

## De las partes al todo

### Programa de integración organizacional

Este trabajo se propone dar a conocer una de nuestras experiencias recientes en integración organizacional. Mostramos cómo, a partir de una fusión entre dos empresas industriales, colaboramos para construir un nuevo “nosotros” del que todos pudieran sentirse parte. Nos ocupamos en primer lugar de la génesis del proyecto, luego describimos la intervención del equipo de HUATANA – Aprendizaje en Organizaciones y presentamos algunos resultados, para finalmente reflexionar a la luz de ciertos marcos conceptuales.

Las expresiones entre comillas y en bastardilla corresponden a citas textuales de los actores. Por pedido explícito del cliente utilizamos nombres ficticios.

### I – La génesis del proyecto

En el año 2014 la metalúrgica Next —estadounidense, con sede en Phoenix— decidió dejar de operar en Argentina. Sus plantas (situadas una en la provincia de San Luis y la otra en la provincia de Buenos Aires) fueron entonces adquiridas por Metalúrgica CEIPSA, de capital nacional.

Next y CEIPSA compartían un conjunto de saberes técnicos por el hecho de dedicarse al mismo tipo de actividad. Diferían, sin embargo, en los criterios de gestión. Los integrantes de Next estaban habituados a ejecutar cuidadosos planes monitoreados al detalle desde la casa matriz. Habían desarrollado capacidades analíticas para elaborar informes y responder los requisitos de las auditorías, y apreciaban la previsibilidad que la organización les ofrecía: presupuestos estables, planes de desarrollo en el país o en el extranjero, procesos explícitos. Distinto era el caso de Metalúrgica CEIPSA. Sus propietarios —una familia de empresarios con actividad en diversos rubros de la industria local— solían valorar por sobre todo la intuición y la capacidad para tomar riesgos. A diferencia de lo que ocurría en Next, los procedimientos estaban poco documentados ya que se confiaba en el saber tácito de los expertos. Ante la escasez de procesos

formales, las articulaciones entre sectores quedaban supeditadas a la fluidez de las relaciones interpersonales.

A los pocos meses de la fusión se hizo evidente que, para obtener los resultados esperados, era preciso diseñar prácticas que permitieran el trabajo conjunto entre los empleados procedentes de Next, los que provenían de Metalúrgica CEIPSA y quienes se incorporaran del mercado: *“era obvio que iniciábamos un proceso que para nadie era ‘más de lo mismo’. (...) Necesitábamos encarar los desafíos planteados como... como un proceso de cambio cultural.”*<sup>1</sup> Semejante *“cambio cultural”* no podía reducirse a la imposición de rutinas de una empresa a otra. Next era considerada *“el relojito suizo”* del rubro metalúrgico, en tanto Metalúrgica CEIPSA había desarrollado a través de sus cuarenta años de existencia en Argentina una gran flexibilidad ante entornos cambiantes. El equipo de Alta Gerencia —compuesto por ejecutivos de las dos empresas fusionadas— sabía que, para mantener y ensamblar lo bueno de cada organización, era preciso habilitar la participación en la construcción de una nueva identidad.

## **II – El encuentro *“Entre todos”***

Sobre la base de las premisas compartidas en la Alta Gerencia —protagonismo de las personas y aprovechamiento del saber existente—, el equipo de RRHH convocó a licitación para la implementación de actividades de integración cultural. La tarea fue adjudicada a HUATANA – Aprendizaje en Organizaciones (en adelante, HUATANA), quien trabajó junto al área de Capacitación en la elaboración de un dispositivo específico: el *“Entre todos”*.

### **II.1 – Características generales del *“Entre todos”***

Un marco que permita coordinar acciones e identificarse con un proyecto no se construye sólo como resultado de un evento coordinado desde RRHH. Sin embargo, un buen punto de partida ayuda a generar disposiciones y reduce tensiones. En el caso que nos ocupa, ese punto de partida estuvo dado por un encuentro de una jornada y media de duración al que se tituló *“Entre todos”*. Se llevó a cabo en un hotel cercano a la C.A.B.A. e incluyó cena y pernocte, a fin de que

---

<sup>1</sup> Entrevista al director de Operaciones de Metalúrgica CEIPSA.

los asistentes interactuaran más allá de las actividades de aprendizaje formalmente previstas. Participaron las doscientas catorce personas con equipos a su cargo, distribuidas en doce grupos heterogéneos en cuanto a su posición (desde reportes directos del CEO hasta supervisores) y a su función (técnica, comercial o *staff*). Las doce ediciones se llevaron a cabo durante el año 2015.

