



El aprendizaje en la empresa:

la nueva ventaja competitiva

Álvaro Quintero Ramírez

Candidato a la Maestría en Educación, Universidad de La Sabana. Profesor de Gestión de Producción en la Universidad del Rosario, Facultad de Altos Estudios de Administración y Negocios, Área de Producción y Tecnología.

ABSTRACT

The aim of this document is to develop a new vision of the entrepreneurial strategy whose purpose is to highlight the importance of the learning processes within the business organization, with the development of an individual insight of the organization that will turn into a greater advantage to face competitors. The development of this strategy is impossible without the active, voluntary and decisive participation of the people in the entrepreneurial surroundings and without their learning from daily experiences. These experiences will enable them to create individual knowledge which stems from collective knowledge, aimed at the creation of a sustainable competitive advantage in the business organization.

At the beginning of the XXI century, the premonitions developed during the 90's are being confirmed. We are facing growingly complex challenges to be competitive in a more demanding commercial environment, where our customers are filled with all sorts of offers of excellent quality products and services at very attractive prices. The only way to face our competitors is to offer our customers something better, and this is not possible without the active involvement of all the company's human structure. Due to these requirements - many of which are unedited- the people working in business organizations must face completely unknown situations and this forces them to investigate the new factors that govern demand, to understand them, to learn how to manage them and to develop innovative solutions that equip them with tools to surpass competitors.

Key words: *Competitiveness, individual learning, collective learning, individual competence, collective competence.*

RESUMEN

En este documento se presenta una nueva visión de la estrategia empresarial que pretende destacar la importancia de los procesos de aprendizaje en el interior de la empresa, con el desarrollo de un conocimiento propio de la organización, que se convierta en su mejor ventaja para enfrentar a sus competidores. La ejecución de esta estrategia es imposible sin la participación activa, voluntaria y decidida de las personas en el entorno empresarial y de su aprendizaje de las vivencias diarias, que les permita crear un conocimiento individual, del cual se desprende el conocimiento colectivo, para obtener una ventaja competitiva sostenible.

Al iniciarse el siglo XXI se confirman las premoniciones que se hicieron durante los años 90. Cada vez estamos frente a retos más complejos para ser competitivos en un entorno comercial que es más exigente, donde a nuestros clientes les llegan ofrecimientos de toda clase de productos o servicios con excelente calidad y costos muy atractivos. La única manera de superar a nuestro oponente es ofrecer a nuestro consumidor algo mejor, y esto no es posible sin la participación activa de toda la estructura humana de la empresa. Debido a estas exigencias, muchas de ellas inéditas, las personas que trabajan en las empresas deben enfrentarse a situaciones totalmente desconocidas, que les imponen investigar los nuevos factores que determinan la demanda, comprenderlos, aprender a manejarlos y desarrollar soluciones innovadoras para superar al competidor.

Palabras clave: *competitividad, aprendizaje individual, aprendizaje colectivo, competencia individual, competencia colectiva.*

Introducción

¿Somos competitivos? ¿Cómo hacer competitiva mi empresa? Estas y otras preguntas en el mismo sentido se generan en la mente de nuestros empresarios, más aún cuando prácticamente todos los días los periódicos y los noticieros de televisión comentan el avance de las conversaciones preliminares sobre acuerdos comerciales dentro del entorno del TLC o el ALCA, y mencionan, como un punto fundamental, que nuestras empresas, en su gran mayoría, no están preparadas para enfrentar este reto.

Es claro que deben mejorar en el menor tiempo posible su competitividad diseñando y realizando acciones concretas que les permitan remontar su situación actual para disminuir la distancia que las separa de las empresas de otros países que pronto competirán con nuestros productos, tanto en el mercado interno como en el externo. Entre estas posibles acciones se encuentran el rediseño de sus productos, el mejoramiento y certificación de la calidad, las mejoras en las prácticas comerciales y financieras, el estudio y análisis de los mercados para seleccionar los productos que mejor desempeño pueden tener en ellos, etc.

Al mirar todas estas acciones, saltan a la vista varios puntos que no se pueden desconocer:

- a. En todas ellas hay una participación decisoria de las personas que trabajan en las empresas.
- b. Estas personas se enfrentan a situaciones inéditas en su mayoría y deben tomar decisiones totalmente nuevas, con los riesgos que ellas conllevan.
- c. Cada decisión implica un proceso de investigación, análisis y aprendizaje de hechos que antes no se conocían, que supone un trabajo interdisciplinario para cubrir la mayor cantidad de factores que influyen en las decisiones que se deben tomar.

