

APRENDIZAJE

ORGANIZACIONAL.

INTRODUCCIÓN.

En los últimos tiempos se ha hablado mucho acerca del impacto de la Era de la información en las organizaciones.

Los funcionarios, ejecutivos y trabajadores se enfrentan con regularidad a abrumadoras cantidades de información. Todos nosotros entendemos que el aprendizaje absorbe información, la selecciona y utiliza para fomentar la creatividad.

La organización que no promueve el aprendizaje, en especial el aprendizaje rápido no puede esperar ser capaz de competir con éxito. La única forma de conservar la ventaja competitiva es asegurarse de que la organización aprenda con mayor rapidez que la competencia.

El aprendizaje es una responsabilidad personal, todos debemos aceptar la responsabilidad de nuestro aprendizaje y cada uno debe ser responsable de adquirir los conocimientos necesarios para enfrentar las expectativas del rendimiento.

El Aprendizaje Organizacional es un fenómeno, el cual tiene una terminología esencial, la cual podremos observar en este trabajo. Además estableceremos una distinción entre el Proceso Especial de Aprendizaje Rápido y el Aprendizaje Organizacional en general.

Veremos como sucede el Aprendizaje Organizacional, sus distintos niveles y tipos hoy, además de lo especial de la ORA (Organización de Rápido Aprendizaje).

Todo esto está relacionado con el éxito que tendrá nuestra organización, ya que este está en proporción directa con el conocimiento que pueda aplicar una organización para llevar a cabo el logro de sus objetivos.

APRENDIZAJE O RENDIMIENTO

Todas las organizaciones aprenden, pero no todas se basan en el aprendizaje; hoy en día, muchas se basan en el rendimiento o se concentran en él: conseguir el pedido, procesarlo y embarcarlo rápidamente.

Las organizaciones basadas en el aprendizaje se enfocan en que el trabajo se realice mejor. Consideran el aprendizaje como la forma idónea de mejorar a largo plazo el rendimiento.

La organización basada en el rendimiento sacrifica de buen grado el rendimiento de hoy en razón del mañana. La organización basada en el rendimiento no hace este sacrificio; por esa razón sus finanzas quizá luzcan mejor a corto plazo. Pero hay factores importantes que crean una perspectiva diferente a largo plazo:

- El rendimiento de hoy es el resultado del aprendizaje de ayer. El rendimiento del mañana será producto del aprendizaje de hoy.
- Dado que la organización basada en el aprendizaje sigue invirtiendo en el aprendizaje, su rendimiento mejora constantemente.
- Puesto que la organización basada en el rendimiento no invierte en el aprendizaje, su rendimiento se

perjudica a la larga.

¿Y POR QUE ESPECÍFICAMENTE EL APRENDIZAJE MÁS RÁPIDO?

"Más rápido" no significa "apresurado". El aprendizaje más rápido requiere métodos más sencillos y más eficientes de aprender, menos pasos en el proceso de aprendizaje y más atención en las oportunidades que ofrecen ventajas.

El aprendizaje más rápido puede implicar un pensamiento más lento y más reflexivo, con el fin de enfocarse en lo que es importante.

Una Organización de Rápido Aprendizaje (ORA) cierra rápidamente la brecha del rendimiento entre ella y sus competidores centrados en el rendimiento. Mientras tanto, la brecha entre una ORA y sus competidores sigue aumentando. A lo largo del tiempo, a los competidores que se basan en el rendimiento les resulta cada vez más difícil ponerse al día, ya sea en el aprendizaje o en el rendimiento. Los altos ejecutivos "aceptarán de buen grado" el aprendizaje más rápido si comprenden que cualquier reducción inicial en el rendimiento será de vida corta, mientras que el mejoramiento a largo plazo en el rendimiento casi es una cosa segura. Pero si se logra descubrir que la aplicación del aprendizaje más rápido en todos los niveles de la organización no es una opción para la compañía en ese momento, se debe considerar la posibilidad de aplicar los principios en un solo grupo de trabajo. Cuando el grupo tenga éxito, la adopción de los principios en otros grupos y a la larga en toda la institución será más fácil de lograr.

CARACTERÍSTICAS DE UNA ORA.

El aprendizaje más rápido impulsa a una organización hacia la delantera en su industria, ya que aumenta su capacidad estratégica, refuerza la aptitud de la organización para cambiar e incrementar el rendimiento.

AUMENTA LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

El aprendizaje más rápido mejora la capacidad estratégica de una institución. La empresa se maneja de una forma más realista, se enfoca con más firmeza en su visión y responde con mayor rapidez que la competencia a los cambios de la industria.

- *Actúa en una forma realista.* Una ORA funciona en un ambiente de apertura. Los empleados se proporcionan recíprocamente una retroalimentación honesta, no reaccionan a la defensiva y sí muestran un incesante deseo de mejorar.
- *Se enfoca en su visión.* Una ORA se vuelve en extremo sensible a su posición competitiva. La visión de su destino cómo se verá la organización cuando se conserva su ventaja competitiva se convierte en una realidad de suma importancia.
- *Responde a los cambios en la industria.* Una ORA se anticipa a los cambios en las reglas básicas de la industria y averigua rápidamente cuál es la forma de operar conforme a esos cambios.