El diseño apuntaba a tres propósitos: valorar la diversidad de la que se componía la empresa luego de la fusión, comenzar a elaborar “comunes denominadores” para conciliar la riqueza de lo diverso con lineamientos compartidos, y generar vínculos para desempeñarse con efectividad en un buen clima de trabajo. El temario incluyó tres contenidos clave: las “tribus” de Metalúrgica CEIPSA, el proceso de construcción de la “comunidad organizacional”, y el papel que desempeñan quienes conducen personas. En cuanto a la metodología, el desarrollo se concibió como un itinerario flexible que mantuviera la consistencia entre las sucesivas ediciones y a la vez respetara la especificidad que cada uno de los doce grupos fuera revelando. La descripción que sigue reseña a grandes rasgos la secuencia didáctica del “*Entre todos*”.

### **1 – Primera mañana: Las “tribus” de Metalúrgica CEIPSA<sup>2</sup>**

Luego de una actividad de caldeamiento y de los acuerdos sobre el encuadre (expectativas de los destinatarios, empleo del tiempo, resultados esperados del encuentro, etc.) las facilitadoras solicitaban a los participantes que, adoptando el rol de exploradores, recorrieran mentalmente la organización y nombraran las “tribus” o “aldeas” con las que fueran encontrándose en su recorrido imaginario. Aparecían así menciones tales como “*los Ansiosos Quiero Ya*” (jóvenes con expectativa de carrera rápida), “*los Viudos e Hijos del Pasado*” (personas que añoraban el estado previo a la fusión), “*los Solitos*” (supervisores del turno noche), “*los Teflón, que en momentos de cambio no toman decisiones para no quedar pegados*”. Luego de esta descripción risueña, el grupo total se subdividía en cuatro o cinco “tribus” y los participantes se incluían de manera

---

<sup>2</sup> El término “tribu” habilitaba —medio en serio y medio en broma— una mirada de la organización gracias a la cual ciertos rasgos cotidianos se transformaban en “exóticos” y se tornaban susceptibles de análisis. Lo que solía darse por sentado con una connotación negativa (“*los jóvenes de la Generación Y son ansiosos*”, “*los que vienen de Next son estructurados*”, etc.) podía ser puesto en palabras a través del humor, permitiendo a los sujetos aludidos tomar conciencia de su propia conducta.

voluntaria en alguna de ellas<sup>3</sup>. Comenzaba así una conversación entre las “tribus” presentes: cada una era invitada a proveer *feedback* a las otras y a esbozar una breve presentación de sí misma (sus principales desafíos actuales, sus sensaciones ante la fusión, sus dificultades).

## **2 – Primer tramo de la tarde: El proceso de construcción del “nosotros organizacional”**

Luego de un almuerzo compartido y aprovechado para ricos intercambios informales, el trabajo de la tarde se desplazaba de las “tribus” (foco de la mañana) al “nosotros organizacional”. Mediante un juego con formato de experiencia estructurada<sup>4</sup> los participantes comprendían las distintas etapas que atraviesa una organización que aspira a integrarse. Las sensaciones experimentadas durante el juego, así como también la conceptualización a partir de la actividad lúdica, permitían advertir que las dificultades que atravesaba la empresa no constituían una anomalía ni tenían por qué alarmar. Más bien podían ser concebidas como hitos insoslayables en un proceso de generación de capacidades colectivas que no existían previamente.

La “lectura” de la situación de Metalúrgica CEIPSA a la luz de distintas corrientes sobre Aprendizaje Organizacional dejaba planteado el tema de las conversaciones fundantes: ¿de qué era preciso hablar para superar la “fragmentación” característica de un proceso de fusión?, ¿qué “mitos tribales” era necesario revisar con miras a conectar grupos diferentes en su historia?, ¿cuáles eran los supuestos no testeados que impedían coordinarse sobre la base de la confianza? Tomando a estas cuestiones como eje, los grupos preparaban argumentos y preguntas específicas con miras a la actividad del tramo vespertino.

