



**Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.**


Cátedra de Política  
Económica de la Empresa

PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 252

## **LA GESTION DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE EN LA EMPRESA**

*Prof. Dr. Dr. Horst Albach*  
Universidad de Berlín

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 99/252

UNIVERSIDAD DE ALCALA



**5904570933**

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 252  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

D



**LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS DE APRENDIZAJE  
EN LA EMPRESA**

*Prof. Dr. Dr. Horst Albach*  
Universidad de Berlín

Alcalá de Henares, Marzo 1999

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 - Alcalá de Henares.  
Teléfono : 91 885.42.00  
Fax : 91 885.42.00  
e-mail: [cesge@ciemp.alcala.es](mailto:cesge@ciemp.alcala.es)

EDITA:

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

ISBN: 84 - 8187 - 083 - 8

Depósito Legal: M - 38505 - 1999

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

Pº de La Estación, 7 - Alcalá de Henares

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. INTRODUCCION .....	5
II. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA SITUACION DE TURNAROUND .....	6
1. Aprendizaje en crisis .....	6
2. Desaprendiendo durante la crisis .....	8
3. Aprendiendo después de la crisis .....	9
4. Resumen .....	13
III. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA SITUACION DE FUSIÓN .....	14
1. Aprendizaje en una fusión en el mismo sector (intraindustria) .....	14
2. Aprendizaje en fusiones entre diferentes industrias (interindustria) .....	17
3. Resumen .....	20
IV. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN SITUACIONES DE TRANSFORMACIÓN .....	22
1. Desaprendizaje del conocimiento adquirido en una economía socialista .....	22
2. Aprendizaje del socio .....	23
3. Aprendizaje interdependiente .....	25
4. Resumen .....	26
V. COMENTARIOS FINALES .....	27



## **I. Introducción**<sup>1 2</sup>

A la gestión del cambio se le ha dedicado una amplia atención en la literatura dedicada a la gestión y al management empresarial<sup>3</sup>. El cambio organizacional se ha estudiado como un proceso de aprendizaje continuo de la organización y de aprendizaje a largo plazo del individuo.

En esta contribución estudiamos la gestión de los procesos de aprendizaje en la organización en situaciones de discontinuidad:

---

<sup>1</sup>. Ponencia presentada en el IV World Congress of IFSAM, Madrid, 15 de julio de 1998.

<sup>2</sup>. La traducción del inglés ha sido realizada por el Profesor D. Félix Cuesta.

<sup>3</sup>. Ver i.e.: Straub, R. E.: *Determinaten und Dynamik des Organizational Learning*, Weisbaden 1996; Beck, N. Kieser, A.: *Standard Operating Procedures and Organizational Learning*, SFB 504 Discussion Paper No. 97-34, Mannheim, Diciembre 1.997; Jeitschko et al. make the point that even in a continuous but stochastic environment organizational learning has not been addressed so far. Ver Jeitschko, Th. D., Mirman, J.L., De Silva Salgueiro, E.M.: *Experimentation and Learning in a Principal-Agent-Model: The Ratchet Effect in a Stochastic Environment*, Working Paper, College Station-Charlottesville-Aveiro 1997

- de *turn-around*
- de fusión
- de transformación

Identificamos tres diferentes procesos de aprendizaje, los cuáles son típicos de estas situaciones:

- *aprendizaje carismático*
- *aprendizaje cooperativo*
- *aprendizaje interdependiente*

Este análisis descansa en las ideas obtenidas en el ámbito de la investigación, en el estudio detallado de casos reales y en el análisis econométrico. El estudio empírico se ha realizado considerando empresas alemanas, así como polacas, húngaras, búlgaras y rusas.

## **II. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA SITUACIÓN DE *TURNAROUND***

### **1. Aprendizaje en crisis**

Vamos a analizar primero el aprendizaje en una situación *turnaorund*. *Turnaround* se define como un proceso discontinuo de cambio. La discontinuidad proviene del hecho de que la estrategia corporativa, que provee un marco estable, así como la orientación de

todos los empleados de la empresa, no corresponde a un entorno de cambio externo e interno real y, por lo tanto, debe establecerse una nueva estrategia. Los miembros de la empresa tienen que aprender la nueva estrategia.

