

EMPRESAS: MODELO DE CAMBIO BASADO EN EL APRENDIZAJE*

María Andrea Fernández Gatti**

*Facultad de Ciencias Económicas y Estadística
Universidad Nacional de Rosario*

Resumen. En la sociedad del aprendizaje en que vivimos, caracterizada por el cambio permanente, las empresas necesitan ser capaces de recrearse a si mismas para actuar más eficientemente. Esto sólo es posible generando una transformación cultural profunda, un Aprendizaje Transformador Generativo que las convierta en empresas que aprenden.

En este trabajo se propone un proceso que se produce por la sinergia entre agentes, Diálogo y modelo y permite a las empresas ser conscientes de su estado actual, diseñar su ideal, conseguirlo y sostenerlo superadoramente en el tiempo.

Palabras clave: Empresa que aprende; Aprendizaje Transformador Generativo; Cultura

* Este trabajo sintetiza aspectos de la Tesis de Doctorado en Administración de la autora, defendida en Rosario el 4 de diciembre de 2007. La misma obtuvo una Mención Provincial 2008 a Tesis de Doctorado, otorgada por la Secretaría de Ciencia, Tecnología e Innovación del Gobierno de la Provincia de Santa Fe.

** Docente. Integrante de la Escuela de Administración.
Contacto: mafg@arnet.com.ar.

Abstract. We live in a learning society characterized by permanent change. Companies need to be able to recreate themselves in order to act more efficiently.

That is possible only through profound cultural change, a Generative Transforming Learning which turns companies into learning organizations.

This paper suggests a synergy process between agents, Dialogue and model, that would allow companies to become aware of today's culture, so as to design the ideal vision, to create, to develop and sustain it in time.

Key words: Learning company; Generative Transforming Learning; Culture

1. Introducción

En la sociedad del aprendizaje en que vivimos, la información, los conocimientos y especialmente su gestión (renovación de saberes, aplicación eficiente de los conocimientos) es valorada, pero también se reconoce la importancia del cambio, de la posibilidad de adquirir conocimientos, continuar aprendiendo con los mecanismos de retroalimentación adecuados y desarrollarse para diseñar e implementar su futuro.

El desafío para las empresas es aprender constantemente para actuar más efectivamente. Deben convertirse en practicantes **reflexivos** que integren acción y reflexión para incrementar sus competencias, su capacidad de acción para fijar ambiciosamente y hacer realidad su visión. Es también una acción que requiere en sí misma la adquisición de competencias propias que le permitan aprender a aprender.

En este contexto, como expresa de Geus (1998) “la velocidad con la cual las empresas aprenden puede ser la única fuente de ventaja competitiva”.

Las empresas deben reinventarse a sí mismas para afrontar las nuevas condiciones del contexto, poner en juego sus capacidades para crear su futuro dando respuestas a situaciones inéditas, transformándolas en oportunidades, posibilitando el aprendizaje de sus agentes, modificando sus prácticas, relevando la realidad y satisfaciendo las expectativas que la sociedad tiene sobre su función y sostener este proceso superadoramente en el tiempo.

Para que las empresas puedan transformarse con la velocidad y variedad requerida es necesario que adquieran determinadas competencias y para ello es necesario que aprendan.

Se considera que una **empresa que aprende** “es aquella que está en constante aprendizaje, que genera, incorpora, utiliza, comparte y distribuye conocimientos, detecta sus incapacidades o limitaciones para aprender y las soluciona, saca provecho de sus errores, aprende de las experiencias y prácticas propias y de otras empresas, está dispuesta a dar respuestas a los cambios y necesidades de la sociedad, comprometida con la mejora continua y capaz de autoevaluarse y de ser evaluada externamente” (Fernandez Gatti, 2007, p. 10).

2. Aprendizaje Transformador Generativo

Las empresas son culturas, transformarlas profunda y fundacionalmente implica replantear sus supuestos culturales más profundos. Ese cambio sólo puede ocurrir a través de la creación y recreación de los significados compartidos que las componen.

Esta reinención del propósito genera empresas capaces de producirse a sí mismas y de mejorar incrementalmente en beneficio de sus interesados y de la sociedad en general.