REFUERZA LA CAPACIDAD PARA CAMBIAR.

Una ORA refuerza su capacidad de cambiar en vista de las nuevas tendencias. Adquiere rápidamente el conocimiento que valoran los clientes, utiliza tecnología moderna, reduce el tiempo cíclico, es innovadora, practica la flexibilidad y refuerza el cambio.

- *Adquiere el conocimiento que valoran los clientes.* Una ORA actúa con rapidez con el fin de adquirir información, convertirla en conocimientos y utilizar éstos para proporcionar a los clientes un valor creciente.
- *Utiliza la nueva tecnología a su beneficio.* Una ORA aprende con rapidez los nuevos adelantos

tecnológicos y los aplica con éxito para servir mejor a los clientes.

- *Reduce el tiempo cíclico.* Una ORA descubre que ciertos componentes de un proceso requieren todavía más tiempo, en tanto que es posible abreviar otros. La cuestión es concentrarse en reducir el tiempo cíclico total, no el tiempo consumido por los componentes individuales del proceso. La organización determina que componentes se pueden abreviar con mayor facilidad y prontitud y se enfoca en ellos.
- *Es innovadora.* La innovación prospera en un ambiente de confianza y de riesgo. En una ORA, los líderes cultivan la confianza al apoyar decisivamente a sus empleados. La disposición a correr riesgos aumenta en forma natural a medida que los empleados se afanan por hacer frente a los retos que les presentan sus líderes.
- *Práctica la flexibilidad.* El aprendizaje es tanto un producto del cambio como un catalizador para él. A medida que una ORA perfecciona sus capacidades de aprendizaje, se vuelve más flexible, o sea, más confiada y más capaz de manejar los cambios futuros.
- *Refuerza el cambio.* Las estrategias, las tácticas, las técnicas y los instrumentos de medición que emplea una ORA llegan a incrementar cualquier esfuerzo de cambio organizacional, como el control total de calidad
- *Reingeniería.* El aprendizaje asociado con un empeño hacia el cambio ocurrirá con mucha fluidez, y la organización lo asimilará y lo transferirá a quienes estén empeñados en otro proyecto de cambio.

MEJORA EL RENDIMIENTO

Una ORA se enfoca en la superación y dirige cada equipo como si fuera un negocio pequeño, con lo que aumenta el rendimiento.

- *Se enfoca en la superación.* 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.
- *Dirige a los equipos como si fueran negocios.* Los equipos de una ORA son empresariales; se dirigen así mismos 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 mundiales dentro de un nicho estrecho del mercado.

EL MODELO DE UNA ORA.

El modelo de una ORA ayuda a todos los empleados o los grupos a subir por lo menos un peldaño en la escalera del aprendizaje. Esta clase de adelanto del aprendizaje colectivo causa un profundo impacto a largo plazo en el rendimiento de la organización.

VISION.

Una ORA está motivada por una poderosa visión: obtener y conservar la ventaja competitiva mediante el rápido aprendizaje.

ESTRATEGIAS.

Las estrategias son planes para realizar la visión. 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.

CAPACIDADES Y TACTICAS.

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.

TECNOLOGÍA.

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.

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.

CÓMO APRENDEN LAS ORGANIZACIONES.

¿QUE ES EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL?

Se cree que el aprendizaje organizacional se relaciona de alguna manera con la enseñanza formal. Pero 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.

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".

El aprendizaje no es completo si no se aplica de manera efectiva.

El Aprendizaje Organizacional esta dado por 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.

NIVELES DE APRENDIZAJE

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 aprendedor 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 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.

TIPOS DE APRENDIZAJE

Hasta ahora hemos hablado acerca del proceso de aprendizaje, o sea, el cómo del aprendizaje. Los empleados también necesitan saber algo acerca del contenido del aprendizaje, o sea, el qué al cual se aplica el proceso. Como lo muestran los tipos de aprendizaje que se describen en la siguiente página, en una empresa ocurre una extensa gama del contenido del aprendizaje.

Cualquier Organización depende de cierto nivel mínimo de competencia en el aprendizaje de tareas. A menudo, el solo aprendizaje de las tareas puede determinar la posición competitiva. Pero si en la empresa y en la de los competidores se ha alcanzado casi el mismo nivel de aprendizaje de tareas, para obtener la ventaja competitiva los demás tipos de aprendizaje se vuelven importantes.

¿QUE TIENE DE DIFERENTE EL APRENDIZAJE DE LA ORA?

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.

Tal vez en realidad no piensa más rápido. Pero sí se compromete con un pensamiento más a fondo y más enfocado que es conducente a una acción más efectiva.

Para practicar la clase de pensamiento requerido, hágase usted mismo las siguientes preguntas la próxima vez que quiera acelerar su proceso de aprendizaje y resolver un problema:

- ¿Cuál sería una forma sencilla de pensar en esta cuestión?
- ¿Cuáles son las partes esenciales del asunto?
- ¿Qué podría hacer yo que en verdad significara una diferencia importante?

Debe prestar cuidadosa atención tanto al proceso como a los resultados de su aprendizaje.

