

Con mucha

En las empresas, la rapidez de aprendizaje puede convertirse

según Peter Senge

Todas las organizaciones son capaces de aprender. No importa su tamaño, ni a qué actividad se dediquen. Lo que deben entender es que el mundo sufre un proceso de cambio permanente, y que es necesario adaptarse a él. Por esa razón, ocuparse de aprender es la gran decisión que están obligadas a tomar, condición necesaria para sobrevivir a largo plazo. Sólo mediante el aprendizaje continuo, las empresas pueden crear el futuro que desean.

En esta entrevista exclusiva de *Gestión*, Peter Senge insiste en que, en la actualidad, el aprendizaje garantiza la vida de las empresas. Pero aclara que solamente se conseguirá el éxito si todos los miembros de la organización, sin excepción, se comprometen con este proceso. En consecuencia, Senge sugiere que las empresas latinoamericanas deben abolir sus modelos de empresas paternalistas, tradicionalistas y jerárquicas. Hay que dejar de pensar que a las empresas las dirigen sólo unos pocos. Es necesario comprender que, para aprender, las organizaciones deben permitir que sus ámbitos se pueblen de personas inteligentes y motivadas.

Desde el momento en que usted escribió *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, cambió mucho el mundo de los negocios, particularmente en lo que se refiere a la evolución de la tecnología. ¿Cómo definiría hoy a la organización que aprende?

En realidad, no la definiría en forma diferente. No creo que la tecnología tenga un impacto tan grande. El aprendizaje tiene que ver con la ampliación o el fortalecimiento de las aptitudes de la gente. Las organizaciones que aprenden son aquellas en las cuales la gente continuamente acrecienta sus capacidades para crear el futuro que realmente desea. En este trabajo, los cambios fundamentales siempre han tenido que ver con la gente, y no con la tecnología. Cuando se dice "tecnología", generalmente se piensa en la tecnología de la información, y lo que hace la IT es permitir que la gente intercambie datos e información, lo que no siempre es de

vital importancia para el aprendizaje. La principal distinción que hay que hacer se refiere al tipo de aprendizaje. El hecho de que uno tenga más información no significa que ya tenga las habilidades necesarias. Si uno sabe mucho sobre determinada materia, y lee algo nuevo, puede aprender algo más de lo que ya sabía. Las capacidades en las que siempre nos hemos concentrado en este trabajo son aquellas que muy poca gente y escasas organizaciones tienen, de modo que leer algo sobre ellas, y tener más información, no cambia nada.

¿Cuáles cree usted que son los modelos de organizaciones que aprenden actualmente?

No hay modelos de organizaciones que aprenden. Nosotros no trabajamos de esa manera. Estamos interesados básicamente en las habilidades fundamentales y en las herramientas, los métodos y procesos que permiten el desarrollo de esas habilidades. Algunas empresas están más adelantadas que otras en algunos aspectos, pero nosotros nos preocupamos especialmente por no poner a ninguna organización como modelo. No es esa la forma en que se produce la innovación. No se puede copiar. Para producir innovación hay que tener nuevas capacidades. Dicho sea de paso, no somos fanáticos del benchmarking ni de herramientas similares. Ese tipo de instrumentos son útiles para aumentar los conocimientos, pero no para realizar un aprendizaje profundo en las empresas.



disciplina

en la única fuente sostenible de ventajas competitivas.



Las cinco disciplinas

La creación de organizaciones inteligentes se basa en cinco "disciplinas de aprendizaje" que constituyen programas permanentes de estudio y práctica.

- **Dominio personal:** Aprender a expandir la capacidad personal para obtener los resultados que se desean, y crear un entorno empresarial que aliente a todos sus integrantes a alcanzar las metas elegidas.
- **Modelos mentales:** Reflexionar, aclarar continuamente, y mejorar la imagen interna del mundo, para determinar de qué manera modela los actos y las decisiones.
- **Visión compartida:** Elaborar un sentido de compromiso grupal acerca del futuro que se procura crear, y los principios y lineamientos con los cuales se espera lograrlo.
- **Aprendizaje en equipo:** Transformar las aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación, de modo que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y una capacidad mayor que la equivalente a la suma del talento individual.
- **Pensamiento sistémico:** Un modo de analizar —y un lenguaje para describir y comprender— las fuerzas e interrelaciones que modelan el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina permite cambiar los sistemas con mayor eficacia, y actuar en forma más acorde con los procesos del mundo natural y económico.

