

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE DINÁMICO

Rolando Garrido Quiroz. PhD.

El aprendizaje en las organizaciones es una responsabilidad personal, también de los equipos donde interactúan las personas y, por ende, institucional. Comprender la responsabilidad sobre nuestro aprendizaje, es decir, asumir la autorresponsabilidad, implica moverse en la complejidad y desafío de poner en juego nuestras experiencias, conocimientos, aprendizajes, prácticas y valores compatibles con las experiencias, conocimientos, aprendizajes, prácticas y valores de quienes cohabitan la organización para evidenciar las expectativas de cada uno en la dinámica organizacional, su lugar de pertenencia y su proyección en el cuerpo orgánico o entidad corporativa compartida.

Las organizaciones pueden desarrollar aprendizajes compartidos y validados como conjunto, pero no todas las organizaciones se sostienen en el aprendizaje organizacional. En algunos casos se basan en el rendimiento orientado a alcanzar logros y metas según determinadas planificaciones y gestiones, alimentadas por estrategias competitivas que pueblan el tablero de enemigos, amenazas y competidores internos y externos a los cuales hay que barrer o sobrepasar en la ecuación del éxito de la planificación y sus objetivos propuestos, al punto de que, en esos tableros o escenarios más de un actor queda en el camino, incluyendo a veces a la propia organización.

Las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en que el trabajo logre calidad y se realice de forma sostenible. En tal caso, la organización se funda en el equilibrio como óptimo y reconoce que ninguna versión del óptimo resulta de la expresión de un máximo en la generación de bienes, servicios y procesos y consideran el aprendizaje como la forma idónea de sostener el alto rendimiento.

La organización basada en la competitividad como fuerza motora sacrifica el camino hacia el balance dinámico y el alto rendimiento por el resultado inmediato o cortoplacista, parecido al atleta que opta por el doping para asegurar un resultado máximo. Este tipo de organizaciones sacrifican su capacidad adaptativa por aprender, sacando de la estrategia el propósito implícito de la sostenibilidad. En casos extremos hay líderes organizacionales y coach de equipos que creen que alto rendimiento con salud o bienestar no son compatibles y son propensos a quemar (burnout) a sus equipos, al no comprender las variables en juego para lograr aprendizaje y alto rendimiento.

La sostenibilidad se visualiza en factores facilitadores que determinan la trayectoria hacia el aprendizaje organizacional. En tal sentido, como se plantea desde este enfoque, el rendimiento de hoy es el resultado del aprendizaje de ayer. El rendimiento del mañana será producto del aprendizaje de hoy y, dado que la organización basada en el aprendizaje sigue invirtiendo en el aprendizaje, su rendimiento mejora de forma sostenible.

El aprendizaje ágil o dinámico comprende que *“más rápido”* no significa avanzar de forma apresurada. El aprendizaje ágil y dinámico requiere métodos más sencillos y eficientes para producir aprendizaje organizacional, simplificando procesos con menos tareas o pasos, poniendo más atención en las oportunidades que ofrecen beneficios compartidos. El aprendizaje dinámico puede implicar un pensamiento más pausado y reflexivo, con el fin de enfocarse en lo que es importante y relevante en el cumplimiento de propósitos ante demandas exigentes.

Una organización de aprendizaje dinámico genera diálogos estratégicos e instala una visión panóptica de su ubicuidad en el territorio que cohabita, así como prácticas y estrategias de innovación colaborativa, mientras que las organizaciones enfocadas en estrategias competitivas, se encuentran comprometidas con el accionismo de la fuerza competitiva que las moviliza, por tanto, les resulta infructuoso ponerse al día con la dinámica del aprendizaje y el óptimo sostenible propio de las zonas de alto rendimiento, ya que su accionismo necesita ingresar a la zona de recuperación ante el esfuerzo sobredemandante de su estrategia y, en ese jadeo y excitación desbordada, no hay espacio ni tiempo para aprender y evaluar su lugar y la distancia con una meta que fue cambiada durante el proceso.

Una organización que opte por el aprendizaje dinámico o ágil puede asimilar que la colaboración constituye una ventaja ante sus propias prácticas organizacionales si comprende la complejidad e incertidumbre de los mercados y las dinámicas sistémicas y ecosistémicas donde se inserta la organización. Optar por el aprendizaje dinámico o ágil puede ser gradual y una elección situada y significativa en función de la misión de la organización y sus objetivos visibles. La innovación colaborativa como práctica dinamiza la capacidad de aprender sin la necesidad de parar el “cuarto de máquinas”. Es el propio impulso de la marcha o el despliegue de su estrategia la que visibilizará los nudos por desatar y las mejoras continuas por implementar.