EL APRENDIZAJE DE LO IMPORTANTE EN LA FORMA APROPIADA.

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

POTENCIAL PARA EL APRENDIZAJE MÁS RÁPIDO.

Hay 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.

Hoy en día, la mayoría de las instituciones ha atravesado por alguna suerte de examen de conciencia acerca de la forma en la que realizan negocios. Y casi todas 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.

EL LANZAMIENTO DE UNA ORA.

APERTURA AL APRENDIZAJE.

El aprendizaje muy rara vez es fácil. Para muchos es una experiencia dolorosa, asociada con las primeras penurias escolares. No obstante, es evidente que vamos avanzando hacia un mundo de trabajo en el que el aprendizaje continuo es la norma. El ambiente de trabajo viene reemplazando a la escuela como la principal fuente de aprendizaje o, por lo menos, la más prolongada en la vida de las personas.

A causa de esta perspectiva del futuro, necesitamos atacar el extendido fenómeno de la resistencia al aprendizaje. Los seguidores o subordinados no son de ninguna manera los únicos que dan muestras de resistencia. Por desgracia, los líderes que se resisten suelen dañar el ambiente del aprendizaje más que los seguidores. Los líderes que se oponen se presentan bajo muchas máscaras:

- Aquellos que se niegan a apoyar el aprendizaje y sólo se enfocan en el rendimiento del día de hoy.

- Aquellos que apoyan sólo de palabra el aprendizaje pero que no emprenden ninguna acción que respalde lo que dicen.
- Aquellos que apoyan el aprendizaje de los demás, pero que no hacen nada para demostrar su buena disposición para aprender.

Una ORA requiere algo más que la buena disposición para aprender. Requiere afán. Si los líderes no se muestran entusiastas acerca del aprendizaje el propio y el de los demás, ¿por qué, entonces, lo debe hacer cualquiera persona de la empresa?

PARA EMPRENDER LA APERTURA.

La apertura al aprendizaje es producto de dos fuerzas; la imagen propia de una persona y la pertinencia de la oportunidad que ofrece el aprendizaje. En otras palabras, si no se es abierto al aprendizaje, la resistencia significa:

- Que no se está seguro de sí mismo, de manera que se piensa que sea capaz de mejorar.
- Que la oportunidad de aprendizaje que se presenta no parece pertinente para el trabajo, de manera que se decide pasarlo por alto.

Consideraremos el caso de un líder que apoya con entusiasmo el aprendizaje pero que se enfrenta a un subordinado que se siente incapaz de aprender o que considera que el aprendizaje es improcedente. ¿Qué debe hacer el líder?

1. *Compartir la información.* El líder debe compartir libremente la información acerca de lo que sucede en la organización. La disminución de la resistencia al aprendizaje depende de abrir los libros de la compañía, explicar su visión, hablar de las realidades competitivas a las que se enfrenta y de lo que debe hacer en respuesta, así como hablar de cuál será la función de cada persona en ese escenario que se despliega.
2. *Ofrecer aliento.* Se debe alentar al aprendedor para que dé un primer pasito, uno que le proporcionará un éxito inmediato y reforzará el aprendizaje. El líder le podría preguntar al aprendedor qué acción le facilitaría el aprendizaje, y después invitarlo a dar ese primer paso.
3. *Asignar a un aprendedor reacio a un equipo de mentalidad abierta.* El entusiasmo de quienes están abiertos al aprendizaje a menudo es contagioso. Los miembros del equipo pueden compartir sus experiencias y ayudarse mutuamente a aprender.
4. *Tener paciencia.* Un aprendedor necesita tiempo para comprender plenamente lo que implica el aprendizaje, y para ver en qué forma se relaciona éste con las necesidades tanto personales como organizacionales.

El líder debe explicar no sólo lo que sea necesario aprender y cómo hacerlo, sino también por qué es importante el aprendizaje.

Hay otras formas de ayudar: asociar al aprendedor reacio con otro más versado, celebrar sesiones de grupos pequeños en las que cada persona comparta sus éxitos en el aprendizaje y dirigir una capacitación centrada en mejorar las técnicas de aprendizaje básicas (lectura, redacción y computación).

Si fallan estos enfoques, tal vez sea necesario tomar una decisión enérgica en algún punto. Quizá sea necesario prescindir de algunas personas que se niegan a aprender (probablemente no más de un 5 a un 20 por ciento de la fuerza laboral)

EL RETO DEL CAMBIO.

Una vez que las personas empiecen a mostrar una mentalidad abierta al aprendizaje, es necesario ponerles retos en formas que sean apropiadas en sus respectivos niveles de confianza y competencia.

Piense en las veces en que su propia curva de aprendizaje personal subió en forma desmesurada. Con toda probabilidad usted se enfrentaba a un reto personal sin precedente. Tal vez estuvo a la altura del reto a causa de una crisis, o tal vez por que la persona que lo retó lo inspiraba, era amenazadora o ambas cosas. En cualquier caso, usted se sintió obligado a responder... y rápidamente.