Este proceso de aprendizaje abarca tres fases identificadas por *Schein*: Desaprendizaje, aprendizaje y estabilización de la nueva estrategia. Por tanto, el proceso de aprendizaje es dramáticamente diferente de las situaciones de aprendizaje que *Schein* tiene en mente. Mientras que *Schein* describe el cambio individual de su comportamiento considerando el comportamiento óptimo para la organización, nosotros estudiamos un proceso de aprendizaje de la organización globalmente.

El primer paso en el proceso de aprendizaje es la identificación de la necesidad del *turnaround* y la necesidad de una aceptación generalizada de tal necesidad. Este paso se caracteriza por encontrarse con serias resistencias para el aprendizaje. La dirección no quiere reconocer el hecho de que es una crisis inminente. Los empleados desprecian las señales de crisis y las interpretan como conmociones inevitables del entorno. La dirección se alimenta de excusas y de previsiones difíciles.

Normalmente la crisis pocas veces se identifica a tiempo por la alta dirección. Algunas veces se detecta por la dirección, por los



bancos o por ambos. En este momento, la crisis es ya un hecho generalizado. Los suministradores, los clientes y los empleados ven que la empresa se encuentra en una situación crítica.

## **2. Desaprendiendo durante la Crisis.**

Los tres grupos anteriormente identificados han perdido la confianza en los altos directivos. Su estrategia ha caído en crisis y, por tanto, es duro de aceptar que puedan superar la crisis. A ellos se les acusa de una mala gestión, y a alguno, o muchos de ellos, se les condena chivos expiatorios.

Los empleados desprecian sus creencias en la orientación prevista por la estrategia anterior. Empiezan un proceso de desaprendizaje, encaminándose hacia un estado peligroso de incertidumbre.

Los suministradores se niegan a realizar sus entregas porque tienen dudas sobre la supervivencia de la firma. Los clientes cortan las relaciones con la empresa debido a la incertidumbre existente sobre la posibilidad de mantener unas relaciones de futuro. Los bancos se sienten inseguros y preocupados por la devolución de sus préstamos.

En esta situación hay una gran voluntad para aprender, pero una gran incertidumbre sobre qué aprender. En tal situación, el Consejo de

Administración, o los bancos, o los representantes de los bancos en el Consejo, tienen que encontrar a alguien, que aún sin que sepa más, sea un líder carismático, un directivo que restaure la confianza en todos los *stakeholders* de la empresa.

### **3. Aprendiendo después de la crisis**

La crisis se supera cuando se encuentra esa persona con carisma, o se encuentra la autoconfianza más allá de la racionalidad. Los miembros de la organización aprenden muy rápidamente una estrategia que sea significativamente diferente de la anterior y que prometa éxitos rápidos, por lo que es grande el deseo de abandonar el estado de incertidumbre y se abre la predisposición a aprender de un líder carismático tiene límites. El líder incrementa la voluntad de aprender al despedir a todos los responsables, o los más relacionados, con la estrategia anterior. El personal que no se convencen de inmediato sobre la nueva estrategia porque no tienen confianza en los líderes duros y carismáticos, se retiran de la escena y se callan, concediendo un soporte indirecto a las lecciones del nuevo líder carismático.

El problema más grave del aprendizaje organizacional después de la crisis se centra en la estabilización de los nuevos comportamientos que se requieren por la nueva estrategia en todos los miembros de la organización. Mientras el líder carismático es bueno

para el proceso de aprendizaje emocional de todos los *stakeholders* de la empresa, lo cuál es necesario y algunas veces, es condición suficiente para realizar el milagro de un *turnaround*, no es, sin embargo, un buen profesor en el proceso de aprendizaje por percepción (dentro de la nueva estrategia), la cual tiene que seguir el cambio radical para conseguir el éxito final. Una vez dije a un líder carismático después de una reunión turbulenta del consejo; “ Tú no crees en tu propia estrategia, ¿no es cierto? y él me contestó: “No, pero es suficiente que todos los demás crean en ella”.

