



Con mucha disciplina

En las empresas, la rapidez de aprendizaje puede convertirse en la única fuente sostenible de ventajas competitivas

Por Peter Senge

Peter Senge es director del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT, de la Sloan School of Management, y socio fundador de la firma consultora Innovation Associates.

Hace una década revolucionó el mundo de los negocios con su libro La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización que aprende. Acaba de publicar, junto a un grupo de colegas, La danza del cambio.

En síntesis

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 vive un proceso de cambio permanente, y que es necesario adaptarse a él. Por esa razón, sólo mediante el aprendizaje continuo es posible crear el futuro deseado.

En esta entrevista, Senge insiste en que el aprendizaje garantiza la vida de las empresas. Pero aclara que conseguirán el éxito si todos los miembros de la organización se comprometen con ese proceso.

A juicio del especialista, hay que dejar de pensar que a las empresas las dirigen unas pocas personas. Y entender que, para estar en condiciones de aprender, deben permitir que sus ámbitos se pueblen de individuos inteligentes y motivados.

Desde el momento en que Peter Senge escribió *La quinta disciplina*, cuando se iniciaba la década de los '90, el mundo de los negocios ha cambiado de manera significativa, en especial por la evolución de nuevas tecnologías. En aquel entonces, su visión del liderazgo y del aprendizaje reflejaba un enorme optimismo. Por lo tanto, vale la pena preguntarle qué opina hoy sobre esos temas, y si definiría de un modo distinto a la "organización que aprende". Pero, al revés de lo que podría suponerse, su punto de vista no ha cambiado, y tampoco cree que la tecnología haya hecho un impacto tan grande. "El aprendizaje tiene que ver con la ampliación o el fortalecimiento de las aptitudes de la gente - dice - Las organizaciones que aprenden son aquellas en las cuales la gente acrecienta continuamente sus capacidades, a fin de crear el futuro que realmente desean. Y, en ese proceso, los cambios fundamentales siempre han tenido que ver con la gente, y no con la tecnología. A su juicio, cuando se dice "tecnología", generalmente se piensa en la tecnología de la información, que permite a las personas intercambiar datos e información, lo que no siempre es de vital importancia para el aprendizaje. En consecuencia, insiste en que la principal distinción que hay que hacer se refiere al tipo de aprendizaje. El hecho de que uno tenga más información no significa que posea las habilidades necesarias. Si uno sabe mucho sobre determinada materia, y lee algo nuevo, puede aprender más de lo que ya sabía. Las capacidades en las que siempre nos hemos concentrado 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, ninguna organización como modelo. No es ésa 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 producir un aprendizaje profundo en las empresas.

¿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 para nuestras vidas por medio del entrenamiento. El aprendizaje se da en el contexto de nuestras vidas, durante 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, pero 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.

Nos hemos tomado el trabajo de definir determinadas competencias que las empresas pueden desarrollar para modificar profundamente su capacidad de aprendizaje. Sin embargo, no diría que éstas son las únicas empresas que aprenden. Hay muchas formas de empezar; pero la más importante, para la mayoría de las compañías, es decidir la importancia que tiene para ellas. Nada puede sustituir al verdadero compromiso. No es necesario que crean en las cinco disciplinas, pero tienen que creer en algo que les importe personalmente.

Actualmente, el mercado laboral se caracteriza, en muchas industrias, por una rotación altísima. Cuando una empresa hace el esfuerzo de enseñar a sus empleados, ¿no corre el riesgo de que después utilicen ese conocimiento en otra? ¿Hay alguna manera de manejar ese potencial problema?

Sí 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 motivado 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 para que el crecimiento individual esté ligado al de la organización. Con mucha frecuencia la primera condición para con desarrollar una capacidad de aprendizaje significativa es que la organización genere ese tipo de ambiente, para que la gente pueda comprometerse profundamente.

De algún modo, las empresas pueden parecerse a universidades...

En realidad, no, porque en las empresas se aprende con determinados objetivos, vinculados al negocio. En el marco de una compañía, el aprendizaje está relacionado con sus desafíos fundamentales. La mayoría de gente se siente altamente motivada si está comprometida con el propósito y la razón de ser de la compañía Pero debo aclarar que ninguna empresa existe sólo para ganar dinero. Si la gente piensa que el único propósito de la empresa es ganar dinero, no se comprometerá. 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 parecerá a una universidad. No aprenderán por el mero hecho de aprender. Aprenderán porque realmente quieren hacer algo diferente o algo mejor, algo que pueda contribuir al propósito de la compañía.