→ *Si la gente piensa que el único propósito de la empresa es ganar dinero, es indudable que no se sentirá comprometida con ella.* →

¿Cuál es la diferencia entre entrenamiento, o capacitación, y aprendizaje? El aprendizaje, a veces, también involucra entrenamiento?

Puede involucrar algo de entrenamiento, pero pocos de nosotros aprendemos las cosas realmente importantes en nuestras vidas por medio del entrenamiento. El aprendizaje sucede dentro del contexto de nuestras vidas, a lo largo de períodos largos. Siempre tiene que ver con la forma en que la gente se enfrenta a las circunstancias fundamentales de sus vidas. El aprendizaje no se relaciona demasiado con el entrenamiento. Los programas de capacitación son útiles sólo como introducción.

¿Cómo hace una organización tradicional para transformarse en una empresa que aprende?

Todas las organizaciones aprenden.

El aprendizaje tiene lugar en todas las empresas, no importa de dónde sean; el mundo cambia y, por lo tanto, la organización también tiene que cambiar. Nosotros nos tomamos el trabajo de definir determinadas competencias que las empresas pueden desarrollar para modificar profundamente su capacidad de aprendi-



dizaje. Yo no diría que esas son las únicas empresas que aprenden. Hay muchas formas de comenzar, pero la más importante, para la mayoría de las empresas, es que tienen que decidir la importancia que esto tiene para ellas. No hay nada que pueda sustituir al verdadero compromiso y a la visión personal. No es necesario que crean en cinco disciplinas. No es una religión. Pero sí es fundamental que crean en algo que les importe personalmente. Si la gente no se compromete personalmente, no se puede sostener un proceso de aprendizaje significativo. De manera que, de una u otra forma, siempre se comienza por el compromiso. El libro *La Quinta Disciplina* es un buen punto de partida para comenzar a considerar estas cuestiones. Ese es el verdadero propósito del libro.

Actualmente, en el mercado laboral hay mucha rotación. ¿No se corre el riesgo de enseñar a los empleados, y que después utilicen ese conocimiento en otra empresa? ¿Cómo puede manejarse ese tema?

Si la gente cambia de un empleo a otro, es muy difícil que pueda producirse un aprendizaje organizacional, porque tiene que haber cierto grado de continuidad; de manera que concuerdo en que ello constituye un verdadero problema. Pero también es cierto que la gente cambia de trabajo porque no está conforme, o no se siente motivada. Eso está muy relacionado con el hecho de si la empresa crea o no un ambiente propicio para que la gente pueda comprometerse con lo que está haciendo y su propio crecimiento esté ligado al de la organización. Con mucha frecuencia, la primera condición para comenzar a desarrollar una capacidad de aprendizaje significativa es que la organización genere ese tipo de ambiente, a fin de que la gente pueda comprometerse profundamente.

¿No se corre el riesgo de que, en ocasiones, las empresas puedan parecer universidades?

En realidad, no, porque no se aprende sólo por aprender. En el marco

de una compañía, el aprendizaje está relacionado con sus desafíos fundamentales. La mayoría de la gente se siente altamente motivada en sus empresas si está comprometida con el propósito y la razón de ser de la compañía. Ninguna empresa existe sólo para ganar dinero. Si la gente piensa que el único propósito de la empresa es ganar dinero, no se va a comprometer. En primer lugar, hay que considerar por qué existe esa empresa, cuál es su propósito. Si a las personas les interesa todo eso, la empresa no se parece a una universidad. No están aprendiendo por el mero hecho de aprender. Están aprendiendo porque realmente quieren hacer algo diferente o algo mejor, algo que pueda contribuir al propósito de la compañía.

Durante años, muchas empresas latinoamericanas no han tenido acceso a los mercados internacionales; y ahora, con la apertura, tienen que aprender todo muy rápidamente. ¿Cómo deben manejarse durante esta transición?

Estoy de acuerdo en que se trata de un cambio muy importante. Sin embargo, debo decir que no tengo mucha experiencia en este tema, así que me resulta muy difícil responder a esta pregunta. Lo que sé es que hay una gran cantidad de personas que tiene muy en cuenta nuestro trabajo, porque cree que puede ayudarla en esa etapa. Supongo, por lo que he podido conversar con ellas, que se dan cuenta del desafío que están enfrentando, y que una de las cosas que tendrán que cambiar son los modelos tradicionales, paternalistas y jerárquicos que han predominado en las organizaciones de muchos países en desarrollo durante largo tiempo.