Por tanto, el líder carismático tiene que encontrar un nuevo equipo de alta dirección, el cual dirija internalizando este proceso de aprendizaje. El líder carismático tiene que demostrar explícitamente a todos los *stakeholders* de la empresa que esas personas disponen de su confianza y que serán los responsables de la implantación de su estrategia operacional, encargándose de asegurar la continuidad de la nueva estrategia de éxito. El nuevo equipo busca el soporte para la implantación de la nueva estrategia convenciendo a los *stakeholders* de la empresa de sus ventajas. Cuanto más se diferencie la nueva estrategia de la antigua, más fácil será de convencer a los *stakeholders* sobre la nueva estrategia. Este proceso de aprendizaje recupera a los empleados más resistentes y los involucra en el proyecto contribuyendo de esta manera al éxito de la nueva estrategia. Es interesante destacar que se está profesionalizando la figura del líder carismático en la actualidad. Son los consultores especializados en una

gestión transitoria de las empresas.

El éxito de la gestión del *turnaround* es, por tanto, una combinación de desaprendizaje, a través de la pérdida de confianza, aprendizaje, con ejemplos (de un líder carismático), y aprendizaje con perspicacia (de la racionalidad de los nuevos altos ejecutivos). A este proceso de aprendizaje le denominamos *aprendizaje carismático*. La gestión de este proceso de aprendizaje, con ruptura, se realiza por los managers externos al Consejo, o por los representantes de los bancos.

Existen, naturalmente, casos menos dramáticos de *turnaround* que el que hemos descrito. Estos son los tipos de *turnaround* con éxito que existen normalmente en grandes empresas familiares. Pero también aquí, el proceso de aprendizaje tiene tres fases:

- *análisis*
- *comunicación*
- *implantación*

La fase más dura es la *primera*. Se ha venido incurriendo en pérdidas durante un cierto periodo de tiempo y las preocupaciones han crecido entre los miembros de la familia con participación en la empresa, pero sin participación en la gestión. Se hace cada vez más y más difícil iniciar un análisis racional y cuidadoso de la situación. Por tanto, este primer paso es el más importante. Se inicia con la ayuda de

personas externas al consejo y, en algunos casos, son ellos mismos quienes lo realizan. El aprendizaje durante esta fase encuentra más dificultades si los bancos acreedores insisten en imponer sus consultores para realizar este análisis. El consultor, normalmente, considera que es necesario cambiar casi todo, desde la estrategia hasta el sistema de control, y esto incrementa la fuerza de la resistencia. Debido a que no pueden ser fácilmente excluidos los directivos involucrados, ya que poseen una parte importante de las acciones, el proceso de desaprendizaje se hace casi imposible aunque los consultores critiquen severamente a la dirección anterior.

La *segunda fase* es la búsqueda y comunicación de la solución. En la mayoría de *los turnaround* se puede encontrar una solución. En general es una solución mejor que la que pueda aportar un *líder carismático*. Tal solución puede implicar una estrategia de inversión arriesgada. Por tanto, tiene que ser ampliamente discutida con el banco acreedor y con los miembros de la familia que no están en el consejo. Este proceso de discusión es un proceso de aprendizaje complejo: es una combinación de aprendizaje por percepción y de aprendizaje con restablecimiento de confianza.

La fase más importante en la dirección *turnaorund* es la de implantación. Implantar la nueva solución significa cambios importantes en la organización y en el comportamiento de los empleados. Muchos empleados, consciente o inconscientemente, se

oponen al cambio. Tienen que aprender que dirección significa “business”. La dirección, por lo tanto, tiene que comprometerse con la implantación. Las señales de compromiso son extremadamente importantes en esta fase del proceso de aprendizaje. El mayor acercamiento de los directivos a las instalaciones es una buena señal. Otra señal puede ser conseguir los compromisos, por escrito, de los mandos intermedios en la consecución de los objetivos, cuando antes la involucración y los compromisos eran sólo verbales con la dirección anterior. Una tercera señal puede ser la realización de chequeos frecuentes.

#### **4. Resumen**

Podemos resumir el aprendizaje organizacional en una situación de *turnaround* en seis puntos:

1. *Turnaround* significa discontinuidad. Aprendizaje organizacional en una situación de discontinuidad es diferente del aprendizaje en continuidad.
2. Las barreras para aprender se incrementan en una situación de discontinuidad.
3. La pérdida de confianza en la alta dirección produce a una mayor situación de incertidumbre e incrementa el deseo de

aprender.

4. Los líderes carismáticos construyen este deseo a través de su estrategia *turnaround*.
5. Se requiere el aprendizaje por percepción para estabilizar los comportamientos requeridos por la nueva estrategia.
6. Las señales emitidas juegan un papel importante durante la fase de implantación de la nueva estrategia. El aprendizaje organizacional se refuerza con fuertes señales de compromiso por parte de la alta dirección.

