORGANIZACIONES QUE APRENDEN EN ARGENTINA?**

Por José Luis Revah

### *INTRODUCCION*

Vivimos tiempos de cambio. Las economías se globalizan, las empresas se transforman, los escenarios se modifican. La “nueva economía”, la **Economía del Conocimiento**, se constituye en el nuevo paradigma. Se hace cada vez más necesario revisar nuestros supuestos y nuestro sentido común. El desarrollo tecnológico nos acercan al mundo del futuro. El futuro es **HOY**.

Quienes tienen responsabilidades directivas en las organizaciones, se enfrentan a un mundo que es más dinámico y complejo que en cualquier otro momento que podamos recordar. La sociedad misma se encuentra construida sobre sistemas de enorme complejidad, complejidad tanto de detalle como dinámica.

Es necesario generar un nuevo comportamiento, más coherente con las realidades que se están presentado. De cómo lo diseñen, ha de depender su éxito o su fracaso. ¿ Adaptarse al cambio? ¿ O liderarlo ?

Sea que se elija uno u otro camino, será necesario pasar por un proceso de aprendizaje inevitable.

La tecnología de management conocida como **Organización Inteligente** u **Organización en Continuo Aprendizaje**, nace como respuesta a tamaño desafío.

### **LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE U ORGANIZACION INTELIGENTE**

La **Organización Inteligente** u **Organización en Continuo Aprendizaje** es un enfoque interdisciplinario que combina los diversos puntos de vista acerca del fenómeno organizacional de investigadores de la talla de Jay Forrester, Chris Argyris, Peter Senge, Daniel Schön, Edgar Schein, John Sterman, Ralph Stacey y John Van Maanen, quienes junto con las experiencias de un grupo de profesores, investigadores y managers en constante crecimiento alrededor del mundo, vienen trabajando en la construcción de un nuevo paradigma empresario.

Los puntos de vista que se combinan versan principalmente sobre el pensamiento sistémico, la ontología del lenguaje y la teoría del caos.

El Pensamiento Sistémico es una disciplina que busca dar una nueva explicación del accionar en una organización. Su objetivo es hacer visibles las profundas relaciones que existen entre las acciones individuales y los resultados observables a nivel del sistema global. El Aprendizaje Organizacional permite aprovechar las experiencias individuales

obtenidas al formar parte de un sistema y su posterior utilización en el aprendizaje conjunto.

La posibilidad de éxito para una organización de encarar su propia transformación depende en gran forma de la capacidad de sus miembros de modificar comportamientos.

Esta transformación implica un proceso de “aprendizaje organizacional”.

Aprender en este contexto, no está comprometido con adquirir información, sino desarrollar nuevas actitudes, conocimientos y habilidades, que se traducen en un cambio de conducta. Una organización inteligente es aquella que reúne las condiciones que hacen efectivo el aprendizaje organizacional.

La aplicación de estos desarrollos en el mundo de las empresas, consigue que la gente actúe más eficientemente durante los procesos de cambio, no porque predigan el futuro, sino porque se vuelven capaces de crear los cambios que las organizaciones desean.

## **LA EXPERIENCIA EN ARGENTINA**

### *UN POCO DE HISTORIA*

Mi experiencia particular en Argentina se inició en 1990.

Originalmente mi objetivo era realizar investigaciones en el ámbito de un conjunto de disciplinas que parecían confluir en la formación de un nuevo paradigma empresarial. Así, el interés y foco principal de sus estudios se centraron en la economía, el management y la educación.

En el marco de esta búsqueda, y a través del contacto personal con su máximo referente, Peter Senge, las actividades tomaron la deriva de la tecnología conocida como **Organizaciones Inteligentes**.

No es casual que precisamente por esa época apareciera el primer gran best-seller sobre el tema. La Quinta Disciplina (Peter Senge, 1990)

A partir de ese momento empezó un principio de vinculación con ejecutivos y directivos de importantes firmas, las que en la actualidad participan en el soporte del trabajo de investigación generando servicios de consultoría educativa a través de programas de educación in company

### *LOGROS DE LOS PROGRAMAS EN LAS EMPRESAS*

Básicamente, se logra un cambio en el comportamiento de la gente.