Lo que usted aprendió le exigió a su vez que cambiara, en ocasiones en formas significativas. Sin duda la experiencia le resultó inquietante, caótica y tensa. El cambio siempre es así. Pero su aprendizaje avanzó a un ritmo que lo sorprendió, y eso fue de lo más estimulante.

Esta dinámica es el reto del cambio. El grado del cambio dicta el índice del aprendizaje; cuanto más desafiador sea el reto, más se acelerará el aprendizaje. En la página anterior presentamos una ilustración del Reto del continuo de cambio. Los párrafos siguientes explican lo qué es el continuo.

- *Información nueva.* En el extremo izquierdo o "bajo" del Reto del continuo de cambio aparece la información nueva. Un informe, el anuncio de un producto nuevo, un sistema nuevo de computación o un debate relacionado con el trabajo pueden constituir una información nueva.
- *Responsabilidades nuevas.* El siguiente nivel lo constituyen las nuevas responsabilidades. Podrían implicar un ascenso, una asignación a una fuerza laboral, una capacitación interfuncional en los trabajos de otras personas o el requerimiento de enseñar cómo trabajar a alguien más.
- *Contexto nuevo.* El siguiente nivel más elevado, el contexto nuevo, se refiere a una nueva situación que lo rodea a usted en el trabajo. Un contexto nuevo podría ser un nuevo director ejecutivo, un nuevo programa de cambio como un control total de calidad o una reingeniería, o una nueva serie de políticas y procedimientos. La diferencia entre el contexto nuevo y los niveles anteriores es que el éste afecta a todos, no sólo a usted. Es más el complejo y el difundido.
- *Paradigma nuevo.* En el extremo derecho o "elevado" del continuo, el nivel que ofrece un reto mayor, hay un nuevo paradigma. Lo que significa esto es que las reglas básicas para su negocio o su industria han cambiado en una forma radical. Lo que solía ser conducente al éxito en su industria ya no da resultado. Por lo común, un competidor da un paso audaz y toda la industria experimenta la necesidad de responder a él.

En cada etapa del continuo se debe aprender una cosa diferente. En el caso de la información nueva, se trata de desempeñar mejor el trabajo en curso; en el de las responsabilidades nuevas, es la forma de ejecutar otro trabajo; en el de un contexto nuevo, significa controlar el cambio organizacional, y en el caso de un paradigma nuevo, se refiere a cómo obtener la ventaja competitiva.

A medida que las personas avanzan hacia la derecha del continuo, necesitan dominar el aprendizaje desde las etapas que presentan un reto menor. Por ejemplo, si se introduce un nuevo programa de cambio, deben aprender no sólo el contenido del programa, sino también la nueva información relacionada con el programa y la forma de desempeñar las nuevas responsabilidades que surjan del programa. Un paradigma nuevo implica información nueva, responsabilidades nuevas y contextos nuevos, y cada uno de ellos afecta a los demás.

LIDERAZGO DE ESTIMULO.

Los mejores líderes para la ORA se caracterizan porque estimulan. Son capaces de proporcionar no sólo retos, sino también apoyo. Los líderes así son capaces de cambiar los niveles de reto y de apoyo que proporcionan, dependiendo de las necesidades de los empleados en situaciones particulares.

Los líderes capaces de presentar un reto pero que no brindan su apoyo, a menudo carecen de técnicas interpersonales efectivas. Su estilo se caracteriza como exigente. Trabajar para ellos es como caminar en el alambre a gran altura sin disponer de red de seguridad. A nadie le agrada esa clase de riesgo.

Los líderes capaces de brindar su apoyo pero que no presentan retos ejercen un estilo de liderazgo considerado. No generan un aprendizaje emocionante ni un ambiente de rendimiento, y fallan en motivar a los empleados.

Y aquellos que no son capaces de presentar retos ni brindar apoyo se caracterizan como líderes que confunden. Deben tratar de encontrar funciones que no requieran guiar o controlar a los demás.

RETO.

Las expectativas ayudan a engendrar resultados. Un líder puede aumentar de inmediato el nivel del aprendizaje y del rendimiento simplemente al manifestar sus elevadas expectativas acerca de los demás. Por supuesto, si aquellos a quienes se les presenta el reto no consideran al retador como un líder efectivo, su respuesta no será tan entusiasta.

Básicamente, todos anhelamos el reto. Un líder de una ORA debe satisfacer ese anhelo presentando retos que no sólo estén alineados con la dirección corporativa, sino que también afecten profundamente a las personas.

APOYO.

El líder de una ORA brinda su apoyo de tal manera que los empleados se puedan enfrentar mejor a los retos que les presenta. Este apoyo se puede manifestar en varias formas:

- *Proporcionando la ayuda necesaria.* Por ejemplo, el líder puede ofrecer una ayuda basada en los recursos, como un equipo mejor o personal adicional. El apoyo también se puede demostrar eliminando los obstáculos o estableciendo relaciones importantes.
- *Ejerciendo las aptitudes personales en una forma efectiva.* Michael Galbraith, al escribir acerca de las aptitudes esenciales para el facilitador del aprendizaje adulto, argumenta que es esencial un nivel elevado de Aptitudes interpersonales para generar un ambiente que sea conducente al aprendizaje.⁴ Escuchar, demostrar interés y ofrecer cualquier apoyo emocional es una actitud que ayuda a los empleados a enfrentarse a los retos que les presentan.⁵
- *Apoyando las decisiones de los empleados.* Tal vez el aspecto más importante del apoyo es ponerse del lado de los empleados cuando deben tomar decisiones, sin importar que esas decisiones sean buenas o malas. En un artículo titulado "Cómo ganarse la confianza", Perry Pascarella aconseja que el líder necesita ponerse del lado del empleado en caso de que cometa un error y compartir la responsabilidad, con el fin de asegurarse de que ese error no se vuelva a repetir.