Todo lo anterior nos deja frente a dos hechos indiscutibles:

1. La solución para mejorar la competitividad de las empresas pasa, necesariamente, por las personas que trabajan en ella.
2. Esta mejora requiere procesos de aprendizaje cada vez más complejos y en menor tiempo, por las características que vive el mundo globalizado.

El presente documento aspira a presentar algunas ideas sobre un nuevo enfoque para el aprendizaje en las empresas, que permita un desarrollo de las personas coherente con los fines estratégicos y los objetivos que persiguen aquellas.

¿Qué es una empresa competitiva?

“Cada mañana, en el África, una gacela se despierta; sabe que deberá correr más rápido que el león o este la matará. Cada mañana, en el África, un león se despierta; sabe que deberá correr más rápido que la gacela o morirá de hambre. Cada mañana, cuando sale el sol, no importa si eres león o gacela, mejor será que te pongas a correr”.
Anónimo.

Podemos afirmar que esta es la realidad que viven las empresas en el mundo. Si no están alerta a lo que las rodea, definitivamente pue-

den desaparecer. Al leer los periódicos¹ y revistas de hace tres o cuatro años aproximadamente, es fácil establecer la increíble cantidad de empresas que han quebrado o están a punto de hacerlo. Las condiciones del mundo, desde finales de los 90, han cambiado drásticamente y cada vez son más exigentes con la dirección empresarial para que las compañías permanezcan activas, estables y con tendencia al crecimiento. Esto es imposible si la estructura directiva no posee una mentalidad competitiva para enfrentar a sus rivales con la participación activa de un personal debidamente preparado para este objetivo, a través de procesos intencionales de educación y formación orientados al desarrollo de las competencias que necesita la gestión empresarial.

En el presente caso, la competitividad es la capacidad que tiene la empresa para competir, es decir, de ser eficiente y eficaz en su operación; de ser mejor que sus opositores, los cuales buscan alcanzar los mismos resultados económicos de sostenibilidad y desarrollo. Esto lo lleva a cabo mediante la producción de bienes y servicios acordes con los deseos y necesidades de sus compradores, de tal forma que les brinde la mejor relación precio/beneficio que puedan conseguir en el mercado. El reto que enfrenta es aumentar esa capacidad más rápido que sus competidores porque, de lo contrario, perecerá: sus clientes no la preferirán más, sus productos y servicios no serán adquiridos y, por lo tanto, su existencia carecerá de sentido.

En este orden de ideas, la Organization for Economic Cooperation and Development

(OECD), en su documento “Small and Medium Enterprise. Technology and Competitiveness” (1993), define la competitividad como “la capacidad de las empresas para competir en los mercados, y con base en su éxito o competitividad, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer”.

Por esta razón, Michael Porter dice: “La ventaja competitiva está en el centro del desempeño de una empresa en los mercados competitivos [...] La ventaja competitiva resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores [...] La competencia está en el centro del éxito o fracaso de las empresas. La competencia determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a su desempeño, como las innovaciones, una cultura cohesiva o una buena implementación. La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial, la arena fundamental en la que ocurre la competencia. La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial”².

El concepto de estrategia competitiva es el eje sobre el cual se mueven las empresas en la actualidad y, como subraya Porter, es clara la intención de obtener, por medio de la definición y operación de las acciones necesarias, una posición que les permita sobrevivir y crecer en su entorno. Entre los factores internos más relevantes está el personal que las compone, ya que sin su participación es imposible desarrollar innovaciones, crear una

1 EL TIEMPO, 15 de julio de 2003, No. 32.386, págs. 1-13; EL TIEMPO, 24 de junio de 2003, No. 32.365, págs. 1-10.

2 Porter, Michael (1987). *Ventaja competitiva*, Cecsca, pág. 19.

cultura cohesiva o generar una buena implementación de actividades tendientes a lograr el fin que persiguen.

¿Cómo crean las personas la ventaja competitiva?

En el escenario competitivo actual, las empresas que marcan la diferencia son aquellas que pueden satisfacer las necesidades de sus clientes con productos o servicios preferiblemente innovadores, con una excelente relación precio/beneficio y que, adicionalmente, resisten los ataques de la competencia por medio de fuertes barreras creadas a partir de la generación de ventajas competitivas únicas y sostenibles. Este concepto lleva a preguntar de dónde sacan las empresas la materia prima para crear estas ventajas competitivas, difíciles de imitar para sus homólogos y que permiten optimizar el valor que recibe el cliente.