Estos cambios se pueden enumerar en lo siguiente:

- mejora en la forma de coordinar acciones. Se aprende a escuchar y a valorar la opinión de los demás. Este efecto se logra hacia dentro y fuera de la organización. Los resultados concretos se muestran en aspectos tales como:

- ⇒ se mejora en el cumplimiento de lo acordado

- ⇒ se hacen más productivas y eficaces las conversaciones (en tiempo y calidad)

Decimos que el mundo nos conoce por nuestras acciones y no por nuestras intenciones. Nos conocen por lo que hacemos y no por lo que queríamos hacer. En muchos casos existe una gran diferencia entre la acción y la intención y generalmente el problema es la forma en que coordinamos acciones.

- se estimula la creatividad e iniciativa del personal. El resultado concreto es que son más los que piensan y el estímulo del pensamiento desarrolla más al individuo y lo hace más efectivo para la organización.
- se logra una mayor integración laboral. Se valora la importancia de cada uno en la organización. Se deja de ver al de al lado como un competidor para pasar a ser un soporte de mi gestión. Se anulan egoísmos personales que en muchos casos afectan la performance individual y por ende a la empresa.
- permite detectar las mejores habilidades individuales (muchas veces ocultas) y actúa como un disparador para desarrollarlas. Por ejemplo, capacidades para:
  - ⇒ liderar
  - ⇒ trabajar en equipo
  - ⇒ delegar
  - ⇒ controlar
  - ⇒ innovar
- se detectan las inhabilidades propias de cada individuo sobre las que es necesario trabajar para perfeccionarlas
- se obtiene una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, porque en la actualidad aún las más sofisticadas técnicas son posibles de copiar, comprar o adquirir. La única posibilidad de estar adelante de la competencia radica en aprender más rápidamente que ella.
- se reducen los costos, porque al pensar sistémicamente es posible: encontrar los espacios de intervención con mayor “poder de palanca”; es decir, lograr grandes cambios con mínimos esfuerzos; reducir los errores, eliminando así la repetición de tareas y las pérdidas que ello genera; minimizar la rotación de personal, al ofrecer a los miembros de la organización la posibilidad de desarrollarse en un ámbito lo suficientemente atractivo como para “retener a los mejores”.

## *ALCANCE DEL PROCESO*

El alcance es variado y trasciende a la empresa entendiéndola como un todo.

A Gerentes altos y medios en lo que se refiere al diseño organizacional.

Al personal de línea, en lo atinente al mejoramiento de las competencias comunicativas y al logro de mayores habilidades en el desempeño de sus tareas de interacción con el mercado.

Los programas educativos conjugan ambos niveles, de manera de no generar una brecha en la organización. Así integrados, el comportamiento de los individuos se coordina más eficientemente.

Cabe a esta altura una digresión importante. Siempre que hice referencia al proceso de desarrollo en las empresas me referí a programas de educación y no de capacitación. Esto no es inocente, ya que para mí guardan una sutil e importante diferencia.

La capacitación tiende a mejorar las habilidades de lo que se viene haciendo, a través de la “información”. La educación tiende a mejorar las habilidades creando nuevos cursos de acción, a través de la “formación”.

De todas formas, este tipo de programas educativos no solo son compatibles con programas de capacitación vigentes o a iniciarse, sino que permitirán potenciar las habilidades mejoradas en la capacitación.

## *ESTRUCTURACION DE PROGRAMAS DE ESTE TIPO*

La implementación de un programa de consultoría educativa, tendiente a construir y sostener una organización inteligente, se basa en dos tipos de actividades: los **Programas de Diálogo** y los **Laboratorios de Aprendizaje**.

Las *reuniones de Diálogo* son el instrumento adecuado para lograr avances en el terreno del diseño de conversaciones, aumentar la capacidad de escucha de las personas, y favorecer el trabajo en equipo a partir de una mejor comunicación interpersonal.

Su foco de atención se centra en las prácticas conversacionales orientadas a la acción efectiva y en la incorporación de una cultura sustentada en valores compartidos, es decir en dos de los tres pilares de las organizaciones-que-aprenden.