Cuando ocurre un error, el líder debe hacer un seguimiento inmediato para ayudar al empleado a aprender de ese error.

Para averiguar por qué no dio resultado la decisión elegida pueden estudiar juntos el proceso de toma de decisiones empleada. ¿Qué faltó? ¿Información? ¿Objetivos claros? El líder debe enfocar la conversación en la forma en la cual se tomará una decisión ganadora la próxima vez, no en los posibles sentimientos de pérdida o de culpa.⁶

INTERACCIONES ENTRE LIDER Y APRENDEDOR.

La matriz que presentamos a continuación es útil para determinar el grado de reto y de apoyo que se debe proporcionar a los empleados. Es probable que los aprendedores que caen en el cuadrante de apertura baja y competencia baja sólo puedan manejar la información nueva. Si se retaran con algo más, eso podría conducirlos a la desesperación.

Sin embargo, la mayoría de los empleados cae en uno de los dos cuadrantes siguientes:

- Competencia elevada, apertura baja.
- Apertura baja, competencia elevada.

En cualquier caso, es probable que les puedan presentar situaciones de aprendizaje que implican responsabilidades nuevas o un contexto nuevo. Los aprendedores que representan al cuarto cuadrante, competencia elevada, apertura elevada, pueden aceptar los paradigmas nuevos, ya sea respondiendo a nuevas reglas básicas o imponiéndolas.

Los aprendedores de un nivel bajo tanto de competencia como de apertura, necesitan mucho más apoyo que reto. Esta clase de aprendedor probablemente no sólo tiene una imagen propia baja, sino también un bajo nivel de tolerancia en lo que concierne al cambio significativo.

La mayoría de los aprendedores, aquellos con un nivel elevado en una dimensión y un nivel bajo en otra, necesitan aproximadamente grados iguales de reto y de apoyo. En cambio, los aprendedores con un elevado nivel tanto de apertura como de competencia, anhelan el reto, un paradigma nuevo que los lleve a los límites de sus capacidades.

PLANTEAMIENTO DE LAS ESTRATEGIAS DE UNA ORGANIZACIÓN DE RÁPIDO APRENDIZAJE. (ORA)

Cuando la estrategia se plantea y se pone en práctica en la forma apropiada, se incrementa el aprendizaje. Arie de Geus, considera la planeación estratégica como un ejercicio de aprendizaje. Comenta que los funcionarios idean situaciones que podrían presentarse dentro de la industria y después alientan a sus gerentes para que diseñen estrategias que podrían resistir incluso los cambios más improbables y devastadores.

Inevitablemente, el hecho de imaginarse situaciones diversas y hacer planes para ellos ha estimulado el pensamiento de los gerentes.

La Organización de Rápido Aprendizaje se basa en tres estrategias que pueden ayudar a cualquier empresa a planear con éxito. En varias formas, estas tres estrategias son diferentes a otras estrategias organizacionales:

- Todas se enfocan en el aprendizaje rápido, con el fin de conservar ventajas competitiva.
- Alientan a los líderes de la institución a pensar de manera estratégica.
- Integran el aprendizaje rápido en los procesos de diseño estratégico y de su puesta en práctica.
- Están guiadas por tres partes diferentes de la organización, ampliando así la participación e incrementando el sentido de propiedad de personas.

LA ESTRATEGIA DE IMPULSAR:

La estrategia de impulsar acelera el aprendizaje en ciertos puntos clave de eficacia, con el fin de *impulsarse* y adelantarse a la competencia. Hay dos factores decisivos que determinan su éxito:

- El compromiso del grupo ejecutivo con el aprendizaje rápido como la ruta principal hacia el desempeño mejorado.
- Un método para identificar con claridad los puntos estratégicos de eficacia y para acelerar el aprendizaje en esos puntos. El elevado nivel de eficacia estratégica es lo que impulsa a la organización hacia una posición competitiva que pueda sostener.

Para lograr una posición competitiva se debe:

- *Identificar las oportunidades de eficacia estratégica:* La organización o empresa quizá cierto número de oportunidades para lograr la ventaja.
- *Seleccionar una oportunidad de eficacia y someterla a proceso de comparación:* El proceso de comparación es un sistema de medición y motivación que consiste en comparar los procesos y los resultados del desempeño de su organización con los de otras organizaciones. Una ORA añade además otra dimensión: anticiparse a los estándares futuros y someterlos a un proceso de comparación.
- *Elaborar un proyecto ORA centrado en la oportunidad de obtener ventaja:* El propósito de este plan es acelerar el aprendizaje a cerca de la oportunidad.
- *Reclutar a otros para la puesta en práctica de la estrategia:* Si a un grupo particular le han asignado una tarea relacionada con el proyecto ORA, reunirse con los miembros y hacerle algunas preguntas.
- *Vigilar y medir el progreso en el proyecto ORA:* Una vez más, las claves son los procesos de comparación. El objeto de la estrategia es adelantarse a la competencia, por esto hay que comparar el progreso de la organización con el de la competencia.