Entre los 50 y finales de los 70, la ventaja competitiva de una empresa, especialmente norteamericana, residía en su tecnología y su capacidad financiera, soportada en el poder económico. Hacia finales de este período surgió la empresa japonesa, fundada en el uso mejorado de las tecnologías norteamericanas y europeas. Este proceso de mejoría en empresas con capital muy reducido e inicialmente con muy poca tecnología, se fundamentó en la capacidad de su personal para analizar los productos y estudiar las mejores formas de superar sus defectos, con el fin de brindar a los consumidores productos superiores. El secreto de este proceso se centró en el despliegue del conocimiento entre TODO el personal, al cual se le permitió pensar y aprender tanto de sus competidores

como de sus propias experiencias y capitalizar en forma creciente el saber aprendido.

Simultáneamente, durante los 80 y especialmente en los 90, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones permitió el acceso rápido a casi todos los rincones del mundo y el crecimiento de los mercados globalizados. Así, se generaron nuevos retos por la creciente necesidad de responder en forma rápida y efectiva a las necesidades del cliente, enfrentar situaciones desconocidas y solucionar problemas nuevos sin tener puntos de referencia previos. Esta realidad obliga a la empresa de finales del siglo XX y principios del XXI a entrar en el proceso de un aprendizaje continuo, flexible y muy dinámico, que le posibilite dejar de lado prácticas obsoletas y desarrollar otras nuevas, acordes con el momento que vive el mundo. Este hecho da lugar a la consolidación de la creación del conocimiento como la estrategia fundamental de la empresa de hoy.

Autores como Chris Argyris, Donald Schon, Peter Senge, Tom Davenport, Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, entre otros, han destacado la importancia del desarrollo del conocimiento en la estrategia competitiva de las empresas y recomiendan los modelos de gestión basados en el Aprendizaje Organizacional como la forma más efectiva de alcanzar las metas. Parten de la premisa fundamental de que las personas son portadoras de conocimientos y experiencias, unos previos a su vinculación y otros adquiridos en la empresa, que facilitan el desarrollo de un conocimiento colectivo propio de la organización, que hace la diferencia con otras similares y es la fuente de ventajas competitivas

vitales para su crecimiento y consolidación, en especial, y por ser muy difícil de copiar, la creatividad, la dinámica de la innovación empresarial y la capacidad administrativa.

Estos modelos de Aprendizaje Organizacional y creación del conocimiento colectivo no son hechos fortuitos. Por el contrario, son el resultado de una estrategia seria, que ha afianzado a las grandes empresas del mundo y las ha fortalecido para enfrentar nuevas situaciones. Todas ellas, a través de la gestión del talento humano y del desarrollo permanente de su personal, buscan la creación de nuevas competencias para atender a clientes más exigentes. Por esto, la formación basada en las competencias es la base de la nueva estrategia de las empresas competitivas.

El conocimiento propio de la empresa, su generación y aprendizaje

En los años 80, las empresas norteamericanas, en su proceso de competir con las japonesas, que les provocaron serios problemas en su disputa por el mercado, se dedicaron a estudiar las actividades o acciones que llevaban a cabo estas últimas para ser más efectivas en el desarrollo de sus productos, en la solución de sus problemas de calidad y en la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Las investigaciones les permitieron conocer el mejoramiento continuo de los procesos empresariales como una de las grandes fortalezas de las japonesas, y descubrir que, en buena parte, el éxito partía de la experiencia, los conocimientos y las relaciones de las personas que trabajan en las organizaciones, cuyo valor es incalculable. Este descubrimiento llevó a buscar la forma de poner su conocimiento, indivi-

dual y colectivo, que estaba en poder de unos pocos, a disposición de toda la organización. La incorporación del conocimiento de la empresa a la generación de estrategias que la hicieran más competitiva creó un nuevo concepto en las ciencias administrativas, conocido como Administración del Conocimiento o *Knowledge Management*.

Este concepto se puede definir como un proceso sistemático de buscar y encontrar, tamizar y seleccionar, organizar, disponer y almacenar, recuperar y compartir la información que se genera por la dinámica propia de la empresa, para transformarla -a través de la cooperación de las personas involucradas en el proceso- en un conocimiento propio de la organización, acorde con sus características culturales.

Así se comprenden mejor los procesos clave y las situaciones específicas de la empresa, al tiempo que se aprovechan la experiencia y el conocimiento acumulados por la comunidad para beneficio de los miembros de la organización y de los objetivos que ella persigue.

Esta nueva visión de la administración empresarial comprendió que los activos intangibles eran desaprovechados, al ignorar el saber, la experiencia acumulada y los conocimientos específicos obtenidos por las personas, en forma individual o grupal, a través de su gestión laboral. Para investigadores como Lewin, Schein, Argyris, Schön y Senge era claro que, si se daba un proceso sistemático que estimulara la difusión de este conocimiento a través de procesos de aprendizaje, se podía aumentar la eficiencia de las organizaciones y transformarlas en una comunidad de inteligencias y voluntades que caminan hacia un mismo fin.