El objetivo de los programas de diálogo es que los participantes aprendan a decir lo verdadero, a manejar los compromisos, a dominar las habilidades de la maestría personal y a desempeñarse con inteligencia emocional; esto es actuar sobre los cuatro espacios de intervención propuestos.

Durante el desarrollo de estas reuniones no solamente se incorporan nuevos conceptos teóricos sino que se encarán cuestiones concretas, procurando encontrar cursos de acción para intervenir sobre el día a día de la organización.

Los *Laboratorios de Aprendizaje*, por su parte, se orientan a instaurar el tercer pilar de las organizaciones inteligentes, esto es el Pensamiento Sistémico.

En ellos se aplican las habilidades derivadas de las reuniones de Diálogo, complementándolas con el desarrollo de un Modelo Mental que permite observar las situaciones en forma global.

Por lo general, al analizar un problema o explorar determinada situación, buscamos desarrollar un “completo entendimiento” sobre el fenómeno que nos ocupa. Este entendimiento se convierte en el Modelo Mental de la situación, modelo que luego utilizamos para “simular” mentalmente los posibles resultados de las acciones que imaginamos tomar.

Esta convergencia entre el Diálogo y los Laboratorios de Aprendizaje apunta a crear un espacio de reflexión en conjunción con el diseño de acciones efectivas. Conversando de una manera más eficiente y sincera, hemos de ocuparnos de los temas que hacen a nuestro diario operar con mayor productividad. Al mismo tiempo, estamos convencidos que constituyen una alternativa de crecimiento personal para cada uno de los individuos que participan en estas actividades.

Un programa de educación de estas características, permite disparar el proceso de transformación personal, esencia de las organizaciones inteligentes, a la vez que se hace cargo de implementar la arquitectura necesaria para sostener y expandir dicha transformación al nivel de la organización en su conjunto.

### *MEDICION DE LOS RESULTADOS*

Los resultados se miden mediante parámetros generales y propios de cada organización. Por ejemplo: la manera en que cambia la calidad de las conversaciones, la demanda por recibir información, la forma de comprometerse con los problemas, la actitud participativa e integradora, etc.

En este sentido resulta fundamental la participación del área de Recursos Humanos, a los efectos de realizar el seguimiento de los resultados del programa, como así también favorecer a la generación de los parámetros de medición adecuados a cada organización.

### *CONCLUSIÓN*

Cuando alguien hace mención a procesos del tipo que se describió precedentemente muchas de las personas referencian empresas que lo están ejecutando para ver qué están haciendo.

Cada uno de estos programas necesariamente deben ser a medida de las necesidades particulares de cada empresa, ya que éstas representan una realidad distinta dada la complejidad de relaciones, la historia particular de la empresa, la historia particular de las personas, el contexto, etc.

Como dice Peter Senge, lo importante de tener la visión de ser una organización que aprende no radica en la visión, sino en lo que la visión permite hacer. Sino en el camino que se transita para alcanzar la visión.

La experiencia en Argentina nos da la idea de que este proceso ya tiene una década, y que de algún modo está en paralelo con los desarrollos del resto del mundo tecnológico y desarrollado.

Incluso hay procesos que se han hecho con mucha más profundidad en este país que en cualquier otro, en lo concerniente al compromiso personal en el desarrollo y en el proceso de aprendizaje, de parte de los ceos de las empresas.

Queremos estar a salvo de la crisis? Debemos cambiar nuestras prácticas. Pretender que todo cambie sin hacer nada al respecto es estar loco. Y en ese sentido nuestras instituciones están enfermas.

Este tipo de procesos reconoce que no alcanzan los resultados económicos, hay que hacer todo para no dañar a las personas (espíritu de aprendizaje, de crecimiento, de creatividad, etc..

El momento que estamos viviendo puede ser una amenaza a nuestra pretensión de trascender en el tiempo, o puede ser una oportunidad de desarrollar nuevos procesos y redefinir direcciones.

Necesitamos empezar a integrar nuestros procesos, a revisar nuevos espacios, a cambiar la forma de aprender en nuestras instituciones. En ese sentido la crisis representa una gran oportunidad en tal sentido. Urge a cambiar. Acelera los procesos de cambio. Las condiciones de crisis son los momentos para hacer emerger nuevas prácticas, nuevas formas de aprender.