po. No es posible que una persona piense y les diga qué deben hacer. No pueden limitarse a cumplir órdenes; tienen que pensar por sí mismas y desarrollar conocimientos en todos los niveles de la organización. Diría que éste es el cambio más significativo que probablemente tengan que enfrentar muchas empresas en países como la Argentina. Existe un modelo, o una mentalidad, de que la gente va a trabajar, cumple una tarea, vuelve a su casa, y eso es todo. Eso implica que las personas no están profundamente comprometidas. No se involucran, ni espiritual ni intelectualmente, porque las empresas están dirigidas sólo por un grupo de

➔ *Para poder competir en el mercado global, las empresas deben contar con gente inteligente y motivada en todos los niveles.* ➔



Lorenzo Amengual

Perfil de un experto en aprendizaje

Peter Senge es director del programa de Pensamiento de Sistemas y Aprendizaje Organizacional desarrollado por el MIT Sloan School of Management. Actualmente dirige, además, talleres sobre liderazgo en el sector de consultoría y capacitación de Innovation Associates. Y procura desarrollar, en el Learning Circle, una comunidad interna

centrada en torno de la "organización inteligente". Autor de *La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende*, Senge señala en ese libro la aparición de un nuevo tipo de líder, dispuesto a combinar su aprendizaje personal con la acción colectiva de la organización.

→ *En las organizaciones que aprenden, la gente acrecienta continuamente sus capacidades para crear el futuro que realmente desea.* →

personas. Esas empresas no pueden competir en el mercado global. Para hacerlo deben contar con gente inteligente y motivada en varios niveles. Ese es un cambio importante que tendrán que hacer muchas compañías en los países que han tenido mercados sumamente protegidos.

¿Muchas organizaciones siguen apegadas a la idea de que el cambio sólo se inicia desde la alta gerencia? ¿Se trata, a su juicio, de una negación a abandonar un modelo mental familiar? ¿Es miedo a dar un paso sin la autorización de la jerarquía? Existen varias razones por las cuales hay que adoptar un nuevo punto de vista acerca de la alta gerencia. Una es el cinismo existente en muchas organizaciones, después de años de modas de gerenciamiento. La segunda es la diferencia entre complacencia y compromiso. Cuando se necesita verdadero compromiso, la autoridad jerárquica se convierte en un problema. Una tercera razón es que las iniciativas de la alta gerencia a menudo fracasan, y terminan conduciendo a las organizaciones hacia atrás, y no hacia adelante. Así como la alta gerencia puede realizar algunos cambios rápidamente, también

puede atrasar o socavar otros. Aunque las personas frecuentemente esperan el apoyo de la alta gerencia, en realidad no quieren que se les diga lo que deben hacer. Resolver estos dilemas requiere de un desvío fundamental del tradicional modo de pensar sobre el liderazgo.

¿Cómo se pasa de las organizaciones que aprenden a las comunidades que aprenden? Esa transición se va haciendo gradualmente. Y creo que, en cierta forma, sólo se trata de reconocer lo obvio. Porque donde se produce un aprendizaje organizacional significativo, y siempre que ocurre, se debe a comunidades de personas. De algu-



na manera, todas las organizaciones aprenden. ¿Qué es una organización sino una comunidad de personas? Una organización no es una máquina, es una comunidad humana, un grupo viviente; de manera que cuando hay un aprendizaje importante, significa que también las personas cambian, tanto individual como colectivamente. En cierto sentido, el profundo aprendizaje organizacional siempre, e inevitablemente, ha sido el aprendizaje de comunidades de personas. Nosotros siempre lo consideramos así. Hablábamos sobre equipos y nos concentrábamos en ellos. Sabíamos que eran realmente importantes, pero no pensábamos rigurosamente en el verdadero significado de aprender.

¿Cómo deben ser los líderes de estas organizaciones? ¿Qué características deben tener o cómo deben actuar?

En primer lugar, los que dirigen no son los que están en el nivel más alto. Esto es muy, muy importante. La mayoría de la gente hace esta pregunta, en especial los que provienen de una cultura como la de los Estados Unidos, o la de la Argentina. Cuando dicen "los líderes", se refieren al grupo de personas de más alto nivel de la empresa. Pero si uno piensa de esa manera, nunca tendrá liderazgo. Los cambios de las organizaciones son tan enormes y tan profundos, que literalmente se necesita liderazgo en todos los niveles y proveniente de varios lugares diferentes. Con el tiempo, nosotros descubrimos que gran parte del liderazgo más importante proviene de quienes llamamos "líderes locales": de equipos de trabajo, gerentes de desarrollo, gerentes de ventas, gerentes de planta, jefes de operaciones. Llamamos líderes de línea locales a quienes tienen responsabilidades empresarias y pueden dirigir a otros. No tiene sentido que el CEO o el presidente digan: "Vamos a transformarlos en una organización que aprende". Lo único que se logra es que la gente se quede esperando las órdenes "de arriba", y así no se logran cambios significativos. También se da el liderazgo en lo que

nosotros llamamos “red interna de trabajadores”; aquellos que difunden ideas nuevas dentro de la organización. Hay muchas clases de liderazgo, pero es muy importante que la gente no piense que los líderes son un grupo reducido de personas, porque nadie puede ordenarle a uno que cambie sus valores. Los cambios profundos, relacionados con las percepciones, aptitudes, capacidades y, finalmente, con los valores, sólo pueden ser logrados por las personas que se dirigen a sí mismas.