### **III. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN UNA SITUACIÓN DE FUSIÓN**

#### **1. Aprendizaje en una fusión en el mismo sector (intra-industria)**

Pasemos ahora a la segunda situación de aprendizaje discontinuo, la fusión entre dos empresas. La distinción entre fusiones amistosas y absorciones duras ha sido últimamente muy popular. Sin embargo, encontramos que esta distinción no aporta ninguna ayuda especial cuando se analiza el proceso de aprendizaje que se produce después de una fusión. Es más importante distinguir entre:

- *Fusiones intra-industria*
- *Fusiones inter-industria*

Vamos primero a analizar las fusiones *intra-industria*.

Hay tres fases del proceso de aprendizaje después de una fusión:

- *Sorpresa*
- *Cooperación*
- *Éxito*

Como quiera que una fusión se planifica normalmente con mucho cuidado y con secreto por una de las partes, el anuncio de la fusión provoca un “*shock*” en la mayoría de los empleados. En el sistema alemán de los “*dos niveles*”, incluso los miembros del Consejo no disponen de un avance previo de la noticia, excepto el “*chairman*” y el “*vice-chairman*”(que proviene del área de representación de los empleados). El “*shock*” se sigue con cierta incertidumbre. Esta es una condición previa para comenzar el proceso de aprendizaje. Pero no es una condición suficiente. Habrá algunos empleados que se opongan a la fusión y otros entenderán que la fusión es una buena oportunidad. Es importante que la alta dirección se asegure que hay suficiente número de empleados que quieren asumir la fusión. Las teorías de juegos multipersonales nos dicen que en otro



caso la fusión será muy costosa. La dirección de la compañía tendrá que actuar rápida y seriamente para conseguir un soporte amplio. Las reuniones en ambas sedes centrales serán la señal para los empleados de que la empresa resultante ofrecerá las mismas oportunidades a todos. Colocando a los mejores directivos de ambas compañías en los nuevos puestos de alta dirección reforzará esta impresión. Si se facilita una información inmediata y amplia de todas las partes involucradas se conseguirá una mayor apertura y entorno de equidad. Si la alta dirección realizan acciones rápidas y amplias no dejará tiempo para que se desarrolle la oposición.

La dirección comienza la segunda fase estableciendo comités con miembros de diferentes tendencias y con diferentes cargos. Lo más importante de estos comités es que identifiquen las sinergias potenciales de todas las áreas. Estos comités se componen de miembros de ambas compañías. Todos ellos trabajan codo con codo. Con lo que no sólo adquieren el conocimiento explícito de la otra compañía, sino además aprende el conocimiento tácito y sus comportamientos. De forma cooperativa se comprometen a un objetivo común: asegurarse de que no se queda en un simple ejercicio. Con el desarrollo de los valores de que las sinergias son ciertas se dispone es también de un efecto importante y paralelo de estos comités.

Este compromiso es el comienzo de la tercera fase. Esto es, el

aprendizaje por refuerzo. El factor más importante para el refuerzo es el éxito rápido. Tan rápido como sea posible. La alta dirección utiliza la sorpresa, la incertidumbre del personal y el compromiso seleccionando aquellos grupos de directivos, de ambas empresas, para alcanzar el éxito rápidamente: reducción de los puestos de trabajo, cierre de fábricas, unión de puntos de venta, etc., todas estas medidas requerirían, de otra forma, un proceso largo y una negociación dura. El éxito refuerza el deseo de aprender y, por tanto, contribuye al éxito continuado.

## **2. Aprendizaje en fusiones entre diferentes industrias (inter-industria)**

Conseguir el éxito rápido es mucho más difícil en una fusión *inter-industria* que en una fusión *intra-industria*, pero a su vez es lo más importante. Esto es especialmente cierto en una fusión abierta.

En tal situación, la compañía dominante tiene una cultura corporativa que difiere significativamente de la cultura corporativa de la otra compañía. La cultura corporativa se define como el conjunto de reglas tácitas o no escritas del comportamiento en la empresa. El éxito de la fusión requiere el aprendizaje de una nueva estrategia, desarrollando una cultura común, aprendiendo el conocimiento explícito y tácito de las dos compañías, y haciendo un determinado esfuerzo para alcanzar sinergias.