La mejor forma de establecer este proceso sistemático de creación y difusión del conocimiento en la empresa y, por lo tanto, de soporte para el aprendizaje de las personas que trabajan en ella, es el estudio de sus procesos clave, tanto administrativos como productivos, con el fin de establecer qué fallas tienen y cómo mejorarlos y determinar patrones de comportamiento acordes con estas mejoras, a través de los cambios que surgen en las personas por medio del aprendizaje organizacional.

La razón que sustenta este enfoque es la competitividad que busca la empresa, ya que, como bien se sabe, el cambio del entorno de los negocios es constante y el proceso que ayer llenaba las expectativas de los clientes hoy presenta algunas deficiencias y mañana posiblemente estará obsoleto. Esta dinámica de la vida empresarial, sometida a los deseos y expectativas cambiantes de los clientes, obliga a solucionar las deficiencias de hoy y a prepararse para enfrentar los retos del mañana, lo que necesariamente enmarca la estrategia de la empresa en dos grandes objetivos: mantener operativos los procesos que son adecuados a las exigencias actuales y estudiar la forma de mejorar aquellos que ya han sido superados por las nuevas exigencias del entorno comercial.

El marco general que permite a la empresa establecer esta mecánica de superación permanente y continua lo plantean en forma excelente Juan Roure y Miguel A. Rodríguez³. “Para que esta adaptación al entorno sea posible, las organizaciones transformado-

ras (aquellas que, además de ser capaces de adaptarse a los cambios que se producen en su entorno, saben influir decisivamente en la evolución de dicho entorno de forma que su posición competitiva salga reforzada) se han dotado de cuatro cualidades complementarias y prioritarias. [...] En primer lugar, han puesto en marcha sistemas que les permiten tener un conocimiento puntual de su cambiante entorno. Tras hacerse con esa información, estas empresas son capaces de comprenderla y de aprender a partir de ella para de esta forma poder dar una respuesta creativa a su entorno, avanzar a su evolución e influir en él. Posteriormente, y con objeto de adecuar dicha respuesta a las necesidades cambiantes del entorno, las organizaciones transformadoras son suficientemente ágiles como para modificar sus productos y servicios, de forma que estos se adapten constantemente a las nuevas demandas del entorno. Por último, estas organizaciones evalúan de manera continua su rendimiento para, de esta forma, descubrir oportunidades potenciales y saber qué acciones de mejora son las más convenientes para hacerlas realidad. En suma, lo que intentan es no solo aprender, sino acelerar el proceso de aprendizaje, con el objetivo de mejorar rápidamente”.

Desde la perspectiva empresarial, la finalidad que persigue esta mecánica es estimular en las personas el aprendizaje de sus procesos, para armonizar los conocimientos que se generan en su interior y que se encuentran en cada uno de sus integrantes. En sus experiencias y en sus conocimientos recae, en buena parte, el éxito o el fracaso de las estrategias. Sin embargo, uno de los mayores problemas que enfrentan las empresas es que tanto el conocimiento como las experiencias están unidos

³ Roure, Juan, y Rodríguez, Miguel A. (2001). *Aprendiendo de los mejores*, Ediciones Gestión 2000, S.A., pág. 14.

indisolublemente al que los origina, y depende en buena parte de su voluntad que esté al alcance de los demás y lo quiera compartir con los otros, para generar con ello un proceso de aprendizaje colectivo.

Un nuevo enfoque para el aprendizaje en la empresa

Este aprendizaje en la empresa es muy particular, especialmente cuando consideramos la “forma propia de hacer las cosas” que surge de la cultura organizacional, agregada a los productos y servicios que ofrece la empresa, vinculados a las características particulares del entorno comercial o industrial que los rodea y matizados con el saber, saber hacer y el querer de las personas que trabajan en ella. Esta mezcla es única, como únicas son las personas que se desempeñan laboralmente en una organización, lo cual hace que este aprendizaje propio no pueda darse en una institución universitaria o de formación continua.

En estas instituciones, el propósito de la educación es producir personas conocedoras, en un nivel general, de los temas pertinentes del curso que se imparte. La difusión generalmente se realiza por medio de un proceso de transmisión, con mayor contenido teórico que práctico, de los conocimientos y habilidades de un profesor a un alumno, matizados por las opiniones personales de él y con frecuencia alejados de la realidad que vive el alumno. Por tal razón, el sentir general es que son conocimientos teóricos entregados en el ambiente formal de un salón de clase y, como punto final de este proceso, se espera que, al recibir su grado profesional, la persona esté habilitada para el desarrollo de las actividades propias de su profesión u oficio.