La optimización gradual de procesos frente a requerimientos y demandas específicas lleva a la organización a innovaciones incrementales que dan forma al entretejido de la estrategia de innovación colaborativa que adopte y adapte la organización producto de sus aprendizajes dinámicos, aumentando su capacidad estratégica para ofrecer soluciones de diseño adecuadas a los niveles de acuerdos requeridos y al grado técnico de manejo ante la complejidad y la incertidumbre.

El aprendizaje dinámico y adaptativo puede llegar a alterar la fisonomía organizacional adaptando espacios de trabajo y dinámicas colaborativas de los equipos fortaleciendo su capacidad estratégica. La organización puede manejarse de una forma más realista, enfocada en su visión y brindando respuestas ágiles ante los cambios en la demanda, clientes y mercados cada vez más exigentes.

Una organización abierta al aprendizaje potencia la reciprocidad y la retroalimentación entre los equipos y sus grupos de interés internos y externos. Se vuelven sensibles a su posición ubicuidad en el mercado y dada ese nivel de sensibilidad adquirida y cultivada puede anticiparse a los cambios cuando los demás siguen leyendo reglas del juegos y hábitos que ya mudaron en los sistemas y ecosistemas donde participa.

Una organización de aprendizaje dinámico dialoga con las nuevas tendencias y adquiere el conocimiento, aprendizajes y prácticas que valoran los clientes, reduciendo el tiempo cíclico en la generación de bienes, servicios y procesos, beneficiándose de los adelantos tecnológicos y de las buenas prácticas espaciotemporales, separando la paja del trigo y actualizando los mapas de sus territorios. A su vez, la innovación colaborativa se afianza en ambientes de confianza y de riesgo, construyendo confianzas, manejando riesgos y gestionando oportunidades.

Por su parte, Peter Senge plantea que una organización de rápido aprendizaje (ORA) se enfoca en la superación y dirige cada equipo como si fuera una unidad de negocio, con lo que aumenta el rendimiento. Según este autor, la mejora en el rendimiento ocurre de dos formas, en incrementos pequeños y en saltos

grandes, conocidos como adelantos importantes. Los líderes de una ORA cultivan esta doble perspectiva al concentrarse en los detalles, así como en la perspectiva más amplia. Además, los empleados reconocen que no hay aprendizaje sin aplicación, es decir, sin un rendimiento encaminado a la superación.

La dirección de equipos como unidades de negocios se dirigen como micronegocios que producen una línea básica. Después que han alcanzado internamente una calidad de clase mundial, sufren un giro como organizaciones separadas, en satisfacer las necesidades de los clientes dentro de un nicho estrecho del mercado.

Desde este enfoque las estrategias son planes para realizar la visión. Senge argumenta que se requieren tres estrategias, cada una de ellas guiada por un grupo diferente: la *Estrategia de impulsar*, guiada por el grupo ejecutivo; la *Estrategia de cultivar*, guiada por el personal de recursos humanos, y la *Estrategia de transformar*, guiada por los líderes y los miembros de los equipos empresariales.

Para poner en práctica estas tres estrategias, los grupos encargados deben generar tipos específicos de aptitudes: de *ejecutivo*, de *líder*, de *miembro del equipo* y de *aprendedor* (aplicable a todos los empleados). Una vez que se han dominado estas aptitudes, se aplican las tácticas diseñadas para poner en práctica las estrategias y acelerar el aprendizaje.

A nivel tecnológico, la puesta en práctica del Modelo ORA es un compromiso muy complejo. La organización debe confiar plenamente en la tecnología con el fin de apoyar el acceso al aprendizaje, su captura y su transferencia. Sin embargo, es importante recordar que la tecnología es un auxiliar del aprendizaje rápido, no la fuerza impulsora detrás de él. En términos de medición y refuerzo es necesario vigilar, medir y reforzar constantemente la puesta en práctica del Modelo ORA. De lo contrario, no sobrevivirán la motivación, el compromiso y el mejoramiento. Hay una variedad de instrumentos que se utilizan para medir y apoyar el progreso en su puesta en práctica.

Aprender implica mucho más que estudiar, y el aprendizaje organizacional es mucho más complejo que el individual. La mayor parte del aprendizaje organizacional tiene lugar en una serie de momentos aislados que los empleados experimentan a diario: contemplar las actividades en silencio, interactuar con las personas dentro o fuera de la organización, participar en el trabajo de grupos pequeños, leer documentos internos, desempeñar tareas, observar cómo se hace el trabajo.

Senge plantea que una definición sencilla de aprendizaje organizacional es: "averiguar qué da buenos resultados o qué da mejores resultados" Una definición más elaborada es "adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación, el crecimiento y el progreso de la organización". En tal sentido, el aprendizaje no es completo si no se aplica de manera efectiva.

Para Peter Senge el aprendizaje organizacional se conecta con cinco disciplinas:

□ *Desarrollo Personal*: Aprender a expandir nuestra capacidad personal resultados que más deseamos y crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a si mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan.