El proceso de aprendizaje incluye los tres pasos clásicos:

- desaprendizaje de la estrategia y de las formas de comportamiento anteriores.
- aprendizaje de la nueva estrategia
- implantación de la nueva estrategia y aprendizaje de los nuevos comportamientos.

Es bien conocido en el caso de la fusión entre Daimler-Benz y AEG, que el desaprendizaje de la estrategia anterior significaba que la “*estrategia de carretera*” (automóviles y camiones) no tendría éxito en el largo plazo debido a la intensificación de la competencia intermodal dentro de una competencia global que integra todo tipo de sistemas de tráfico. También significaba el aprendizaje de que la “*estrategia de la electricidad*” (de las plantas de energía nuclear a equipos domésticos) estaba fuera de lugar. Cada división era lo suficientemente pequeña como para no alcanzar economías de escala, y las economías de escala eran demasiado pequeñas como para que la estrategia de la electricidad fuera viable en un entorno de competencia mundializada. Mientras el cambio hacia una “*estrategia de la movilidad*” parecía convincente si se alcanzaban las economías de escala, la alta dirección no pudo conseguir una masa crítica que soportara, en ambas empresas, este cambio de estrategia corporativa.

El aprendizaje de una nueva estrategia requiere un fuerte compromiso por parte de la alta dirección de ambas empresas. Esto precisa integración y no subordinación. Si la empresa adquirida se incorpora como una subsidiaria y se gestiona por un sistema de bloqueos dictatoriales, el *aprendizaje por cooperación* se hace muy difícil. En el caso de Daimler-Benz y AEG, el CEO de AEG fue nombrado miembro del consejo de Daimler-Benz y el CEO de Daimler-Benz, “chairman” del consejo supervisor de AEG. Los otros miembros del comité de dirección de AEG fueron tratados como subordinados de los miembros del comité de dirección de Daimler-Benz y los miembros del comité de dirección de Daimler-Benz no asumieron la responsabilidad de entender los problemas de AEG.

La implantación de la nueva estrategia implica decisiones particularmente duras por el lado de la compañía adquirida. Las líneas de producto y las divisiones que no encajaban en la “*estrategia de movilidad*” se denominaron “*divisiones de transición*”, mientras que las otras se denominaron “*divisiones nucleares*”. Las *divisiones de transición* recibían la señal de “*no queridas*”. Lo cual genera dos tipos de reacción: la “*reacción de novia maravillosa*”: intentando hacer la división muy rentable para encontrar un comprador que no redujera inmediatamente el número de empleados, y la “*reacción del mendigo*”: poniendo todos los esfuerzos en mejorar la situación incurriendo en pérdidas cuantiosas financiadas por el “*saco sin fondo*” de la nueva compañía madre. Las *divisiones nucleares* reciben

la señal de “*queridas incondicionalmente*”. Esta señal refuerza los estilos anteriores de comportamiento y reduce la presión del aprendizaje. De este modo, la implantación de la nueva estrategia se obstaculiza por las señales que se dan a las divisiones para que éstas aprendan la nueva estrategia. La superación de las barreras para el aprendizaje se hace más y más costosa y los resultados suelen ser malos.

Gestionar el proceso de aprendizaje en una fusión *inter-industria* es una tarea necesaria y exigente. La experiencia sugiere que es más aconsejable la compra de divisiones individuales para incorporarlas a la nueva estrategia, y si esto no es posible, tratar de construir dentro de la empresa un entorno competitivo para el futuro. Los efectos colaterales de venta de las *divisiones de transición* suelen ser muy costosos. Las sinergias esperadas de las *divisiones nucleares* no se integran organizativamente si desaparecen las dos empresas. Los bloqueos dictatoriales son ineficientes para la gestión del proceso necesario de aprendizaje.