Esto no puede estar más alejado de lo que realmente necesita la empresa de su personal para ser competitiva. Ella requiere personas competentes –con habilidades, experiencias y conocimiento–, con una educación previa, que apliquen sus conocimientos en el desempeño de sus labores. Esto lo expresa muy bien S. Agudelo Mejía en su libro *Alianzas entre formación y competencia*, del cual extraemos los siguientes conceptos⁴:

“En consecuencia, la formación no debe reducirse a un adiestramiento mecánico de la mano de obra para satisfacer las necesidades inmediatas de una determinada unidad productiva, ya que aprender a trabajar no es solamente capacitarse para reproducir un conjunto de tareas, sino que supone además el dominio integral de un campo ocupacional, la apropiación de un saber tecnológico y la reelaboración de una cultura del trabajo, lo cual se basa en el reconocimiento de que el trabajador es el agente del proceso productivo. [...] Concebida así la formación, sus acciones tienen por finalidad desarrollar en las personas la capacidad para actuar como individuos conscientes de su papel de agentes de desarrollo de la sociedad a través del trabajo; estar atentos a los cambios constantes que ocurren en la estructura productiva y actualizarse tecnológicamente en función de las exigencias de dichos cambios; y proponer alternativas en cuanto al proceso de producción, participando de esta manera en las decisiones relativas al propósito del trabajo. [...] *La formación no debe reducirse a un adiestramiento mecánico para satisfacer necesidades inmediatas, sino que supone el dominio integral de un campo laboral*”.

⁴ Agudelo Mejía, S. (2002). *Alianzas entre formación y competencia*, Cinterfor / OIT, pág. 21. El subrayado es del autor.

En otra parte del mismo documento destaca⁵: “Estas calificaciones se refieren a los conocimientos, habilidades y formas de actuar que trascienden los límites de una actividad laboral específica, entre las cuales pueden considerarse la autonomía de pensamiento y de acción, la flexibilidad metodológica y la capacidad de reacción, de comunicación y de previsión de situaciones. Asimismo, las transformaciones económicas y sociales hacen necesario ampliar este concepto de 'calificaciones clave' para incluir formas de comportamiento relativas a la capacidad de colaboración, de cooperación y de participación en la organización del trabajo. [...] Estas consideraciones indican que el papel del trabajador se ha transformado significativamente con respecto al pasado, y en tal sentido se afirma que posee competencia laboral quien dispone de los conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes necesarios para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo, que puede resolver, en forma autónoma y flexible, los problemas que se le presenten en el ejercicio de sus funciones, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización de su trabajo”.

Si consideramos este enfoque realista de lo que debe ser un trabajador que aporta a la empresa para que ella pueda crear la ventaja competitiva que le permita ser sostenible a través del tiempo, debemos concluir que es necesario que desde el directivo hasta el operario deben estar alerta a los cambios constantes, casi imperceptibles, que ocurren en el entorno de los negocios y comprender –desde su perspectiva– la situación que

enfrenta la organización, para aportar luces que conduzcan a desarrollar respuestas innovadoras y creativas.

Es evidente, entonces, que el aprendizaje en la empresa –entendido como la creación y difusión de un conocimiento propio– es el resultado de la interacción social de las personas en su trabajo y la fuente de las ventajas competitivas que ella requiere para permanecer activa en los negocios. Cuando sus integrantes enfrentan situaciones comunes, obtienen en el proceso de solución conocimientos y experiencias que aplican en casos similares. Igualmente, es claro que la apertura de ellos y de la organización para compartir y aprovechar en forma conjunta su creación es la fortaleza que les permitirá enfrentar los retos de su entorno.

Nuevos entornos que facilitan el aprendizaje en la empresa

Al analizar el origen de este proceso de aprendizaje no podemos ignorar que es mucho más exigente hoy que hace veinte años. El conocimiento creado en la organización y que se difunde a través del aprendizaje ahora es más efímero que antes. Esto se comprende fácilmente cuando consideramos que se ha incrementado notablemente la volatilidad de los conocimientos adquiridos como resultado lógico de una sociedad que produce información y saber en grandes volúmenes y a una velocidad increíble, que con la misma rapidez los vuelve obsoletos, tanto por la dinámica propia de los hechos como por la amplia difusión de las nuevas ideas que se producen. Los nuevos medios tecnológicos, como Internet, rempazan vertiginosamente lo que apenas estamos cono-

5 *Ibíd.*, pág. 23. *El subrayado es del autor.*

ciendo. Esto ha creado para la organización y sus miembros la urgencia de desarrollar un aprendizaje rápido y constante, que les permita, a la luz de sus necesidades, convertir la información recibida en conocimiento aplicable a la solución de sus nuevos problemas, casi totalmente inéditos, y dar paso a un nuevo modelo de instrucción organizacional, que debe apoyarse en las tecnologías de información para capturar, procesar y difundir el nuevo conocimiento.

