

ORGANIZACIONES DE VALOR

# Organizaciones que aprenden

Cualquier organización que aspire a aportar un valor continuo a sus clientes debe de estar actualizada en términos de conocimiento. Esta afirmación, a medio camino entre el axioma y la perogrullada, es tan indiscutible que carece de todo interés establecer una estrategia de adoctrinamiento a los más escépticos.

Contar con una organización que aprende se constituye como un objetivo a alcanzar con el fin de responder a las presiones del mercado. Realmente se trata de reconocer que el aprendizaje individual y colectivo es clave. (Finger and Brand, 1999). Resulta harto difícil aislar el impacto en términos de negocio de una organización con políticas de aprendizaje. De ahí que cualquier intento de cuantificar los efectos positivos de tales iniciativas siempre han ido dirigidos a enumerar las acciones emprendidas para identificar, promover y valorar la calidad de los procesos de aprendizaje en las organizaciones. (Easterby-Smith and Araujo, 1999). Los efectos de la que se ha dado en llamar Tercera Revolución Industrial que se inicia al finalizar la II Guerra Mundial, han generado un entorno de cambio continuo. El advenimiento de las TIC a la vida cotidiana no ha hecho sino añadir más dinamismo a la actividad económica.

La pérdida de estabilidad del modelo productivo es el reflejo de una sociedad cambiante. No podemos esperar nunca más un entorno inalterable. La transformación de las instituciones es hoy parte de su visión corporativa. Las circunstancias nos obligan a estar en constante alerta para adaptarnos a tiempo a los cambios que acontecen, recogerlos e integrarlos en nosotros así como en nuestras organizaciones. Eso que he dado en llamar “estado de alerta” no es otra cosa que mostrarnos continuamente receptivos a aprender. Debemos de sintetizar la curiosidad como un rasgo de carácter. No se trata solo de transformarnos como trabajadores y por ende transmitírselo a nuestras organizaciones para adaptarnos a las transformaciones sociales, económicas y tecnológicas, sino que se trata de inventar y desarrollar instituciones que pasen a ser “sistemas de aprendizaje” capaces de llevar el aprendizaje continuo a su máxima expresión.



Por lo tanto, una organización que aprende tiene la visión de lo que puede ser posible. No se trata simplemente de formar y entrenar a sus individuos, es el resultado de que la organización como un todo aprenda. Una compañía que aprende facilita el aprendizaje de todos sus miembros y se halla en constante transformación.

## Aprender a aprender

Pero, ¿cómo se consigue una organización en constante cambio, que responda rápido a los embates del mercado, que se adapte antes que sus competidores? Para responder a esta pregunta es crucial conocer los agentes del cambio. Es decir, los elementos que hay que regular para que al albor de su interacción se constituya una organización que aprende. Oliver Serrat identifica cuatro pilares fundamentales sobre los que reposa todo el concepto epistémico institucional. Veamos cómo hay que incidir en ellos para triunfar en el reto del aprendizaje.

**La organización:** Una organización que aprende sabe que a través de una correcta estrategia didáctica llega a ser más eficaz en su misión. Debe tener bien identificados los tres principios sobre los

que girará su estrategia: el motivo de aprender (por qué), la metodología (cómo y qué) y la oportunidad (dónde y cuándo). Pasado un tiempo de su implementación, las dinámicas continuas de aprendizaje llegan a ser parte integrante del sistema, tanto como el producto o servicio ofertado. El alineamiento de la estrategia de aprendizaje con toda la gestión de la compañía es completo. Se eliminan tapones contraindicados, se evita la creación de *guetos de conocimiento* y se dispone de recursos que facilitan la labor de transmisión del conocimiento (tiempo, espacios, especialistas, presupuesto, redes internas y externas, etc.). De acuerdo con Serrat (2009), la organización debe estimular dos tipos de aprendizaje, el planificado y el emergente. El primer caso, se refiere a los procesos comunes de gestión y expansión del conocimiento a través de una estrategia de desarrollo. Es mucho más estructurado, más dirigido a áreas de interés y es transmitido por los especialistas que han sido identificados previamente. Por otra parte, el conocimiento emergente surge de manera espontánea. Está más asociado a las actitudes de los trabajadores –como su curiosidad o afán por mejorar–, es transmitido de manera informal y es condición *sine qua non* para hablar de cultura de aprendizaje.