### **3. Resumen**

Resumiendo los puntos principales sobre el aprendizaje organizacional en una situación de fusión podemos concluir en lo siguiente:

1. La gestión, una vez producida la fusión, exige una gestión organizacional del aprendizaje por sorpresa, cooperación y éxito.
2. La sorpresa crea incertidumbre y puede dirigir las emociones antagonistas. Los directivos, por tanto, tendrán que asegurarse que disponen de una masa crítica de personas que soportan el cambio, ofreciendo oportunidades en la nueva empresa.
3. Las oportunidades para conseguir los puestos deben realizarse de acuerdo con resultados, independientemente de los contratos de los empleados.
4. La cooperación entre los comités conjuntos mejora el aprendizaje organizacional.
5. La gestión rápida refuerza el proceso de aprendizaje.
6. La gestión del aprendizaje en las fusiones *inter-industria* es tan compleja que son escasas las oportunidades para alcanzar el éxito. Es recomendable evitar las fusiones *inter-industria*.

## **IV. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL EN SITUACIONES DE TRANSFORMACIÓN**

### **1. Desaprendizaje del conocimiento adquirido en una economía socialista.**

La transformación de la economía socialista hacia una economía de mercado es el tercer tipo de discontinuidad, donde el aprendizaje organizacional en la empresa es importante para sobrevivir. El proceso de aprendizaje tiene una vez más tres fases:

- *desaprendizaje*
- *aprendizaje con el socio*
- *aprendizaje interdependiente*

La transformación en las empresas de la Alemania del Este y en el Este de Europa ha tenido un proceso muy largo y muy costoso. Lo cual ha sido una sorpresa porque la gente de estos países estaba deseosa de abandonar el socialismo y abrazar la economía de mercado y la sociedad democrática. La masa crítica de personas que soportaban la estrategia de transición hacia una economía libre de mercado estaba allí. Por lo tanto, el desaprendizaje se esperaba muy rápido. Sucedió lo contrario. El desaprendizaje explícito de conocimiento fue de hecho rápido. Pero es mucho más difícil desaprender el conocimiento tácito, el que se fue acumulando durante un periodo de cuarenta, e incluso,

setenta años. El conocimiento tácito es el conocimiento de cómo comportarse, cómo manejarse con las instituciones, cómo criar a los hijos, como trabajar en el puesto de trabajo y cómo manejarse con otras empresas. El conocimiento tácito es la inversión realizada en la red de relaciones de negocio. Yo denomino a esto la “*infraestructura del capital humano*” de una economía. Mientras parece fácil desaprender el *conocimiento explícito* de un sistema socialista, parece muy difícil desaprender el *conocimiento tácito*, porque significa una pérdida de identidad personal.

## 2. Aprendizaje del socio

La segunda fase del proceso de aprendizaje en una economía en transformación es la *inversión en la infraestructura del capital humano* de la economía de mercado. Adquirir el *conocimiento explícito* adecuado no es suficiente. El *conocimiento explícito* es indisoluble del *conocimiento tácito*. Gestionar el proceso de aprendizaje *explícito* y *tácito* del conocimiento de la economía de mercado requiere un aprendizaje con otro socio. Las antiguas empresas socialistas tienen que encontrar socios en Occidente que deseen transferir *la infraestructura del capital humano* de las empresas de una economía de mercado. Para que esta transferencia tenga éxito es preciso aprender también de la empresa del Este: esto quiere decir aprender el cómo una empresa socialista y sus empleados pueden integrar este nuevo *capital humano* dentro de su *conocimiento*



*tácito* asumiendo durante décadas de socialismo.

La velocidad del proceso de aprendizaje en esta fase depende de las características de los propietarios de la empresa occidental. Si el inversor de Occidente adquiere una posición mayoritaria en el capital de la empresa, la red específica de inversiones se realiza más rápidamente. Por el contrario, el aprendizaje requiere más tiempo si el inversor asume una posición minoritaria. Si el inversor entiende que el riesgo es alto, como en el caso de Rusia, donde la tierra no se puede comprar, la transformación no se producirá nunca.

El aprendizaje con el socio, en general, se desarrolla en tres fases. En la primera fase, denominada “*combinación*”, los directivos de Occidente trabajan codo a codo con los directivos del Este. El conocimiento *explícito* se intercambia con el socio de Occidente, llegando a alcanzar una posición dominante. La fase siguiente se denomina “*irritación*”. El socio de Occidente llega a enfadarse, porque el proceso de aprendizaje del *conocimiento explícito* le parece lento.