LA ESTRATEGIA DE CULTIVAR:

Una ORA requiere aprendedores rápidos. Son aquellos que establecerán el patrón de derrotar en aprendizaje a la competencia.

La estrategia de cultivar corresponde a la esfera de acción de la unidad de RRHH. Esta unidad establece un equipo interfuncional y un equipo interjerárquico, los que seguirán estos pasos de creación de un plan de acción con el fin de producir y contratar aprendedores rápidos:

- *Analizar como es un aprendedor rápido:* Los miembros del equipo hablan acerca de las características y aptitudes conductuales que debe tener un aprendiz rápido en su organización.
- *Elaborar un perfil de un aprendedor rápido:* Los miembros de equipo convienen primero en que conductas y aptitudes debe tener un aprendedor rápido y después emplean cualquiera de los métodos para elaborar el perfil de aprendedor rápido.
- *Calificar las conductas y aptitudes:* Primero, los miembros del equipo examinan la visión, la misión y la estrategia. Después califican la *importancia* de cada conducta, conforme a una escala de cinco puntos (1 =nivel bajo de importancia; 5 =nivel elevado de importancia), según su importancia en la visión, la misión y la estrategia. Luego se emplea un proceso similar para calificar la *aplicación* real de esas conductas y habilidades. Una vez más se emplea una escala de cinco puntos (1 =nivel bajo de aplicación; 5 =nivel elevado de aplicación). El líder elabora una combinación para calificar cada conducta/aptitud en cada dimensión (importancia y aplicación).
- *Decidir acerca de un método para aplicar cada perfil:* Se recomienda utilizar la combinación de calificaciones obtenidas durante el paso anterior asignando las conductas/aptitudes a los cuadrantes:
 - **Nivel elevado de importancia, nivel elevado de aplicación:** Representa las características del aprendizaje que ya existen en la organización y que deben conservarse y reforzarse.
 - **Nivel bajo de importancia, nivel bajo de aplicación:** Estas conductas y aptitudes se pueden pasar por alto por el momento. Sin embargo se deben examinar cada seis meses para ver si a aumentado su importancia.
 - **Nivel bajo de importancia, nivel elevado de aplicación:** Alberga las conductas a los cuales los aprendedores rápidos le prestan mucha atención, a pesar de que dichas conductas no se consideran importantes.
 - **Nivel elevado de importancia, nivel bajo de aplicación:** Es el más importante en términos de la acción que se va a emprender. Las conductas y aptitudes que caen aquí son las que se deben desarrollar y contratar con el fin de poner en práctica una ORA.
- *Diseñar un plan de acción para la capacitación y la contratación del personal:* El equipo establece los pasos a seguir para la capacitación y contratación de conductas y aptitudes en el cuadrante de los niveles

elevado de importancia y bajo en aplicación.

- *Poner en práctica el plan de acción y supervisarlo:* El equipo debe reunirse por lo menos dos veces al año, para asegurarse de que el plan se esté realizando como debe ser.

LA ESTRATEGIA DE TRANSFORMAR:

La tercera estrategia de la ORA es la de transformar. La emprenden los líderes y los miembros de los equipos empresariales, y crea una dinámica de crecimiento y renovación continuos.

EMPLEO DE LAS TÁCTICAS DE APRENDIZAJE.

El aprendizaje puede ocurrir en pequeños incrementos o en grandes saltos, llamados adelantos. Existen diversas tácticas que facilitan el aprendizaje entre ellas encontramos:

1.– *Subir un nivel:* Los empleados necesitan sentirse cómodos en cada uno de los niveles del aprendizaje, sin embargo muchos se sienten demasiado cómodos en los niveles inferiores (Adquisición y utilización) y se muestran reacios a intentar los niveles superiores. Subir a un nivel de aprendizaje mas elevado de lo acostumbrado, es un reto, pero para esto los empleados necesitan un ambiente de confianza en el cual cuando fallen puedan intentar de nuevo. Necesitan el apoyo y el reto que proporciona el liderazgo que estimula.

2.– *Eliminar la "Flotación del Aprendizaje:* Esta expresión se refiere al aprendizaje que esta flotando en alguna parte, que aún no se ha terminado, que esta atrapado en los niveles, o que se hizo a un lado porque otras cosas se interpusieron en el camino. Ante esta situación se propone que el equipo empresarial prepare un plan de aprendizaje basado en las siguientes preguntas:

¿Cuál es el resultado que se pretende obtener con el aprendizaje? ¿Quiénes necesitan el aprendizaje? ¿Cuál es la tarea del aprendizaje? ¿Cuánto tiempo se asignará para esta tarea? ¿Qué recursos se requerirán? ¿Cómo aprenderemos lo que tenemos que aprender en la mitad del tiempo normal?