---

<sup>3</sup> Si bien la conformación de “tribus” variaba de un grupo a otro, algunas aparecieron con regularidad: “los CEIPSA pura cepa”, “los former – Next”, “los comerciales”, “los nuevos”, “los no – metalúrgicos que vienen del mercado”, y “los perfectitos de Administración”.

<sup>4</sup> Se entiende por “experiencia estructurada” a un tipo particular de juego que metafórica una situación de relevancia para quienes aprenden (Gore, 2004). Se organiza en una secuencia de cuatro fases: implicarse en la actividad de jugar, reflexionar acerca de lo ocurrido durante el juego, analizar las reflexiones y “ponerles nombre” a la luz de una determinada perspectiva teórica, y relacionar el juego y las posteriores conceptualizaciones con la realidad cotidiana.

### **3 – Tramo vespertino: Conversaciones fundantes para la fusión.**

Con anterioridad al lanzamiento del *“Entre todos”*, durante la fase de diseño, el equipo de Capacitación de la empresa había sondeado las expectativas de los futuros participantes. Los comentarios más recurrentes —*“no lo piensen como un curso más”, “que se pueda entender el rumbo y comprender algunas decisiones dolorosas”, “que no sea un típico outdoor de sólo jugar”*— habían mostrado que la necesidad de reflexionar en conjunto resultaba mucho más relevante que el desarrollo de un contenido académico o la recreación. Más allá de la secuencia a cargo de HUATANA, el *“Entre todos”* tenía que permitir a los destinatarios escuchar la “voz institucional” y plantear a “la organización” las preocupaciones compartidas en tanto líderes de la incipiente *“Metalúrgica CEIPSA post – fusión”*.

Fue preciso por consiguiente asociar la “voz institucional” a un sujeto específico y reservarle un espacio específico: el director de RRHH y en algunos casos el director de Operaciones acudieron, entre las 18:00 y las 20:30 de cada una de las doce ediciones, a escuchar la perspectiva de los diferentes grupos y responder las inquietudes surgidas a lo largo del día. En esos intercambios vespertinos se trataron temas de diferente índole y connotación emocional, desde la estrategia de la compañía o las desvinculaciones asociadas al *takeover* hasta las políticas de beneficios para empleados. Cada tema (incluso los “difíciles”) fue tratado con la profundidad requerida, ejercitando las habilidades de diálogo trabajadas durante la jornada<sup>5</sup>. Los comentarios posteriores durante la cena o la sobremesa mostraron, edición tras edición, la satisfacción de los grupos ante lo que consideraban *“algo novedoso”*: *“todos ponemos la cara y hablamos como adultos”*. La circulación de información hasta entonces “encapsulada” en los niveles más altos produjo una fortísima baja en la ansiedad, al contribuir a ver racionalidad en una cantidad de hechos que hasta entonces se percibían desconectados.

---

<sup>5</sup> Las distintas actividades previas permitían a los participantes ejercitar cuestiones tales como la fundamentación de los propios juicios, la transformación de supuestos en preguntas, la argumentación centrada en datos y la escucha auténtica, entre otras.

#### **4 – Segunda mañana: La responsabilidad de quienes conducen personas.**

Sobre la base de las conclusiones de la víspera, el primer tramo de la mañana se dedicaba al rol de los líderes en la fusión. Surgieron sobre este punto numerosas ideas de implementación directa con el equipo propio así como otras de alcance más general que, plasmadas en los informes parciales elaborados por HUATANA, fueron retomadas por RRHH y transformadas en algunos casos en proyectos de mejora.

Considerando la centralidad de las habilidades interpersonales en toda construcción a partir de lo diverso, esta segunda mañana incluyó también el trabajo sobre los estilos sociales y la versatilidad en las interacciones (modelo de Bolton y Bolton, 1996). Así, más allá de lo relativo a sistemas y procesos de trabajo, cada participante se retiró *“más autocrítico”* y *“consciente de que cada uno importa y aporta desde lo que es”*.

#### **5 – Cierre: La celebración colectiva.**

Al sintetizar los aprendizajes logrados, los doce grupos resaltaron lo positivo de un emprendimiento —la “nueva” Metalúrgica CEIPSA resultante de la fusión— que pretendía conciliar lo bueno de las dos organizaciones precedentes. Más allá de las tensiones inherentes a todo proceso de estas características, parecía haber buenas razones para celebrar: *“tenemos mucho por hacer juntos”, “se escucha a quienes tenemos la empresa al hombro”*. El tramo final del encuentro permitió a los participantes manifestar, a través de una *performance* artística, su entusiasmo por el proyecto y su agradecimiento a los compañeros por los buenos momentos compartidos en el *“Entre todos”*. En ocho de las doce ediciones tal *performance* consistió en una rueda de tambores. En las cuatro restantes se implementó un trabajo de juegos teatrales. El succulento asado posterior prolongaba el clima festivo, estimulando así el deseo de volver a encontrarse pronto y de mantenerse en contacto.