El socio del Este se frustra también: su socio de Occidente parece que quiere “*colonizar*” su país, para dominarlo, sin entender en profundidad el proceso de dependencia de este proceso de transformación. La tercera fase es la denominada “*integración*”; ambos socios entienden que es importante aprender mutuamente el

conocimiento *tácito* junto con el conocimiento *explícito*. Las dos culturas se integran. El aprendizaje entre socios se realiza con éxito si las dos partes lo desean y se entusiasman con aprender, si entienden la importancia del conocimiento *tácito* y si no tratan de dominar durante el proceso de aprendizaje.

### **3. Aprendizaje interdependiente.**

La situación de dependencia no se limita a la empresa. Es realmente importante entender lo que significa el proceso de dependencia para una economía. El proceso de dependencia es la razón por la que son tan distintos los sistemas de transformación en los diferentes Estados de la Europa Oriental.

Es importante entender el proceso de dependencia, tal y como se ha demostrado particularmente a la hora de pasar al sistema legal de las democracias occidentales, en los antiguos países socialistas. Ha habido dos extremos. Por un lado, tenemos Alemania. El 3 de octubre de 1990, el sistema legal de la República Federal Alemana se transfirió a los nuevos estados de la República. Por otro lado, tenemos Rusia, donde el sistema legal cambia despacio y erráticamente.

En todo caso el proceso de transformación es más lento de lo necesario. El sistema legal no está cambiando los problemas de transformación. El estado tiene que dirigir el proceso de aprendizaje.

Si los legisladores aprenden sobre los problemas de la transformación en las empresas, ajustarán la legislación para acelerar el proceso de transformación. Yo denomino a esta forma de “*aprendizaje organizacional*” “*aprendizaje interdependiente*”. En Alemania fueron modificadas las leyes en un intento de acelerar la inversión en activos materiales y en capital humano. Los legisladores en Rusia no parecen capaces de aprender. Por lo tanto, en las empresas rusas no existe prácticamente una orientación al aprendizaje. Nuestros estudios han demostrado que si el *aprendizaje interdependiente* se gestiona adecuadamente, la duración del periodo de transformación se reduce entorno a un 20% y la probabilidad de bancarota se reduce en más de un 50%.

#### **4. Resumen**

Si tuviéramos que resumir este ámbito del aprendizaje organizacional en una situación de transformación, deberíamos considerar los cinco aspectos siguientes:

1. Gestionar el proceso de transformación de las antiguas empresas socialistas es igual a gestionar el desaprendizaje de todo el *conocimiento explícito y tácito* de una economía socialista.

2. A pesar de que las personas, de hecho, escogen la economía de mercado, hay barreras para desaprender porque significa cierta pérdida de identidad personal.
3. Un directivo del Este no puede gestionar el proceso de aprendizaje para hacer negocios en una economía de mercado. Debe ser transferido el necesario conocimiento explícito e implícito por un socio occidental.
4. La gestión de este tipo de aprendizaje organizacional con un socio implica gestionar en tres fases: *combinación, irritación e integración*.
5. El aprendizaje organizacional en el proceso de transformación va más allá de la empresa. Significa interactuar con el entorno. Si el estado y la empresa aprenden simultáneamente, hablamos de *aprendizaje interdependiente*. Si el aprendizaje interdependiente se gestiona adecuadamente, el tiempo de aprendizaje se acorta y la probabilidad de fallar se reduce.

## V. COMENTARIOS FINALES

La gestión del aprendizaje organizacional en situación de discontinuidad es un proceso difícil. Requiere un entendimiento del proceso de aprendizaje que va más allá de los libros de recetas de

*conocimiento explícito*, o de la “*rejilla de dirección*”. Es importante conseguir una masa crítica de personas que soporten la nueva estrategia. La gestión del proceso de aprendizaje significa guiar al personal en un entorno de incertidumbre. El líder carismático puede ayudar en esta fase, pero una información y comunicación correcta y transparente conseguirá un mayor compromiso de éxito.

La implantación de una nueva estrategia se facilita cuando la dirección tiene en cuenta la importancia del *conocimiento tácito* y fuerza la integración de las dos culturas. Finalmente, la gestión del aprendizaje organizacional puede ser más eficiente si el aprendizaje es *interdependiente con el entorno*. Una organización plana, orientada a proyectos, requiere el soporte del *aprendizaje interdependiente*. La gestión del proceso de aprendizaje en discontinuidad puede ser muy complejo, por lo que es mejor evitar tales situaciones. Las fusiones *inter-industria* son un ejemplo de tal situación.