**Las personas:** El aprendizaje llega al individuo a través de su actitud. Para que esto se produzca es necesario que las personas muestren una disposición a aprender que se manifiesta desde la curiosi-

**Las organizaciones más eficaces en la gestión del conocimiento no se encasillan ante el temor de que les roben sus ideas, se abren al mundo entero y comparten su saber para enriquecerlo**



**Antonio Pamos**  
Gerente Grupo Actual 2.0  
Twitter: @antonio\_pamos  
LinkedIn: http://www.linkedin.com/in/apamos

dad. El autoconocimiento de uno mismo es concomitante al proceso de aprendizaje. Es necesario disponer de una precisa percepción de las fortalezas y carencias para iniciarse en el noble proceso de aprender y compartir lo aprendido.

Por su parte, la organización debe identificar a las personas más valiosas en cuanto a disponer y promover el conocimiento, y apostar por una eficaz política de retención. El reconocimiento les puede llegar en forma de incentivos económicos, oportunidades de desarrollo, mejora del estatus o simplemente a través de una declaración pública.

Otra acción encaminada a transmitir el conocimiento y modelar las actitudes adecuadas es el *coaching*. Las organizaciones que cuentan con iniciativas de *coaching* y *mentoring* son capaces de adoctrinar a sus pupilos para formar parte activa de una cultura de aprendizaje.

**Conocimiento:** La gestión del conocimiento es crítica en cualquier organización que quiere avanzar. El conocimiento lo es todo: el fin último del aprendizaje pero a la vez la fuente de la que se nutre. Las organizaciones bien gestionadas proveen los mecanismos adecuados para que el conocimiento fluya de la persona a la organización, de lo individual a lo colectivo.

Ofrecen las oportunidades necesarias para que las ideas se compartan, se documenten, se amplíen y se actualicen. Una adecuada gestión del conocimiento se sostiene sobre cinco pilares:

- Estrategia para la estimulación de la curiosidad.
- Mecanismos de colaboración.
- Conocimiento compartido y fomento del aprendizaje.
- Técnicas para la gestión del conocimiento.
- Documentación y almacenamiento del conocimiento.

Las organizaciones más eficaces en la gestión del conocimiento no se encasillan ante el temor de que les roben sus ideas, se abren al mundo entero y comparten su saber para enriquecerlo.

**Tecnología:** Los recursos de comunicación que ofrecen las nuevas tecnologías son fundamentales para que circule el conocimiento. Las oportunidades son muchas y si la organización se toma en serio la gestión del saber, debe de combinar muchas, si no todas, de estas facilidades.

Las más comunes son la intranet, redes sociales, repositorio de documentos, comunidades de prácticas, *webinars*, *podcasts*, *wikis*, espacios colaborativos, etc.

El uso adecuado de estos recursos no solo permite fijar los engranajes que hacen que el conocimiento nunca se detenga, sino que, por otra parte, potencia las relaciones interpersonales en la organización, lo que redundará en una mayor satisfacción de los trabajadores.

## PARA EL DEBATE

A tenor de lo aquí expuesto parece claro que lograr que una organización implante una cultura de aprendizaje no es un fin en sí mismo, sino un proceso continuo. Según esto, resulta útil aplicar algún tipo de métrica para plasmar una curva de aprendizaje en un bonito *powerpoint*. En este caso, la única métrica que vale son los recursos que la organización pone a disposición de sus trabajadores, las rémoras que se eliminan, el tiempo de dedicación, la incentivación y el crecimiento relativo personal y, por extensión, de toda la organización. Una vez logrado esto, quizás deberíamos exportar la receta a un nivel superior y dentro de unos años poder estar hablando de sociedades que aprenden, que falta hace.