## II.2 – Resultados del “Entre todos”

Cabe aquí efectuar una distinción entre resultados asociados al aprendizaje *individual* (qué comprensiones pudo desarrollar cada uno de los participantes) y aquellos otros asociados al aprendizaje *organizacional* (criterios para interpretar y actuar contruidos colectivamente). En términos de aprendizaje individual, el “Entre todos” permitió a sus destinatarios:

- ampliar su perspectiva escuchando a personas de sectores y posiciones diferentes;
- repensar su manera de trabajar a partir del *feedback* provisto por los compañeros de grupo;
- revisar supuestos, recibir información válida sobre decisiones y lineamientos de encuadre para la tarea;
- expandir la propia trama de vínculos, especialmente entre personas de diferente proveniencia;
- incrementar la implicación con el proyecto, advirtiendo que “(...) *no hay tribus en oposición sino personas y grupos y... si nos coordinamos, podemos*”.

En cuanto al aprendizaje organizacional, el encuentro permitió en primer lugar “poner palabras” al desafío prioritario: el de crear un marco que ensamblara la flexibilidad de la *“intuición emprendedora”* con la previsibilidad que requieren los procesos y controles eficientes. La disyunción excluyente *“riesgo versus control”*, que aparecía con frecuencia en las primeras seis ediciones, fue progresivamente explorada y deconstruida hasta transformarse en una pregunta: *“¿Qué tenemos que mantener y qué tenemos que cambiar para aprovechar la iniciativa de todos resguardando una manera de trabajar prolija y segura?”* Este interrogante está hoy orientando la definición o reformulación de procesos.

Por otra parte el “Entre todos” posibilitó la emergencia de redes de vínculos indispensables para la constitución de una empresa *“transversal”*. La *“transversalidad”* (a diferencia de la *“verticalidad”* de Next, gerenciada desde Phoenix) supone una articulación de equipos a nivel local merced a artefactos culturales y a prácticas compartidas. El reconocimiento del otro y las relaciones de confianza inciden en la calidad de las interfaces, agilizando la construcción de una mirada colectiva capaz de encuadrar el tratamiento de los conflictos.

En tercer lugar, en las sucesivas ediciones del *“Entre todos”* surgieron iniciativas que permiten distribuir conocimiento organizacional y combatir la *“soledad de las islas”*. Cabe citar como ejemplo la creación de la figura del *“corresponsal”*, quien mensualmente elabora los contenidos más significativos del sector que integra y los hace llegar a RRHH para su comunicación al resto de la empresa. En una línea afín se mencionó la necesidad de *“contar con un mapa estructural on-line de metas y prioridades por sector”* o de actualizar las descripciones de puestos.

Finalmente corresponde señalar que el *“Entre todos”* operó como diagnóstico compartido de necesidades de aprendizaje. Enunciados tales como *“Tenemos que evitar que se nos pierdan las mejores prácticas”*, *“Necesitamos más jornadas de mezclarnos para construir un estilo de liderazgo”* u otros similares daban cuenta de que quedaba mucho por hacer. Evidenciaban, además, el entusiasmo por continuar un proceso simultáneo de formación personal y de construcción organizacional.

### **III – Reflexiones sobre la experiencia**

En las últimas décadas, numerosos autores del campo de los Estudios Organizacionales han cuestionado la idea según la cual una organización es una suerte de totalidad integrada y monolítica. Weick (1979) prefiere reemplazar el sustantivo *“organización”* por el gerundio *“organizando”* (*“organizing”* en el original), que centra el foco en el proceso continuo de coordinación interindividual de conductas al servicio de una meta colectiva. Para el autor, la clave del *“organizing”* radica en la construcción de sentido (*“sensemaking”*): quienes trabajan juntos construyen, al acoplar las acciones de unos con las de otros, un marco interpretativo que les permite *“leer”* de manera similar lo que sucede y diseñar respuestas consensuadas.