LAS CINCO DISCIPLINAS

La capacidad de crear 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 acorde con los procesos del mundo natural y económico.

Durante años, muchas empresas latinoamericanas no han tenido acceso a los mercados internacionales; ahora, debido a 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 tienen 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. 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 de América Latina. Existe un modelo, según el cual 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 por un grupo reducido de 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 protegidos.

Hay organizaciones que siguen aferradas a la idea de que el cambio se inicia en 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?

Hay varias razones por las cuales hay que adoptar un nuevo punto de vista acerca de la alta gerencia. Una de ellas es el cinismo existente en muchas organizaciones, resultado de años en los que rigieron distintas "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 si las iniciativas de la alta gerencia fracasan, y fracasan con mucha frecuencia, conducen a las organizaciones hacia atrás, y no hacia adelante. Así como la alta gerencia puede realizar algunos cambios rápidamente, también puede impedir otros.

Por otro lado, aunque los empleados esperan el apoyo de la alta gerencia, en realidad no quieren que se les diga lo que deben hacer. Resolver estos dilemas implica 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 allí donde se produce un aprendizaje organizacional significativo, siempre se debe a comunidades de personas. De alguna manera, todas las organizaciones aprenden. ¿Qué es una organización? Simplemente, 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, hay que tener en cuenta que los que dirigen no siempre son los que están en el nivel más alto de la organización. Este concepto es muy importante. E insisto en él porque, a menudo, cuando la gente dice "los líderes", se refiere 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 significativo proviene de quienes llamamos "líderes locales": equipos de trabajo, gerentes de desarrollo, gerentes de ventas, 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 presidente de la compañía diga: "Vamos a transformarnos en una organización que aprende". Por esa vía, lo único que se consigue es que la gente espere las órdenes que vendrán "desde arriba", y así no se logran cambios significativos. También se da el liderazgo en lo que nosotros llamamos "red interna de trabajadores"; aquellas personas 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.

¿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 de la información puede ayudar a interactuar más con los clientes y con el personal de la empresa?

No. Todo lo que hace esa tecnología es diseminar información. La información no produce aprendizaje. Sólo puede ayudar a aprender algo que uno ya comprende y que, si tiene algo más de información, le servirá para hacer algo distinto. Pero los cambios fundamentales que se producen en el mercado y los clientes no pueden anticiparse por el mero hecho de tener más información. Uno no puede adquirir un conocimiento distinto del que tenía en el pasado, simplemente por medio de la información. Actualmente, los consultores venden una infinidad de soluciones informáticas, y aseguran que pueden enseñar a administrar el conocimiento que hay en las empresas. Pero yo no creo en esas soluciones. Lo concreto, y probado, es que los seres humanos aprenden cuando experimentan cambios profundos en su forma de ver el mundo y en sus capacidades. Y la información, por sí misma, nunca puede producir ese tipo de cambios.

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

Desde el punto de vista teórico es muy difícil responder esa pregunta. 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 le importan en la vida o si sólo busca un trabajo, si tiene predisposición para servir a otros, para colaborar. Probablemente éstas pueden definirse como capacidades personales, pero tienen mucho que ver con la verdadera madurez. No estoy diciendo algo 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 proyecto está trabajando actualmente?

He estado concentrado en el desarrollo de una comunidad global de empresas, consultores e investigadores. 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 esa cooperación es absolutamente necesaria. Es una tarea muy personal, y tiene que ser llevada a cabo en comunidades. Pero como también es fundamental extenderla a distintos tipos de comunidades y a diferentes lugares del mundo, a fin de propiciar los cambios que se requieren en las organizaciones, es una tarea que tiene que ser encarada, en cada país, por investigadores y consultores locales, que estén capacitados para entender los antecedentes y estilos culturales de las empresas. Mis equipos, yo creemos firmemente que hace falta una red global de este tipo. y eso es lo que estamos tratando de desarrollar actualmente.

© Trend Management