□ *Modelos Mentales:* En los cuales continuamente nos reflejamos, clarificamos y mejoramos nuestras imágenes mentales del mundo y vemos como muestran nuestras acciones y decisiones.

□ *Visión Compartida:* Construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que buscamos crear, y los principios y guías mediante las cuales llegaremos a él.

□ *Aprendizaje en Equipo:* Transformando nuestras aptitudes conversacionales y de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los grupos de personas pueden desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de los componentes.

□ *Pensamiento de los Sistemas:* Una manera de pensar, y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman el comportamiento de los sistemas. Esta disciplina nos ayuda a comprender como cambian los sistemas de una forma más efectiva, y actuar en consonancia con procesos más extensos del mundo natural y de la economía.

Otro aspecto del aprendizaje importante que comprendan los empleados es que hay cinco niveles de aprendizaje: adquisición, utilización, reflexión, cambio y flujo.

□ *Adquisición.* El primer nivel consiste en adquirir actitudes, creencias, valores, principios, información, conocimiento y oficio. Gran parte de la adquisición tiene lugar incluso antes de contratar a un empleado.

□ *Utilización.* El segundo nivel consiste en utilizar los elementos adquiridos. Sin embargo, la utilización es sólo una actividad, no un aprendizaje real, a menos de que se cree un círculo de retroalimentación de manera que el rendimiento real se pueda comparar con el rendimiento pretendido.

□ *Reflexión.* El tercer nivel requiere que usted se aleje del proceso, con el fin de ver el bosque en vez de los árboles. La reflexión es pensar en la "perspectiva más amplia". La reflexión está libre de una acción externa. Se caracteriza por el interrogatorio, el análisis y la superación de suposiciones. Por ejemplo, un aprendizador o un grupo que sepa reflexionar podría enfocarse en los aspectos culturales dentro de la organización y en el efecto que causan esos aspectos en la forma en la que está situado el negocio, o debería estarlo, en comparación con la competencia.

Si vamos un poco más lejos, la reflexión podría implicar la construcción de nuevos paradigmas, o sea, de modelos mentales de cómo funcionan las cosas. La reflexión en los paradigmas podría significar una redefinición de en qué negocio se encuentra usted y de la forma en la que realiza sus negocios.

□ *Cambio.* El cuarto nivel combina el pensamiento y la acción. La persona o el grupo responden a una oportunidad o un problema mediante una estrategia, asignando recursos y emprendiendo una acción con el fin de asegurarse de que el cambio deseado resulte en una aplicación de alto impacto del aprendizaje.

□ *Flujo.* Este nivel recibió su nombre del libro de Mihaly Csikszentmihalyi, titulado Flow (Flujo). En el nivel del flujo, los aprendizajes mínimos se siguen reforzando unos a otros sin esfuerzo consciente. El aprendizaje y la actividad relacionada parecen unirse en una corriente que sigue su curso, hacia adelante.

Para Senge cuando una ORA acepta el reto de reducir el tiempo cíclico, se enfoca con mayor rapidez que sus competidores en qué contenido se debe aprender y en cómo aprender ese contenido. En los hechos, es posible que no piense más rápido, aunque sí se compromete con un pensamiento más a fondo y más enfocado que es conducente a una acción más efectiva.

Un aspecto decisivo del rápido aprendizaje es buscar el contenido y los métodos "apropiados", en tal sentido, las personas se deben hacer las siguientes preguntas: ¿Nos estamos enfocando en lo esencial que debemos aprender? ¿Vamos aprendiendo en la forma apropiada?

Este autor reconoce cuatro tipos de organizaciones que tienen el mayor potencial para convertirse en organizaciones de más rápido aprendizaje:

- Las de "terreno virgen": aquellas que empiezan de la nada, sin ninguna cultura organizacional que las agobie.
- Las industrias de ritmo rápido: aquellas en las que el aprendizaje rápido es decisivo para su supervivencia (por ejemplo, las compañías de hardware/software para computadoras).
- Las que son líderes en su ramo: aquellas que se enorgullecen de su reputación de estar a la vanguardia.
- Las que van en decadencia: aquellas que han sufrido una pérdida traumática de su ventaja competitiva y que han tenido que luchar para encontrar nuevas formas de hacer negocios.

Por último, cabe indicar que gran parte de las organizaciones han experimentado algún tipo de examen de conciencia acerca de la forma en la que realizan negocios y la mayoría han decidido que ya no deben operar en la forma en que antes lo hacían. La seriedad con que aborden este problema determinará su potencial como organizaciones de rápido aprendizaje.

Referencias bibliográficas

- Calhoun Wick; David Ulrich. (1995). Rápido Aprendizaje. Wilmington, Delaware,
- Senge, Peter. (2000). La danza del cambio
- (1990). La Quinta Disciplina.