Wenger (2001), por su parte, caracteriza a la organización como una *“constelación de comunidades”* que difieren en sus modalidades específicas de pensar, sentir, hacer y valorar.



El proceso de “*sensemaking*” al que alude Weick se localiza, según Wenger, en el plano de la “*comunidad de práctica*”. Una organización se compone de diversos grupos de personas que comparten un quehacer, una identidad grupal y un repertorio de recursos simbólicos y materiales históricamente construido. Cada uno de estos grupos —“*comunidades de práctica*”, en términos de Wenger— elabora una cosmovisión particular que permite a sus miembros interpretar los hechos, las relaciones, las acciones propias y de otros. El carácter “localizado” del sentido explica por qué lo que para una comunidad es racional puede resultar absurdo a otras; lo prioritario para unas puede postergarse para otras, y lo que es ventajoso para unas puede constituir un riesgo para las demás. Inevitablemente la visión de una comunidad es parcial, sesgada. Así, todo grupo con un sistema de creencias propio (“*los que vienen de la Next*”, “*los Gen Y*” o tantas otras “tribus” identificadas durante el “*Entre Todos*”) opera como una “parroquia” con racionalidad limitada.

Las reglas, metas y políticas corporativas enmarcan el comportamiento de las comunidades que componen la organización, pero no aseguran su capacidad para articularse. Más aun: las creencias “locales” del tipo “*los antiguos son resistentes al cambio*” o “*los jóvenes no tienen compromiso*” pueden operar con tanta fuerza que la coordinación entre grupos resulte inviable.

La construcción organizacional a partir de “comunidades” puede tornarse dificultosa si queda librada a su propia suerte. Conviene, entonces, facilitarla a través de lo que Wenger llama “*tendido de puentes*”.

Los “puentes” disponen de un alto potencial como oportunidades de aprendizaje. Ofrecen a las comunidades la posibilidad de:

- aprender de la diferencia, experimentar una disonancia entre la propia práctica y otras;
- contrarrestar el riesgo de pensamiento grupal (Janis, 1972) único, autocomplaciente, refractario a la crítica y encapsulado en los límites de la comunidad;
- incorporar nuevas temáticas, recursos, lenguajes, modos de actuar,
- y encarar el desafío de construir herramientas para lograr intercambios significativos con otros grupos en la organización.

El “*Entre todos*” fue concebido para facilitar el tendido de puentes al que los autores citados hasta aquí aluden. Nos detendremos en dos de sus modalidades: los encuentros fronterizos y el ciclo de aprendizaje colectivo.

### **1 – Los encuentros fronterizos.**

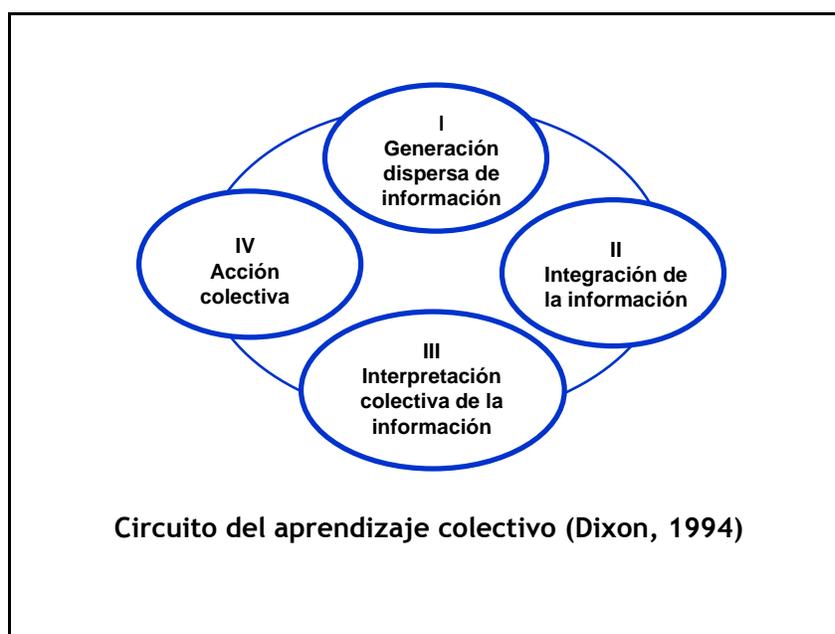
La noción de “comunidad de práctica” que venimos tratando remite a la noción de “frontera”, porque la pertenencia a una comunidad establece una diferencia entre el *afuera* y el *adentro*. Los encuentros fronterizos apuntan, precisamente, a permeabilizar tales fronteras para disparar procesos de reflexión hacia el interior de las diferentes comunidades.