Siguiendo la perspectiva interpretativo simbólica que entiende a la organización como un fenómeno cultural, sintetizada en la frase de Kart Weick, en Krieger (2001) “Una organización es una cultura” se propone en este trabajo un **proceso de aprendizaje transformador generativo** definido como: “el proceso por el cual una organización (como grupo y cada uno de sus miembros personalmente) descubre, comparte, evalúa y recrea sus supuestos culturales más profundos con el objetivo de imaginar, diseñar, enactuar y aprehender un futuro común” (Fernandez Gatti, 2007, p. 10).

Concretamente, se plantea reinventar a las empresas, siguiendo a Schein (1999), conseguir que desafíen sus supuestos culturales más profundos establecidos en las estrategias y procesos y actúen de manera distinta.

La reinención se basa en el propósito, la visión compartida y el compromiso de la empresa; esto permite que sea más flexible para contextualizar sus acciones, su estrategia, su estructura, sus procesos y sus modelos mentales a la realidad en permanente cambio y enfocarlas al futuro deseado.

Se trata de un proceso de cambio proactivo basado en el desarrollo de competencias que permitan a las organizaciones adquirir, aplicar y crear conocimientos para promover su propia transformación incrementalmente superadora incidiendo en el entorno y mas ambiciosamente aún creándolo.

Para conseguir que este proceso ocurra, se plantea la siguiente fórmula teórica:

Empresa que aprende = Agentes x Diálogo x Modelo

Como en cualquier función el desempeño de cada uno de los factores potencia o retarda el resultado. Más que una relación entre ellos podríamos decir que los factores funcionan como un sistema, un conjunto holístico de elementos en el cuál el resultado es mayor que el producto entre ellos, ya que las interrelaciones son muy importantes y generan sinergias.

El proceso de toma de conciencia y aprendizaje personal permite a los agentes observar, sentir, presenciar, imaginar y trabajar en dirección al futuro deseado, al ideal y es el motor que a través del Diálogo consigue poner en movimiento e impulsar a la empresa a un proceso de reinención (de transformación cultural profunda) que le permita descubrir, redefinir y realizar el ideal.

Se abordarán a continuación cada uno de los factores:

2.1. Agentes

Las empresas son organizaciones y como tales, grupos de personas.

Siguiendo a Kim (1993) puede considerarse que el aprendizaje personal de los agentes generará organizaciones que aprenden.

Una empresa que aprende está compuesta por personas que aprenden, que son capaces de compaginar responsabilidad, honestidad, curiosidad, integridad y disciplina para fijar y alcanzar sus objetivos.

Es necesario que cada una de las personas que trabajan en la empresa se desarrollen personalmente, comprendan la necesidad del aprendizaje y la importancia de comprometerse como agentes del mismo, conocer el significado de sus acciones en la empresa y la importancia de su tarea diaria.

Es importante conseguir que dentro de la empresa, cada persona esté en condiciones de:

Estar atento: Tomar conciencia que los factores que hacen necesario el cambio existen.

Darse cuenta: descubrir que él puede y debe cambiar, que es importante y valioso para sí mismo y además valioso para la escuela que lo haga.

Hacerse cargo: participar, hacerlo.

Para que esto ocurra deberá existir en nuestra gente:

Insatisfacción: estar disconformes con el estado actual de la empresa (ya sea con sus resultados, sus acciones o sus maneras de pensar).

Perspectiva de una situación más satisfactoria, saber que existe la posibilidad de imaginar una situación incrementalmente superadora a la actual y conseguirla a través del proceso.

Conocimiento del significado del cambio: El cambio debe tener para cada uno de sus actores, dos significados uno a nivel personal y otro a nivel organizacional.

- **Significado a nivel personal:** el cambio debe tener un sentido para quién cambia, debe quedar claro que existe para esa persona una ventaja a nivel personal, debe ser congruente con sus propias aspiraciones y objetivos, debe tener importancia para su desarrollo personal. Es importante dar respuesta a preguntas como estas: ¿me importa realmente el cambio? ¿qué quiero crear? ¿en qué contribuye mi tarea a la organización? ¿qué es importante para mí? La posibilidad del desarrollo personal y del autocrecimiento infunde energía a las personas. Es muy importante para la gente saber que algo puede tener un efecto importante en su crecimiento personal.

- **Significado a nivel organizacional:** debe poder determinar qué mejoras generará este cambio en la organización, ¿será más competitiva? ¿más prestigiosa? ¿más rentable?

Expectativa de que su acción tenga el poder de remover o al menos aliviar la insatisfacción.

En los agentes debe darse un proceso de aprendizaje personal que luego se convierte en un aprendizaje organizacional.