Los miembros del equipo responderán a estas preguntas no solo al inicio de un proyecto, sino también, después, en momentos predeterminados, con el fin de asegurarse de que siguen el camino correcto.

3.– *Saltarse una etapa:* Esta etapa se refiere al modelo DIDPAPT. Las etapas en el modelo representan diferentes actividades que requieren diferentes clases de aprendizaje: Desarrollar, Investigar, Deducir, Planificar, Aplicar, Probar y Transferir. En muchos trabajos las personas aplican sus conocimientos o aptitudes pero no se aventuran a las demás etapas. Para lograr que las personas se aventuren mas allá de sus actividades normales el líder las puede incluir en trabajos de investigación. Por lo general la información recopilada es tan importante para el equipo que los investigadores desarrollan un sentido profundo de hacer una aportación y eso los motiva para que experimenten con las demás etapas.

4.– *Recurrir a la fuente:* Este punto se refiere a que se debe averiguar quién es la mejor fuente de datos, conocimientos, sabiduría, etc. Y dirigirse directamente a ese individuo. Se debe considerar que la mayoría de las personas no les agrada rechazar una petición de ayuda, mas aún les podría parecer halagador.

5.– *Utilizar el aprendizaje de contrapunto:* Este tipo de aprendizaje consiste en que se entreguen los conocimientos en forma repetida hasta que puedan ser totalmente comprendidos.

6.– *Confrontar a las personas en juntas de ejercicio:* Esta táctica consiste en que el gerente y su personal se reúnan y realicen una confrontación de manera constructiva. Durante la junta el gerente se compromete a emprender acciones de manera que las cosas funcionen mejor. Las juntas originales duraban tres días, en el primero el gerente bosquejaba los problemas que se iban a abordar, después el personal proponía algunas sugerencias y en el último día se proponían ideas para la acción. El gerente solo podía responder con un si o

no o les tendré una respuesta en treinta días

7.- *Reunir a grupos en oposición:* Es fácil encontrar que dentro de una organización exista una cierta antipatía entre distintas áreas, como por ej. Ventas y Producción. Estas diferencias son producto de la naturaleza del trabajo y como resultado se empiezan a generar subculturas que crean lazos internos y que por otro lado obstaculizan el trabajo interfuncional. La idea es lograr unir a estos equipos con el propósito de lograr una iniciativa de cambio que guíe el trabajo hacia una meta común y de esta manera generar rápidamente nuevas ideas.

¿CÓMO APROVECHAR AL MÁXIMO EL APRENDIZAJE?

Una organización aprovecha al máximo el aprendizaje cuando toma nota de sus fallas, capturando el logro, utilizando el aprendizaje inverso, reteniendo el aprendizaje y transfiriendo el aprendizaje.

a. – *Toma de nota de fallas:* El modelo DIDPAPT mencionado anteriormente se puede utilizar para tomar nota de los errores. Los miembros del equipo deben hacerse a sí mismos una serie de preguntas:

- Desarrollar: ¿cómo se desarrolló la idea para este proyecto? ¿Cómo se podría haber hecho mejor?
- Investigar: ¿cómo se hizo la investigación necesaria? ¿Cómo se podría haber hecho mejor?
- Deducir: ¿cómo se dedujeron las conclusiones, soluciones y respuestas basadas en la investigación? ¿Cómo se podría haber hecho un análisis mas eficiente?
- Planificar : ¿cómo se preparó el plan? ¿Cómo se podría haber planificado mejor?
- Aplicar: ¿cómo se aplicó el plan? ¿comprendieron las personas con claridad lo que debían hacer? ¿Sabían como hacerlo? ¿Cómo se podría haber aplicado plan en forma más eficiente?
- Probar: ¿qué clase de sistema de supervisión se preparó para probar el plan y su aplicación? ¿Dio resultado? ¿Qué podría haber funcionado mejor?
- Transferir: ¿se ha transferido el aprendizaje a otras personas que se podrían haber beneficiado con él?.

b.- *Aprovechamiento del logro:* Cuando se ha obtenido un logro con el aprendizaje, lo peor que puede suceder, es perderlo. Si los aprendizajes originales no se consolidan deberán aprenderse de nuevo de modo que el aprendizaje se capture, se analice, se retenga y se transfiera; para esto se debe prestar atención al aprendizaje cuando esta sucediendo.

c.- *Empleo del aprendizaje inverso:* Consiste en analizar un proceso de aprendizaje exitoso, cuestionándonos ¿cómo aprendimos? ¿Cuáles fueron los pasos que se siguieron en el aprendizaje? ¿Qué se ha aprendido acerca del aprendizaje? ¿Cómo se podrá haber aprendido de una forma más efectiva?

d.- *Retención del aprendizaje:* Las lecciones aprendidas residen en la memoria. El aprendizaje organizacional se retiene documentando dicho aprendizaje y conservando los aprendedores clave.

e.- *Transferencia del aprendizaje:* La transferencia del aprendizaje se produce en forma accidental, no necesita de sistemas formales o informales para transmitirse de un individuo a otro o de una parte de la organización a otra. La tecnología es un buen instrumento en la transferencia del aprendizaje pero por si sola no es la solución a algo tan complejo.