➔ *Los cambios relacionados con las percepciones, aptitudes, capacidades y valores, sólo pueden ser logrados por quienes se dirigen a sí mismos.* ➔

¿Cómo puede hacer una empresa que se basa en los conceptos de “organización que aprende” para anticipar los cambios del mercado y de los consumidores?

Las organizaciones que han desarrollado la capacidad de dialogar y de trabajar con modelos mentales se relacionan con sus clientes de otra manera. Estoy tomando como ejemplo algunas organizaciones con las que hemos trabajado. No sólo venden algo, por ejemplo, sino que también construyen relaciones y, realmente, hay reciprocidad. Federal Express, sin ir más lejos, comenzó hace varios años un proyecto para desarrollar una relación distinta con sus grandes clientes globales. Quería lograr una relación de asociados, para poder trabajar junto a sus clientes en la resolución de problemas logísticos complejos. Eso requería un conjunto de habilidades muy diferentes. Tenía que aprender a escuchar y a comprender lo que significa el aprendizaje conjunto de la empresa y del cliente. Cuando uno comienza a hacer eso, entonces puede responder adecuadamente a los cambios de las necesidades de los clientes, porque ha adquirido la capacidad de saber escucharlos.

¿No cree usted que la tecnología puede ayudar a interactuar más con los clientes y dentro de la empresa?

No. Todo lo que hace la tecnología de la información es diseminar información. La información no produce aprendizaje. Esta es una seria confusión. La información sólo puede ayudar a aprender algo que uno ya comprende y que, si tiene algo más de información, podrá servirle para hacer algo distinto. Pero los cambios fundamentales que se producen en el mercado y los clientes no se pueden

anticipar por el solo hecho de tener más información. Uno no puede adquirir un conocimiento totalmente distinto del que tenía antes, simplemente por medio de la información. La tecnología de la información sólo difunde información. Actualmente, los consultores venden una cantidad de soluciones informáticas y dicen que pueden enseñarnos a administrar el conocimiento en nuestras empresas si nos venden el último sistema informático. Los seres humanos aprenden cuando experimentan cambios profundos en su forma de ver el mundo y en sus capacidades. La información, en sí misma, no produce esos cambios.



Cuando uno contrata personal, ¿qué es lo más importante a tener en cuenta: competencias, habilidades o talento?

No sé cómo responder a esta pregunta teóricamente. Creo que lo más importante, cuando uno contrata gente, es tener en cuenta su capacidad de comprometerse, la madurez personal, la capacidad de aprender, si hay cosas que realmente les importan en la vida o si sólo buscan un trabajo, si tienen predisposición para servir a otros, para colaborar. Probablemente éstas pueden definirse como capacidades personales, pero tienen mucho que ver con la verdadera madurez. Esto no es nada nuevo; son conceptos antiguos. Puesto a elegir, pienso que contrataría a las personas más maduras. Es la clase de gente capaz de aprender.

La última pregunta: ¿en qué temas está trabajando actualmente?

He estado trabajando principalmente en el desarrollo de una comunidad global de empresas, consultores e investigadores de todo el mundo. Se llama “Sociedad para el Aprendizaje de las Organizaciones”, y surgió del trabajo que hicimos durante los últimos seis años en mi centro de aprendizaje organizacional. Pensamos que esta cooperación es absolutamente necesaria. Es un trabajo muy personal, y tiene que ser llevado a cabo en comunidades, pero también en distintos tipos de comunidades y en diferentes lugares del mundo. Yo, que soy norteamericano, nunca podría ayudar a una organización argentina a realizar los cambios culturales que se requieren. Esa tarea tiene que ser encarada por argentinos, pares; investigadores y consultores que puedan comprender los antecedentes culturales de una empresa argentina.

Creemos firmemente que hace falta una red global de este tipo, y eso es lo que estamos tratando de desarrollar actualmente. ●

© Gestión

◆ Información adicional en “Fax on Demand”, código 214