En el “*Entre todos*” los participantes tuvieron la ocasión de intercambiar, formal e informalmente, perspectivas y anécdotas con personas que declararon su pertenencia a distintas “*tribus*”. Tales intercambios desafiaron los sistemas de creencias individuales a la vez que los “*tribales*”: los supervisores de planta han descubierto que “*el trabajo home – office de un comercial no es tan cómodo como creíamos*”, de la misma manera que los “*nuevos no metalúrgicos que vienen del mercado*” advierten que “*la industria metalúrgica puede ser apasionante si te la muestra un tipo*”

con la experiencia de Fulano". El diálogo con el "otro diferente" perturba los supuestos naturalizados de los diferentes grupos y da lugar a nuevas representaciones, más inclusivas.

## 2 – El ciclo de aprendizaje colectivo.

El diseño del "Entre todos" adopta como criterio rector el ciclo de aprendizaje colectivo que se presenta a continuación.



Cada líder de la Metalúrgica CEIPSA post – fusión está en contacto con porciones diferentes de la realidad. Algunos se encuentran cerca del cliente y otros de la producción; algunos cuentan con una trayectoria en Next y otros traen saberes acuñados en otras empresas. En función de sus prioridades, sus valoraciones y su conocimiento previo, todos actúan día a día como generadores de información tomando registro de lo que desde su perspectiva resulte relevante. El "Entre todos" opera como ámbito en el que esa información, individualmente colectada y procedente de fuentes diversas, se pone en común. Resulta entonces accesible a los demás, se transforma en un contenido susceptible de ser analizado en conjunto. La formulación de preguntas, el pedido de datos, los debates, la necesidad de fundamentar para persuadir dan lugar a la creación de un saber colectivo cuya estructura es diferente de la mera suma de los aportes individuales.

En los sucesivos intercambios durante 2015 han ido surgiendo lecturas nuevas de la realidad, que dan origen a sistemas de creencias alternativos. Expresiones tales como *“intuición disciplinada”* (síntesis de las fortalezas de ambas compañías), *“nene con mamá yanqui y papá argentino”* o *“vamos a ser la primera metalúrgica del país”* se revelan así como ejes que ayudan a asignar sentido no ya “parroquial” sino organizacional. Va perfilándose la *“nueva tribu”*. La organización va cobrando fuerza como *“gran Nosotros”* con el cual identificarse.

Para que un emprendimiento colectivo pueda concretarse, *quienes lo comparten deben aprender juntos*. Semejante aprendizaje supone mantener ciertas conversaciones, diseñar acciones, implementar las acciones y analizar lo hecho. En los interjuegos entre acordar y actuar, los actores van construyendo un *“sujeto colectivo”* que organiza las tareas de los equipos en torno a un tronco común de ideas y valoraciones. El desempeño organizacional resulta entonces posible.

### **Bibliografía de consulta y referencia**

- Argyris, Chris y Donald Schön (1974): *Organizational Learning, a Theory of Action Perspective*. Reading, Massachusetts: Addison Wesley.
- Bolton, Robert y Dorothy Grover Bolton (1996): *People Styles at Work*. New York: Ridge Associates.
- Dixon, Nancy (1994); *The Organizational Learning Cycle*. UK Berkshire: McGraw-Hill.
- Gore, Ernesto (2003): *Conocimiento colectivo. La formación en el trabajo y la generación de capacidades colectivas*. Buenos Aires: Granica
- Gore, Ernesto (2012): *El próximo Management. Acción, práctica y aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.
- Gore, Ernesto y Vázquez Mazzini, Marisa (2010): *“Hacer visible lo invisible. Una introducción a la formación en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Orlikowski, Wanda (2002): *“Knowing in Practice. Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing”*. En *Organizational Science* 13(3): 249-273.
- Weick, Karl (1979): *The Social Psychology of Organizing*, New York: Random House.
- Wenger, Etienne (2001); *Comunidades de práctica. Aprendizaje, significado e identidad*. Barcelona, Paidós