Como respuesta al reto de aprender a enfrentar este nuevo entorno y la competencia consiguiente, es necesario dotar a la organización de flexibilidad para incrementar su capacidad de respuesta y aprendizaje. Etienne Wenger⁶ expresa que debemos aceptar que la tolerancia y la capacidad de aprendizaje no son características inherentes a la organización, pero sí de sus miembros, ya que es la gente -como sistema social de características particulares- la que hace posible que aquella sea rígida o flexible. La capacidad de aprendizaje de una organización está asociada a las aptitudes de las personas y a la cultura organizacional, para romper viejos paradigmas y crear nuevas estructuras internas, muchas de ellas informales. Así, se estimula el nivel de compromiso, tanto de las personas como de la entidad, para obtener el éxito en el desarrollo del conocimiento y su difusión entre toda su estructura.

Uno de los dilemas más importantes dentro de esta cultura particular, que debe resolver la organización para basar su éxito en el aprendizaje colectivo, es definir cómo puede

establecer el entorno favorable para el aprendizaje de todos sus miembros, y así estos se transformen continuamente, con el fin de satisfacer las exigencias constantes del medio en que se desenvuelven. El punto clave para lograr este entorno favorable es entender que el aprendizaje es parte inseparable del trabajo cotidiano, donde, por la actividad natural de las personas, se crean espacios para facilitar la interacción, abordar los problemas y encontrar soluciones, lo que genera un conocimiento que ayuda a aclarar las diferencias que surjan y a crear un sentido de pertenencia a la empresa y sus compañeros.

David Stamps⁷ desarrolla el concepto de que el aprendizaje organizacional, como fenómeno humano, es fundamentalmente una actividad social, enmarcada en la cultura de la organización. Para lograr su desarrollo, esta debe abrir espacios para que el conocimiento y las habilidades individuales se pongan en práctica y no se vean restringidos por sus autoridades. Es necesario permitir el análisis y la evaluación de *los hechos y las situaciones* por el grupo de personas que interactúan, y que se acepte que *las experiencias y saberes adquiridos* se incorporan al conocimiento colectivo de la empresa como una oportunidad de enriquecerlo y generar una nueva etapa en el aprendizaje.

Soren Kaplan⁸ sostiene que para llegar a este punto de creación, incorporación y aprendizaje del conocimiento que genera la organización es necesario partir del hecho de que

6 Wenger E. C. "Communities of Practice. Learning as a Social System", publicado en *The Systems Thinker*, June 1998.

7 Stamps, David. "Communities of Practice: Learning Is Social. Training Is Irrelevant?", publicado en *Training Magazine*, February 1997.

8 Kaplan, Soren. "Building Communities - Strategies for Collaborative Learning", publicado en *ASTD's Online Magazine*, published: August 2002.

las personas, en forma rutinaria, como parte natural de su labor, inician acciones conscientes y sistemáticas, a través de las cuales exploran, unidas, los hechos relacionados con su trabajo y descubren –en forma conjunta y solidaria– nuevos conocimientos, en la búsqueda de respuestas y soluciones a los problemas que se presentan en su actividad diaria.

Para realizar este proceso se requiere que la cultura de la empresa se perfeccione y genere un entorno de mayor compromiso personal e institucional que favorezca la interacción de intereses y su fusión en un objetivo común. Este planteamiento lo encontramos en Peter Senge, cuando nos brinda su concepto de la visión compartida.

La visión compartida como origen de la empresa que aprende

El hacer natural de las personas en su trabajo solo se entiende como parte del impacto de la cultura organizacional en el desarrollo del aprendizaje en la empresa, cuando toda la organización, directivos y cada uno de sus miembros, desarrolla una visión compartida. Es decir, estos sintonizan sus mentes y sus voluntades hacia un mismo ideal: *aprender de sus experiencias diarias y normales para ser mejores*. Cuando este ideal penetra en lo más íntimo de todos y la organización modifica su cultura para hacerlo realidad, el aprendizaje organizacional deja de ser una moda para convertirse en una realidad que llevará al mejoramiento continuo de la organización. Esto lo expresa muy bien Peter Senge⁹: “Una visión compar-

tida no es una idea. Ni siquiera es una idea tan importante como la libertad. Es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. Puede estar inspirada por una idea, pero si es tan convincente como para lograr el respaldo de una persona, deja de ser una abstracción. Es palpable. La gente comienza a verla como si existiera. *Pocas fuerzas son tan poderosas como una visión compartida*”.