2.2. Diálogo

Como se dijo, en el contexto en que se encuentran inmersas las empresas, la habilidad de dialogar y pensar juntos es una fuente de ventaja competitiva y efectividad organizacional. Esto ocurre porque los seres humanos crean, distribuyen y comparten conocimientos a través de la palabra y su significado.

En un mundo en el que la tecnología ha traspasado las fronteras jerárquicas, dónde los competidores se convierten en aliados, el aglutinante que mantiene unidas a las organizaciones no es “hablar” sino “Dialogar”.

El término “Diálogo” (del griego: *día: a través de* y *logos: significado*) significa “flujo de significado”. La esencia del Diálogo es revelar las ideas, percepciones y supuestos y generar un nuevo entendimiento que no existía.

No es norma en las organizaciones, generalmente se trata de ir a las conversaciones bien preparados, el objetivo es que no existan sorpresas en los encuentros. Esta es la antítesis del Diálogo.

Existe Diálogo cuando exploramos las preguntas y dudas que nadie ha respondido.

Siguiendo a Bohm (1996) puede decirse que el Diálogo es: “una corriente de significado que fluye entre, dentro y a través de los actores implicados y este significado compartido es el aglutinante, el cemento que sostiene los vínculos entre personas y organizaciones”.

El Diálogo es el resultado de un proceso de cooperación y trabajo conjunto para construir un significado común a los interlocutores.

Para Isaacs (1999), el Diálogo es: “abrazar distintos puntos de vista, el arte de pensar juntos” y además: “En el Diálogo, la gente aprende a utilizar la energía de sus diferencias para potenciar su sabiduría colectiva”.

El Diálogo es generativo, existe cuando ese significado compartido logra transformar el pensamiento colectivo.

El Diálogo no está vinculado a la verdad sino al significado y este no es el resultado de una opción individual sino de una construcción interpersonal y colectiva.

Toda organización es la expresión de un significado compartido

En el Diálogo “la” verdad o “el significado” no es monopolio de ninguna persona o grupo.

En este camino se comienza a **pensar juntos** (no simplemente a reportar viejos pensamientos). Pensar, en este trabajo, no incluye solamente las producciones intelectuales sino también los sentimientos, emociones, intenciones y deseos. También incluye las respuestas activas de la memoria y las manifestaciones de aprendizaje que nos permiten tener sentido de sucesión de eventos, de transposición de símbolos, de traducción de lenguaje, etc. Virtualmente todo el conocimiento es producido, distribuido, compartido, transformado y aplicado pensando.

La construcción del campo de significado compartido a través del Diálogo generativo permite alinear y consensuar las acciones de los agentes en la transformación a través del aprendizaje.

Para que el proceso de aprendizaje transformador generativo ocurra en las empresas, es preciso que el proceso de toma de conciencia y aprendizaje personal que se propone para los agentes se convierta en aprendizaje organizacional. El **Diálogo** se propone como la herramienta que permite llevar a la práctica esa conversión o mejor dicho, esa “inversión”.

Siguiendo a Otto Scharmer, en Senge; Scharmer; Jaworski y Flowers (2005) el concepto de Inversión o *Umpstülpung* que toma de un movimiento creado por el pintor alemán Joseph Beuys, significa desplazarse por un campo desde arriba hacia abajo y desde dentro hacia fuera y viceversa, es decir que permanentemente se da a nivel personal y organizacional una transformación ocasionada por la toma de conciencia y el aprendizaje en ambos niveles.

2.3. Modelo

El modelo de cambio que proponemos está basado en el modelo Lewin (1952) y de Schein (1999).

Este modelo se caracteriza por tres etapas, en la primera de las cuales: **unfreezing** se destraba el estado actual, en la segunda **changing**, se lo mueve y en la tercera **refreezing**, se lo estabiliza. Este proceso de cambio fue rápidamente adoptado por tener dos ventajas: ser un **proceso lineal y lógico de dirección del cambio**, que ayudarán a su desarrollo y comprensión.

Se ve ahora en detalle cada una de las tres etapas tradicionales y dentro de ellas, las subetapas que se propone:

1. **Unfreezing**: en esta etapa se generan las condiciones que los agentes deben tener para emprender y sostener el proceso de aprendizaje transformador.

El aspecto fundamental del cambio es **contar con la gente**. En la etapa de unfreezing, debe existir una “**atracción o conquista**” de la gente, de esto depende el éxito o el fracaso de todo el proceso por lo tanto debemos plantearlo y llevarlo a cabo muy cuidadosamente.

