

# La empresa que aprende

Cómo lograr el crecimiento de una organización

*Aprender no es solo la capacidad de procesar y aplicar los nuevos conocimientos adquiridos; se trata de corregir errores y aportar nuevas soluciones que contribuyan al crecimiento de una compañía. En otras palabras, se trata de aprender a aprender.*



**Lic./CPN Diego L. Cacciolato**  
Gerente comercial de  
Bykom S.A.

**"Vale más hacer y arrepentirse que no hacer y arrepentirse"**

*Nicolás Maquiavelo (1469-1527)*

Se aprende al hacer: analizando, decidiendo, implementando. Las decisiones clave que se toman en una empresa funcionan como una rueda de aprendizaje: pensamiento y acción al mismo tiempo.

Dirigir es un oficio que requiere análisis de futuro, presente y pasado en un mismo acto. Las decisiones estratégicas se conciben mirando el futuro pero se entienden a través de las lecciones del pasado (experiencia). Intentan unir la formulación de la estrategia, el análisis, la decisión y su puesta en práctica. Pensar, decidir y hacer; la cabeza y la mano actuando conjuntamente.

Sabemos que las previsiones no siempre se conciben con la realidad, por lo que, contrariamente a lo que indican muchos libros de administración, debemos estar atentos a lo que sucede día a día, a la realidad que nos supera. Quizás los errores de hoy mañana se conviertan en oportunidades; o quizás las limitaciones actuales sean, en un futuro, estímulos para la creatividad.

Las personas y las empresas pueden aprender: es tarea del directivo crear el clima y los mecanismos necesarios para que la organización aprenda. Las organizaciones, como las personas, tienen diversos estilos de aprendizaje; el desafío consiste en aprender cómo aprende la empresa. Este es un proceso continuo, un desarrollo constante capaz de generar conocimiento colectivo y estrategias compartidas que finalmente se transformen en resultados.

"Solo sé que no sé nada", dijo Sócrates. Un buen estratega de negocios debe



saber que no lo puede prever todo, que pueden suceder acontecimientos inesperados, de difícil previsión y gran impacto. Debe estar en un estado permanente de alerta y de atención hasta a las señales más débiles. Debemos huir de los falsos expertos en predicciones retrospectivas. Aceptar la realidad es algo muy diferente a resignarse a ella: la primera es una actitud activa y dinámica, es poner vitalidad a una situación y, en caso de que no guste, tratar de cambiarla.

No se puede caer en análisis lineales o simplistas de quienes buscan resultados en la teoría: debe abordarse la realidad con experiencia vivida, con sentido común y con profesionalismo. Entendiendo esto, el directivo podrá minimizar los impactos de cualquier crisis o variable de contexto que amenace la vida de la empresa o atente contra sus planes y/o resultados.

En definitiva, la estrategia a implementar en cualquier empresa será una mezcla entre una planificación y los cambios que emerjan de la realidad. Nos guste o no, en el camino quedarán planes sin realizar y se incorporarán nuevas iniciativas. En el momento de poner en práctica la decisión estratégica

nos encontraremos con situaciones de contexto imprevistas, tema en el cual los argentinos somos expertos. Este proceso transformador ha de ser un aprendizaje para la empresa, ya que dichos planes no tienen una traslación directa a la realidad: es necesario aprender a hacerlo uno mismo.

Todos sabemos que una empresa es eficiente cuando logra sus metas con el menor costo posible. Pero lo que no es tan sabido es que una empresa es eficaz solo si sabe aprender y aprender no se reduce a la capacidad de procesar y aplicar información nueva, sino que también consiste en corregir errores y aportar nuevas soluciones. La empresa debe aprender no solo de las decisiones acertadas sino también de las equivocadas. El conflicto no debe ser enmascarado, sino afrontado y resuelto.

Para tomar una decisión tenemos que tener en cuenta no solo sus consecuencias sino también las que se desprenden de no tomarla (*statu quo*). Ante la necesidad evolutiva de ir siempre para adelante debemos aprender a tomar conciencia de las limitaciones de las previsiones y los sucesos inesperados: hay que tener en cuenta a los cisnes negros. ■