Este nuevo punto de vista de la sinergia que debe tener la empresa que espera ser competitiva para aprender de sus aciertos y errores nos enfrenta a la realidad de definir cómo se puede transformar en hechos lo que se expresa en palabras. Esta transición de una visión un tanto ideal, donde se funden los objetivos que persigue la organización, como un todo, con los propios de la persona que hace parte de su estructura, de tal manera que ella ponga todo su empeño, no solamente en desarrollar lo básico de su cargo, sino en lo que la empresa requiere para su mejor desarrollo, es un reto de especiales dimensiones.

Edgard H. Schein es una de las personas que mejor han estudiado esta relación organización-persona, que permite desarrollar en el individuo una visión integral de la empresa y sus necesidades, lo cual le facilita avanzar a otras zonas de su actividad laboral que, por lo general, no están explícitamente expresadas. Schein soporta esta relación en dos conceptos básicos.

El primero se refiere al “contrato psicológico” que emana de la vinculación laboral, el cual expresa de la siguiente forma: “La noción de una interrelación psicológica supone que el individuo posee un cierto

9 Senge, Peter M. (1996). La Quinta Disciplina. *Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*, Ediciones Juan Granica S.A., pág. 260. La parte resaltada en bastardilla corresponde al autor.

muestrario de esperanzas acerca de la organización, pero que, por su parte, la organización abriga también sus esperanzas respecto al individuo. Estas expectativas no solo se refieren a la tarea que va a ser realizada por tales o cuales honorarios, sino que también implica el conjunto de derechos, privilegios y obligaciones entre el trabajador y la organización. [...] Estas expectativas no se hallan escritas en forma de contrato formal firmado por la empresa y por el trabajador, pero, sin embargo, operan con una fuerza poderosísima en cuanto determinantes de la conducta”¹⁰.

Por su parte, Harry Levinson enfatiza la reciprocidad como un elemento fundamental del “contrato psicológico”: “Este proceso de realizar expectativas mutuas y satisfacer necesidades mutuas en la relación entre un hombre y su organización de trabajo fue conceptualizado como un proceso de reciprocidad. Reciprocidad es el proceso de desarrollar un contrato psicológico entre una persona y una compañía o cualquier otra institución donde ella trabaja. Es un proceso complementario, en el que el individuo y la organización se vuelven parte uno del otro. La persona siente que es parte de la organización o institución y, consecuentemente, se vuelve un símbolo que personifica la organización global”¹¹.

Cuando se analiza el entorno del “contrato psicológico” es necesario hacer referencia a cómo los objetivos de la empresa y de la persona pueden coincidir o tener una divergen-

cia con relación a la actividad que se espera del trabajador. El efecto en el desempeño es importante porque la unión causa, necesariamente, una sinergia en su actividad laboral, y la divergencia genera un decrecimiento de su aporte. Su impacto en el desarrollo de las competencias específicas es indudable, por su efecto en la motivación de la persona para desarrollar o no las competencias que necesita su trabajo.

Los intereses que mueven tanto a la empresa como al trabajador en su vinculación o cambio de posición en ella deben ser definidos en el momento de la entrevista, para establecer si acepta o no la propuesta que se le hace. Es evidente que cuando él la acepta, elige compaginar sus intereses personales con los intereses de esa organización. No es posible entender como lógico lo contrario. Por lo tanto, al llevar a cabo esa elección, decide que tiene que emplear lo mejor de su conocimiento y habilidades para apoyarla. En este momento debe hacer un balance cuidadoso de sus competencias personales frente a las expectativas de la empresa, no siempre explícitamente expuestas, y, en forma conjunta con ella, determinar las acciones necesarias para adquirirlas en caso de no tenerlas, o desarrollarlas de manera incipiente.

Si empresa y trabajador no aclaran y aceptan este “contrato psicológico” y no acuerdan qué se debe hacer para convertir en realidad las expectativas de cada parte frente al nuevo compromiso laboral, es imposible que la persona desarrolle las competencias específicas que necesita para su cargo y pueda participar más allá del estricto ámbito laboral. Este vacío en el proceso de la comunicación entre las partes y la falta de un plan de acción, que fre-

¹⁰ Schein, Edgard H. (1972). *Psicología de la organización*, Editorial Prentice/Hall Internacional, págs. 22 y 23.

¹¹ Levinson, Harry (1968). *The Exceptional Executive*, Cambridge, Harvard University Press, pág. 39, en Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, 1984, pág. 98.

cuentemente se pasa por alto en forma involuntaria, son la causa de muchos de los problemas que impiden a la empresa llegar al nivel de competitividad que se propone.