Para que esta “conquista” ocurra es necesario hacer un balance entre la insatisfacción y la ansiedad por alcanzar el ideal. En este proceso suele aparecer una ansiedad llamada por Schein, en Coutu (2004a; 2004b). Ansiedad de aprendizaje: que se produce cuando se teme tener que abandonar los hábitos que funcionaban en el pasado y reemplazarlos por otros nuevos.

Para que el proceso de aprendizaje tenga lugar se debe, entonces, conseguir instalar un clima de confianza para que la gente pueda manifestar sus ideas y de seguridad para que tengan la posibilidad de ponerlas en práctica, sabiendo que todos los que están inmersos en el proceso valoran el esfuerzo de cambio y aceptan los errores como parte del aprendizaje en el que están empeñados.

Lo importante será generar oportunidades para comenzar el proceso de reinención.

- **Detección de la oportunidad:** analizar las variables e instituciones que intervienen en el contexto de la empresa y sus expectativas
- **Planteo de la visión:** conocer qué características debe tener la empresa ideal de acuerdo con el contexto en que estamos inmersos
- **Auditoría de posición:** determinar el estado actual de la cultura de la empresa
- **Comparación ideal-actual:** percibir esta diferencia y a través del Diálogo entenderla, comprenderla y compartirla para convertirla en la fuerza impulsora para el proceso de cambio. Esta diferencia entre ideal y actual, entendida, comprendida y compartida ayudará a atraer y motivar a la gente y a través de la puesta en práctica de este nuevo entendimiento compartido, las posibilidades de conseguir el ideal, sin duda aumentarán y reforzarán la motivación para el aprendizaje transformador.
- **Transformación personal a través del aprendizaje:** para conseguirla además de contar con la motivación y compromiso de los agentes, se propone generar:

Laboratorios de aprendizaje: es un grupo compuesto por los miembros de la cumbre estratégica y de la línea media cuyo objetivo es comprender el proceso de aprendizaje transformador, el concepto de organización que aprende y la posibilidad de aplicarlo a la empresa

Talleres de aprendizaje transformador: se lleva a cabo en grupos más grandes, conducido por la gente que ha participado de los laboratorios de aprendizaje con el objetivo de capacitar a todas las personas que deben participar en el proceso

Capacitación: el objetivo es que cada agente y cada integrante de la organización realice una autoevaluación que le permita conocer cuáles son sus necesidades de capacitación para emprender el proceso y posibilite a la empresa generar un **programa de capacitación** acorde a sus requerimientos.

Equipo de reinención: es el grupo de agentes de cambio de la empresa, conformado por los mismos que concurren al laboratorio de aprendizaje y que luego se convertirán en modelos de cambio.

- **Construcción de un estado ideal posible:** con la ayuda de los agentes de cambio y de la capacitación por ellos recibida, se construye a través del diálogo un estado ideal compartido y posible, para esta empresa en estas condiciones y con estos recursos, sabiendo que en realidad lo que programamos es a su vez un punto de partida para seguir en el proceso de aprendizaje transformador hacia estados superiores. Esta construcción se completa con un listado de **fuerzas impulsoras y retardadoras del**

aprendizaje, es decir que características actuales y potenciales de la empresa pueden favorecer o impedir el aprendizaje transformador.

Consideramos como fuerzas impulsoras del proceso por ejemplo al respeto mutuo, confianza, capacidad de trabajar en equipo, misión compartida, agentes capacitados y comprometidos con el aprendizaje personal y con la construcción permanente de una empresa concebida como comunidad comprometida que aprende. Dentro de las fuerzas retardadoras las más importantes son las rutinas defensivas, concebidas como acciones o políticas que previenen a los individuos o grupos de una empresa de situaciones amenazadoras o incómodas, ocultan información, refuerzan actuales creencias y supuestos y limitan el aprendizaje.

2. **Changing:** la propuesta para esta etapa incluye las siguientes subetapas que se definen a continuación:

Diseño: coordinar, planear el cambio

Formalización: es sumamente importante determinar la secuencia de pasos a seguir para llevar a cabo los distintos procesos y de ser posible por escrito para que puedan ponerse en práctica siempre siguiendo la misma secuencia

Modelización del cambio: a través de los miembros del equipo de cambio y de algunas unidades (departamentos o secciones) que actúen como modelo para poner en acciones el diseño.