CREACIÓN DE CIRCUNSTANCIAS ÚNICAS.

Una organización que busca rápido aprendizaje debe crear las circunstancias, situaciones y reuniones que ofrezcan oportunidades para el aprendizaje. Para aprovechar las oportunidades la organización puede hacer una polinización cruzada, trabajar en la periferia y compartir la diversión del aprendizaje.

- *–Polinización Cruzada:* Es importante reconocer el valor y el beneficio de los equipos interfuncionales. La variedad dentro de los equipos no solo promueve el aprendizaje, sino que también contribuye a una perspectiva mas holística y sistemática de la organización. Lo positivo del intercambio de ideas, punto de hipótesis es que los empleados mantienen una mentalidad abierta al aprendizaje y proporciona ideas para formas totalmente nuevas de hacer las cosas
- Trabajar en la periferia: Este punto se refiere a que quiénes cambian los paradigmas a menudo se encuentran en los bordes o en la periferia de una disciplina. El hecho de que tengan un pie adentro y otro afuera de la periferia les ofrece una perspectiva única. El hecho de trabajar en la periferia, asociarse, interrogar, escucharen los límites de su terreno o de su organización ofrece una promesa grandiosa para el aprendizaje mas rápido.
- Comparta la diversión del aprendizaje: El aprendizaje puede llegar a ser muy divertido, el hecho de divertirse abre la mente de las personas al aprendizaje y crea un ambiente relajado en el cuál prosperan las nuevas ideas.

SUGERENCIAS PARA MANTENER EL ÉXITO DE LA ORA.

- Volver a repasar la visión y el marco de referencia estratégico dentro del cual la organización está realizando un aprendizaje más rápido.
- Asegurarse que todos los objetivos del aprendizaje presenten un reto, pero que sean realizables.
- Celebrar los éxitos del aprendizaje, no importa que sean insignificantes. Recompensar a las personas que triunfan.
- Idear y poner en práctica un plan de capacitación de colaboración a toda escala, con aprendedores que tengan un punto de vista negativo de sus aptitudes de aprendizaje.
- Asegurarse de que todos los objetivos ORA sean progresivos.
- Continuar con los procesos de comparación del aprendizaje de su organización respecto al de otras organizaciones.
- Asegurarse de que la organización está utilizando la tecnología con el fin de obtener la mayor ventaja para la creación del aprendizaje.
- Planear el futuro de la organización cambiando las reglas básicas para la industria.

CONCLUSIÓN.

Del trabajo realizado se puede concluir que todas las organizaciones aprenden, pero la Organización de Rápido Aprendizaje (ORA) actúa con mayor rapidez que la competencia, la cual no la puede alcanzar, y a la vez los empleados que integran dicha organización aprenden nuevas técnicas que aceleran el aprendizaje.

Cuando la organización opta por el aprendizaje más rápido debe adoptar un lenguaje claro y común acerca del aprendizaje, por lo tanto los empleados necesitan conocer tipos y niveles de aprendizaje y también necesitan comprender el aprendizaje organizacional y la forma en que ocurre.

Antes que los equipos empresariales emprendan un viaje hacia una ORA, es necesario que tanto los líderes como los seguidores, tengan una mentalidad abierta al aprendizaje; deben estar dispuestos a presionarse a sí mismos y a presionar a los demás, además deben practicar un liderazgo de estímulo, presentando retos y brindando apoyo en grados apropiados.

Hoy en día, el éxito en el mercado está en proporción directa con el conocimiento que pueda aplicar una organización, con la rapidez con la cual pueda aplicarse ese conocimiento y con la rapidez con la que acumule

el conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA.

- Wick Calhoun y Ulrich David, Rápido Aprendizaje. Wilmington, Delaware, 1995.
- Arie P. De Geus, Planeando el Aprendizaje, Harvard Business Review, marzo-abril 1988, pág.70-74.
- Kenichi Ohmae, Las Estrategias, McGraw-Hill, Nueva York, 1992, pág. 53.
- Michael Porter, Estrategia Competitiva, Free Press, Nueva York, 1980, pág. 35.
- Peter Senge, Quinta Disciplina.

INDICE

Introducción Pág. 1

Aprendizaje o Rendimiento Pág. 2

¿Y por qué específicamente el aprendizaje más rápido? Pág. 3

Características de una ORA Pág. 4

Aumenta la capacidad estratégica.....Pág. 4

Refuerza la capacidad para cambiar.... Pág. 5

Mejora el rendimiento Pág. 6

El modelo de una ORA.. Pág. 6-7

Como aprenden las organizaciones..... Pág. 8-12

Lanzamiento de una ORA.... Pág. 13-18

Interacciones entre líder y aprendedor.. Pág. 19

Planteamiento de las estrategias de la ORA. Pág.20-23

Empleo de las tácticas de aprendizaje..... Pág. 23-25

¿Cómo aprovechar al máximo el aprendizaje?. Pág. 25-27

Creaciones y circunstancias únicas. Pág. 27-28

Sugerencias para mantener el éxito de la ORA.... Pág. 28

Conclusión Pág. 29

Bibliografía... Pág. 30