El segundo concepto que maneja Schein en la relación persona-empresa tiene que ver con los vacíos de comunicación entre las partes y sus efectos en el trabajo. Por ejemplo, la falta de conocimiento claro de la persona sobre lo que quiere la empresa determina con frecuencia que ella no haga lo que esta espera, sin que necesariamente aquella carezca de las competencias requeridas para hacerlo. Sobre este tema dice: “La socialización organizacional es la forma de ponerse al tanto; es el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento, en el cual se enseña lo que es importante en una organización o en alguna parte de la misma. Este proceso se da en la escuela. Se da una vez más, y quizá de manera decisiva, cuando el graduado obtiene su primer empleo en una organización. Se da otra vez cuando pasa de un departamento a otro. Y vuelve a darse desde el principio si abandona la organización e ingresa en otra. [...] Es un proceso que puede hacer o deshacer una carrera y puede hacer o deshacer los sistemas de planificación de personal de las organizaciones. La rapidez y la eficacia de la socialización determinan la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como el ingreso y egreso de los mismos. *De manera que la estabilidad y la eficacia fundamentales de las organizaciones dependen de la habilidad que tengan para socializar a los miembros nuevos*”¹².

Del estudio de las fallas que se presentan en el trabajo y el análisis de la bibliografía relacionada con este tema, se desprende que la responsabilidad recae en la empresa cuando, al contratar o trasladar a una persona, no es clara, precisa y oportuna en hacerle conocer los requisitos que tiene en su mente para que el empleado realice las acciones del cargo o función. Más aún, con frecuencia no establece con la persona un “contrato psicológico” explícito de lo que espera de su desempeño laboral. Como resultado, si el empleado es comprometido y diligente y tiene interés en permanecer y progresar en la organización, debe investigar por su cuenta qué quiere la empresa y qué espera su jefe directo de su labor para, con esta información, hacer un balance de sus competencias y proponer un plan para adquirirlas o mejorarlas.

En todos los momentos que vive la empresa es indudable que el aprendizaje que surge en forma natural del accionar diario está enmarcado por la relación indisoluble de mentes y voluntades de las personas entre sí y de ellas con la organización. Es claro que si la persona no desea participar en este proceso de generación de conocimiento particular y propio de la empresa, así como aprender de sus experiencias y de las que proporcionan sus compañeros, siempre encontrará formas sutiles y prácticamente imposibles de detectar para no involucrarse. Al hacerlo, se convierte en un eslabón roto que impide a la empresa desarrollar en forma competitiva su actividad natural. La solución que esta tiene es comprender el corazón y la mente de su personal para incorporarlos en forma dinámica al compromiso institucional de ser competitivos en un mundo empresarial que cada día se torna más agresivo, y garantizar así su sostenibilidad a largo plazo.

12 Schein, Edgard H. (1977). Ponencia presentada en la Tercera Conferencia Conmemorativa de Murray McGregor en la Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, citado en el libro *Psicología de las Organizaciones*, de David A. Kolb y colaboradores. Editorial Prentice/Hall Internacional, pág. 2. La parte resaltada en bastardilla corresponde a los autores.

Conclusión

- a. La permanencia futura de las empresas, que enfrentan entornos cada vez más agresivos y exigentes, se fundamenta en desarrollar estrategias más integrales y sostenibles para ser competitivas frente a sus oponentes.
- b. Estas estrategias deben tener como base: a) Las personas. b) La creación de un conocimiento propio -basado en las experiencias que se viven en el día a día-. c) El aprendizaje y aplicación de este conocimiento.
- c. El proceso continuo de aprendizaje del conocimiento propio de la empresa es la base indispensable que requiere cada persona para su desarrollo en el trabajo y que permite la aplicación de estrategias de crecimiento y consolidación.
- d. Con un entorno cultural favorable y el apoyo formal de la dirección, sobre la base de la participación dinámica de las personas, se logra pasar del conocimiento individual al colectivo, por medio del aprendizaje organizacional.
- e. La diferencia entre una empresa competitiva y otra que no lo es estriba en que las personas que trabajan en ella hacen una administración inteligente de sus competencias, entendidas como conocimientos, experiencias, habilidades y deseo de hacer las cosas que les corresponde realizar en su trabajo.

Hay que aceptar que lo anterior no es posible sin un proceso de educación continuada, donde la persona aprende permanentemente de su entorno laboral para poder actuar en forma competente, al tomar sus decisiones de trabajo.
- f. La ventaja competitiva que exhibe la empresa frente a sus oponentes se deriva de la fusión de intereses entre ella y sus trabajadores, lo que le facilita diseñar estrategias -integrales y sostenibles- que son pensadas, diseñadas y ejecutadas por personas que aprenden de la realidad que vive la organización y que, de ese conocimiento, extraen los elementos para hacer que esta pueda enfrentar con éxito su entorno de trabajo.