Implementación: llevar el plan a la práctica, enactuar los nuevos valores y supuestos subyacentes, reflejar el cambio a los niveles más tangibles de la cultura

3. **Refreezing:** se propone para concretar esta etapa, las siguientes subetapas:

Evaluación: controlar el cumplimiento del plan de cambio, conocer las diferencias entre los planes y los resultados, sus causas y generar las acciones correctivas necesarias para seguir delante de acuerdo con planes

Expansión: en esta subetapa se busca generalizar el aprendizaje transformador, es decir ir incorporando cada vez mayor cantidad de agentes de cambio, para ello sugerimos nuevos **talleres de cambio** en los que quienes ya están implementando el cambio compartan sus experiencias con las demás personas que trabajan en la organización y dialoguen sobre el aprendizaje transformador, su desarrollo, sus resultados. Con el objetivo de mantener la motivación de los agentes de cambio

Estabilización: se lleva a cabo las acciones cotidianas que ponen en funcionamiento el aprendizaje transformador de acuerdo con los planes trazados en el diseño.

Descubrimiento: se explora el contexto de la empresa con la intención de encontrar oportunidades para el cambio, es decir necesidades de clientes, trabajadores, administradores, proveedores, etc.; y en general, de la sociedad.

3. Conclusión

Se propone para recrear a las empresas, un proceso de **Aprendizaje Transformador Generativo**, un verdadero proceso de aprendizaje continuo, que las convierte en organizaciones que aprenden, es decir que se transforman a través del aprendizaje personal y como grupo de todos sus miembros que les posibilita permanentemente descubrir, compartir, evaluar y recrear sus supuestos culturales más profundos (modelos mentales y significados compartidos) con el objetivo de imaginar, diseñar, enactuar y aprehender un futuro común.

El mencionado proceso se produce por la sinergia de tres factores: **agentes, Diálogo y modelo.**

Los agentes a partir de su toma de conciencia, compromiso y aprendizaje personal constituyen la fuerza impulsora de la reinención de las empresas.

El Diálogo posibilita que el aprendizaje individual se convierta en grupal y que se resignifique, actuando como difusor y multiplicador para descubrir, definir y crear un campo de significado compartido sobre el futuro común.

El modelo propuesto se compone tres etapas: unfreezing (crea las condiciones personales y organizacionales para emprender y sostener el Aprendizaje Transformador Generativo, es el *leverage* del proceso), changing (diseño e implementación del plan de cambio) y refreezing (estabilización, evaluación y expansión del proceso).

Es más sencillo ingresar al aprendizaje transformador a través de una crisis sin embargo esta propuesta es más ambiciosa: reinventar mediante una permanente atención y toma de conciencia de la gente, cada uno de ellos es un impulsor del cambio y está dispuesto a iniciarlo y sostenerlo, generando así un proceso de aprendizaje permanente que permita a las empresas ser autorreflexivas y curiosas consigo mismas, proactivas, flexibles, autogenerarse y a través del compromiso y la confianza de sus miembros convertirse en comunidades profesionales comprometidas con el aprendizaje y la mejora continua, socialmente responsables que fijan metas incrementalmente superadoras y que construyen su futuro.

Referencias bibliográficas

- Bohm, D. (1996) *Sobre el diálogo*. Barcelona, España: Kairós
- Coutu, D. (2004a) "La ansiedad del aprendizaje". Entrevista a Edgard Schein. *Management Herald*, N° 19, febrero.
- _____ (2004b) "Gerenciando la ansiedad organizacional". Entrevista a Edgard Schein. *Management Herald*, N° 20, marzo.
- De Geus, A. (1998). *La empresa viviente*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Fernández Gatti, M. A. (2007). *Empresas de Rosario: un modelo de cambio basado en el aprendizaje* Tesis doctoral del Doctorado en Administración Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Universidad Nacional de Rosario, Argentina.

- Isaacs, W. (1999). *Dialogue and the art of thinking together*. New York, USA: Currency.
- Kim, D. (1993). *A Framework and methodology for linking individual and organizacional learning*. Submitted to Sloan School of Management in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy at the Massachusetts Institute of Technology. USA.
- Krieger, M. (2001). *Sociología de organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall
- Schein, E. (1999). *The corporative culture: survival guide*. San Francisco, USA: Jossey Bass
- Senge, P, Scharmer, C.O, Jaworski, J, Flowers, B. (2005). *Presence : An exploration of profound change in people, organizations and society*, New York, USA: SOL /Doubleday